

Innovazione

ADDIO BIGLIETTO, A LINATE
BASTA LO SGUARDO

La ricerca

SEMPRE PIÙ PENALE
NEGLI STUDI D'AFFARI

Esclusiva

BONELLIEREDE PREPARA
UN'OPA SUL FUTURO

Real estate

BIP, OBIETTIVO 8 MILIONI

Diverso sarà lei

DONNE A LAVORO:
PIÙ PRECARIE
E MENO RETRIBUITE

Vive la différence!

BACCARIN: BISOGNA SAPER
SOGNARE IN GRANDE

L'iniziativa

BREVETTO, LA RICETTA
DEL DIRITTO È SERVITA

PROMUOVERE LA DIVERSITÀ NEGLI STUDI LEGALI, LA RICETTA NOVARTIS

Gli studi legali nel panel del colosso farmaceutico hanno dei target di diversità da rispettare. Se non lo fanno, la società con sede in Svizzera trattiene loro il 15% dell'importo totale pattuito. MAG ha parlato dell'iniziativa con la group general counsel



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

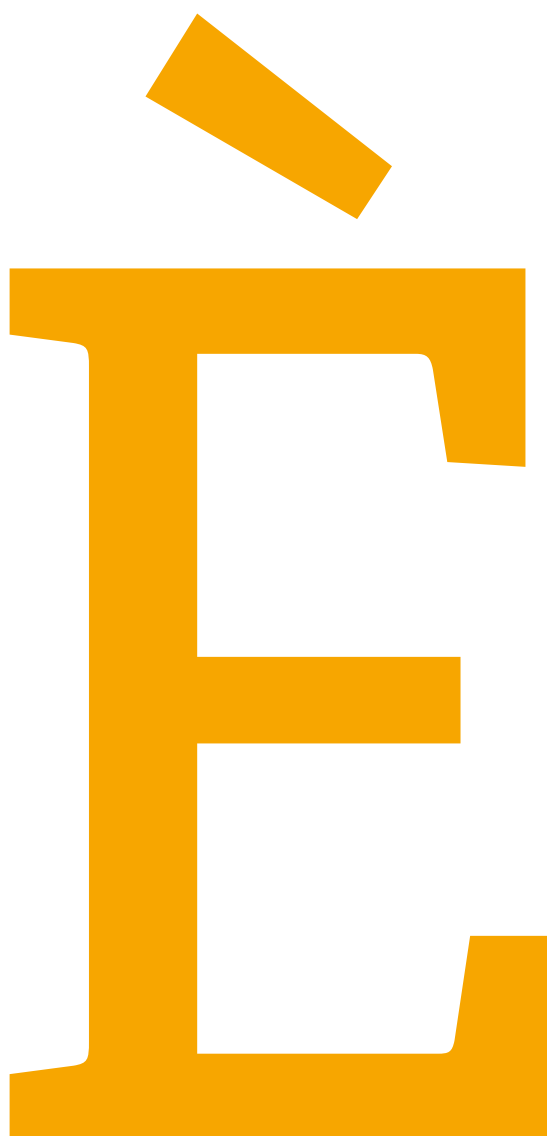
LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". È il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.

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



Coronavirus, gli *STRANGE DAYS* del mercato legale

di nicola di molfetta



È un MAG strano quello che avete per le mani. Un'edizione nata in piena emergenza coronavirus. Un numero costruito, pezzo per pezzo, con la testa di tutti noi costantemente presa in un ping pong tra le notizie che seguiamo per mestiere e quelle che rincorriamo come cittadini preoccupati di capire quale sia l'effettiva dimensione di questa emergenza sanitaria che ha colpito il Paese oltreché il mondo intero.

Uno dei miei maestri professionali era solito ripetere: «Dovete essere capaci di scrivere anche sotto le bombe». Così è stato. E questo numero 137 di MAG è un prodotto ricco di contenuti di grande qualità e soprattutto di suggestioni che, nonostante la contingenza, stimolano riflessioni su quello che sarà il futuro della professione legale.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

8^a EDIZIONE

IIP&TMTT AWARDS

14.05.2020 • ORE 19.15
MUSEO NAZIONALE SCIENZA E TECNOLOGIA
LEONARDO DA VINCI - SPAZIO CAVALLERIZZE
Via Olona, 6 - Milano

VOTA IL TUO
PREFERITO

#LclpTmtAwards

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

Penso, solo per fare qualche esempio, all'intervista esclusiva in cui **Andrea Carta Mantiglia**, consigliere delegato di BonelliErede, ha deciso di raccontare la strategia con cui lo studio si prepara ad affrontare uno dei cambi generazionali più radicali della storia, ovvero quello che vedrà i primi rappresentanti della generazione Z entrare nelle organizzazioni professionali e nelle aziende clienti. Ma penso anche all'intervista (anche in questo caso rilasciata a noi di MAG) in cui la group general counsel di Novartis, **Shannon Thyme Klinger**, ci racconta in che modo il colosso farmaceutico sta agendo perché le politiche pro diversity vadano oltre il semplice slogan nelle law firm che fanno parte del panel.

Tutto si tiene. E tutto rientra in questa stagione del cambiamento che stiamo raccontando da mesi e che parte dal concetto di innovazione, passa per quello di tecnologia e arriva al tema dell'organizzazione, che si rivela primo e fondamentale fattore di competitività nel mercato dei servizi legali come in molti altri. Le tre lezioni che possiamo trarre da questi *strange days* epidemico virali sono emblematiche.

Pensiamo all'importanza dello **smart working**. Gli studi legali che non si sono fermati sono riusciti a farlo grazie alla possibilità tecnica e organizzativa di consentire agli avvocati di proseguire l'attività interna e di relazione con i clienti anche da remoto. La tecnologia, in questo caso, si è dimostrata non semplicemente *nice to have* ma un fattore fondamentale per ridurre al minimo la frenata determinata dalla necessità di rispettare le ordinanze delle autorità competenti volte a limitare al massimo il diffondersi del contagio.

People first: prima le persone. Come dimostrato dall'immediata mobilitazione degli studi e dalle scelte fatte dai managing partner e responsabili della gestione, le persone sono il fattore imprescindibile per il settore dei servizi professionali. E pertanto vanno tutelate al massimo. La tecnologia e le innovazioni organizzative servono a proteggerle oltreché a proteggere l'attività dello studio. Le persone sono fondamentali per produrre qualità oltreché quantità. Le persone sono un valore che nessuna innovazione potrà pensare mai di sostituire.

E ancora a proposito di organizzazione. **Milano non basta:** concentrare l'operatività nel capoluogo lombardo è una scelta che sbilancia la distribuzione (geografica) del rischio d'impresa. Vale per tutti. Per il sistema paese (è accettabile che se si ferma Milano si fermi l'Italia?) e nel dettaglio per quello professionale. Roma sta già tornando (si veda il numero [136 di MAG](#)) nell'elenco delle priorità dei grandi studi del Paese, ma questo processo va accelerato per evitare che le sorti di un'intera economia nazionale siano vincolate al regolare andamento di un territorio così circoscritto e, com'è dimostrato, tutt'altro che invulnerabile. 🇮🇹

TUTTO SI TIENE. E
TUTTO RIENTRA IN
QUESTA STAGIONE
DEL CAMBIAMENTO
CHE STIAMO
RACCONTANDO DA
MESI E CHE PARTE
DAL CONCETTO
DI INNOVAZIONE,
PASSA PER QUELLO
DI TECNOLOGIA E
ARRIVA AL TEMA
DELL'ORGANIZZAZIONE



7^a EDIZIONE

FINANCE AWARDS

SCOPRI I FINALISTI

SAVE THE **NEW** DATE
04.05.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27
Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

SPONSORS



ALANTRA

LC Publishing Group supporta



#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 Anomalo,
Gruppo BPER Banca



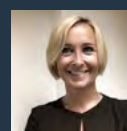
Dario Capone
 Responsabile Project Finance
 – Area Finanziamenti Strutturati
 & Consulenza d'Impresa,
Iccrea BancaImpresa



Andrea Castaldi
 Vice President,
Deutsche Bank



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



Paola Colombo
 General Counsel,
Credito Fondiario



Benedetta Corazza
 Executive Director – Acquisition
 & Strategic Finance,
Natis



Giampaolo Corea
 Head of Proprietary Investments
 and 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



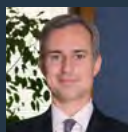
Jean-Pierre Di Benedetto
 Managing Director,
Argos Wityu



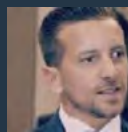
Federico Di Berardino
 Vice Direttore Generale,
Hypo Alpe Adria Bank



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



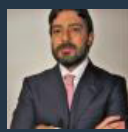
Alberto Lupi
 Managing Director,
Kryalos SGR



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



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



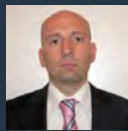
Andrea Megale
 Head of Legal
 and Compliance,
*Industrial and Commercial
 Bank of China*



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



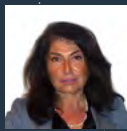
Antonella Pagano
 Managing Director,
Accenture



Gianluca Pagano
 Responsabile Finanza
 Strutturata,
Crédit Agricole Italia



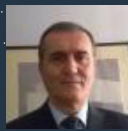
Massimo Pecorari
 Head of Financing
 & Advisory Italy,
UniCredit



Francesca Peruch
 Responsabile Consulenza e
 Perfezionamento Contratti,
Iccrea BancaImpresa



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,
Mediabanca 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



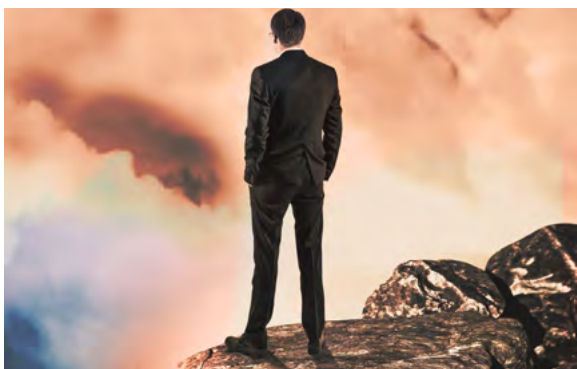
Stefano Rossi
 CFO,
Alba Leasing



Giorgio Mario Tognazzi Cavalli
 Business Director – Leveraged
 & Acquisition Finance,
Banca IMI



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



44 **ESCLUSIVA**
BONELLIERE DE PREPARA
UN'OPA SUL FUTURO



96 **SCENARI**
PRIVATE EQUITY IN TRINCEA
ALLA PROVA DELLA RECESSIONE

30 **Real estate**
Bip, obiettivo 8 milioni

36 **La ricerca**
Sempre più penale negli studi d'affari

52 **Notai**
De Vivo Tacchini e Cecala
danno vita a Benotary

56 **I mestieri del legal**
Intervista doppia a Luca Barabino
e Federico Steiner



60 **FRONTIERE**
PROMUOVERE LA DIVERSITÀ NEGLI
STUDI LEGALI, LA RICETTA NOVARTIS



116 **L'INIZIATIVA**
BREVETTO, LA RICETTA
DEL DIRITTO È SERVITA

76 **Innovazione**
Addio biglietto, a Linate basta lo sguardo

84 **Best practice**
Venture capital, la ricetta
del successo francese

94 **Prospettive**
Investire in Italia?
Per gli internazionali è sì

102 **In manovra**
Banche, gli strateghi del risiko



Europe's **Leading** Legal Innovation Event

April 20 - 21, Amsterdam



Reena SenGupta
Legal Strategy Consultant
(RSG Consulting)



Anna Lozinsky
General Counsel (L'Oréal)



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



- 14 Agorà**
Cartolano passa
a Giliberti Triscornia
- 24 Il barometro del mercato**
Cdp vende l'ex teatro
comunale di Firenze
ad Hines e Blue Noble
- 50 Focus lavoro**
Coronavirus e rapporti
di lavoro
- 58 Diverso sarà lei**
Donne a lavoro: più precarie
e meno retribuite
- 72 Vive la différence!**
Baccarin: Bisogna saper
sognare in grande



- 82 Follow the money**
Il private equity fa sport
- 98 Finanza e diritto... a parole**
L'imprevedibile picchiata
del cigno nero
- 100 Sotto la lente**
Futuro all'impresa,
in dieci anni 60 deal
- 106 Portfolio**
Axactor, risparmio
gestito e npl
- 108 Aaa... Cercasi**
La rubrica registra questa
settimana otto posizioni aperte,
segnalate da cinque studi
- 112 Innovazione**
Piccole startup crescono
- 122 Calici e pandette**
Occhipinti Siccagno
e il valore delle persone
- 124 Le tavole della legge**
The secret garden di Basiglio



N.137 | 09.03.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017**Direttore Responsabile**
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it**Capiservizio**

ilaria.iacinta@lcpublishinggroup.it

laura.morelli@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.saleme (redazione@lcpublishinggroup.it)

anthony.paonita@inhousecommunity.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

Design Team

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, aldo bottini,

odile robotti, uomo senza loden

Editore

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

Tel. 02.84.24.38.70

www.lcpublishinggroup.it

08-12 June 2020 • Milan, Italy

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO
Comune di
Milano

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY



Platinum Partners

BonelliErede CARNELUTTI LAW FIRM CHIOMENTI

Deloitte. Legal DLA PIPER

Gold Partners

Accuracy CASTALDI PARTNERS 大成 DENTONS Freshfields

Gatti Pavesi Bianchi GIANNI-ORIGONI GRIPPO-CAPPELLI PARTNERS GT GreenbergTraurig Santa Maria Hogan Lovells

Supporters

Legance Nctm Toffoletto De Luca Tamajo Trifirò & Partners avvocati



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 8 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 9 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		Freshfields Bruckhaus Deringer Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY 10 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		Legance Via Broletto, 20 Milan

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

18:30 - 20:30		SEP	Talks & Cocktail	 Ex-Libris Italy Global HR Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo	Toffoletto De Luca Tamajo Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30		SEP	Corporate music contest		Milan
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					
9:00 - 11:00		CWP	Roundtable on Arbitration		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
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 • +39 02 84243870

www.legalcommunityweek.com



LATERAL HIRE

Cartolano passa a Giliberti Triscornia

Dopo otto anni di attività si separano le strade professionali di **Francesco Cartolano** (foto, a sinistra) e **Alessandro Accinni**. La boutique da questo momento prende il nome di Accinni e Associati e fa sapere che Alessandro Accinni, **Paola Cigolini**, **Marco Lainati**, **Sofia Sciumè**, **Roberto Longhi**, **Carmine Celenza**, **Laura Brontesi**, **Francesco Lera** e l'office manager, **Maria Ferrigno** proseguiranno insieme il loro percorso. Alla guida dello studio ci sarà Accinni, specialista nell'assistenza e consulenza a società fiduciarie, trust company e intermediari finanziari, consulente di importanti operatori di private banking e wealth management.

Invece, Francesco Cartolano si unisce allo studio Giliberti Triscornia con il suo team di professionisti formato da **Chiara Cella**, junior partner, **Matteo Acerbi**, senior associate, **Roberto Gambino** e **Maria Chiara Maffei**. Di questi giorni è anche la promozione a socio di **Riccardo Coda** (foto, a destra). L'avvocato è entrato in Giliberti Triscornia nel 2004 e ne è divenuto junior partner nel 2012. Si occupa di private equity per fondi internazionali e, in generale, di M&A nazionale e cross border, con focus particolare sui piani innovativi di incentivazione del management e nei settori media, tecnologia ed healthcare.



SAVE THE DATE
11.06.2020

ORE 19.15 • MILANO

6^a Edizione

corporate awards

Sponsor



LC Publishing Group supporta



#LcCorporateAwards

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



STRATEGIE

Niccoli alla guida del private equity di Ashurst

Ashurst rafforza il presidio del private equity con l'arrivo di un nuovo socio. Come anticipato a *MAG* lo scorso 24 giugno ([leggi qui](#)) dal managing partner della sede italiana della law firm internazionale, **Carloandrea Meacci**, lo studio ha messo a segno un lateral hire di rilievo affidando a **Fabio Niccoli** (foto) la guida della practice di private equity.

Niccoli proviene da Cdp Equity (precedentemente Fondo Strategico Italiano), dove ha ricoperto il ruolo di general counsel sin dall'inizio dell'operatività nel 2012. In Cdp Equity è stato responsabile dell'organizzazione dell'intero dipartimento legale. L'avvocato ha venti anni di esperienza, in studi privati e in house. Ha fornito consulenza su una serie di rilevanti operazioni di private equity e m&a, in particolare nel mercato italiano mid-cap.



AL VERTICE

Prelios Sgr, Patrick Del Bigio nuovo amministratore delegato

Patrick Del Bigio è il nuovo amministratore delegato di Prelios sgr. Del Bigio subentra a **Sergio Cavallino**, chief financial officer del gruppo Prelios, che il 24 ottobre scorso aveva anche temporaneamente assunto le deleghe di ad della sgr al fine di garantirne la continuità operativa. Del Bigio, 46 anni, ha operato a Londra e New York per Morgan Stanley, Merrill Lynch, Snb Stabfund/Ubs e, negli ultimi anni, in Blackrock a Londra in qualità di portfolio manager in credit-alternative.

«La nomina di Del Bigio risponde alla scelta strategica di rendere Prelios sgr una piattaforma di alternative asset management moderna e sempre più rispondente alle esigenze di investitori istituzionali e privati», ha dichiarato **Riccardo Serrini**, amministratore delegato del gruppo Prelios.

TALENTI

Un nuovo capo per il regulatory e fintech di Orrick Italia

Marco Boldini (foto) entra in Orrick Italia in qualità di partner e head della practice italiana di regulatory e fintech. Boldini si occupa di regolamentazione dei servizi finanziari, quindi, tra le altre, nelle normative AIFMD, UCITS, PRIIPs, Fca Handbook e tutta la sfera di criticità connesse con i temi interessati dalla Brexit, così come negli aspetti regolamentari legati all'attività dei fondi degli Etf e degli Etc. Ha un considerevole track record in ambito fintech, con particolare attenzione ai temi della blockchain e delle criptovalute. Affianca inoltre i clienti in materia di Mifid II e in progetti di compliance da una prospettiva Uk (Fca) e italiana (Consob). Prima di entrare in Orrick, l'avvocato è stato responsabile della practice Financial Services Regulatory Legal di PwC in Gran Bretagna.

Oltre a essere avvocato in Italia, Boldini è solicitor e notaio in Inghilterra e Galles, barrister al Middle Temple Inn.

L'avvocato sarà basato tra Milano e Londra, dove rafforzerà la collaborazione con il team fintech londinese guidato dalla partner **Jacqui Hatfield**.



CAMBI DI POLTRONE

Cristina Gabardi entra in Osborne Clarke

Osborne Clarke ha annunciato l'ingresso di **Cristina Gabardi** in qualità di partner nella sede di Milano.

Gabardi andrà a rafforzare il team corporate e m&a dello studio.

Gabardi si occupa di diritto societario e commerciale ed è esperta di m&a, operazioni straordinarie e private equity, progetti di fusione e scissione, joint venture. Proviene da Gambino Repetto & Partners dove ha ricoperto il ruolo di socio per quasi tre anni. In precedenza, ha lavorato per Molinari e associati, Norton Rose Fulbright, Dla Piper e Hogan Lovells.



CAMBI DI POLTRONE

Andrea Tonon nuovo head of alternative funds di Simmons & Simmons

Simmons & Simmons espande ancora la practice di financial markets con l'ingresso di **Andrea Tonon** (foto) in qualità di head of alternative funds a decorrere dal 2 marzo 2020. L'avvocato Tonon assiste gestori di fondi di private equity e di altri fondi di investimento alternativi, investitori istituzionali, banche e fondazioni bancarie, intermediari finanziari, imprese di investimento e istituzioni finanziarie in tutti gli aspetti riguardanti il settore dei fondi alternativi. In particolare, ha esperienza nell'assistenza alla clientela sul mercato nazionale e internazionale del risparmio gestito e degli investimenti con particolare focus sui fondi di private equity, venture capital, real estate, fondi di fondi, fondi di co-investimento, fondi infrastrutturali, Sicaf e prodotti strutturati.

RUMORS

Crippa pronta a guidare il legal di Intrum Italy

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it* **Emanuela Crippa** (foto) dovrebbe passare da Pirelli, dove attualmente riveste il ruolo di head of legal finance, a Intrum, società che si occupa della gestione del credito problematico, partecipata al 49% da Intesa Sanpaolo, dove dovrebbe assumere la guida dell'ufficio legale.

Crippa dovrebbe dunque prendere il posto di **Antonio Rabossi**, inizialmente nominato legal e compliance manager ([qui il link alla news](#)), che dovrebbe ora guidare le operations.

Crippa, che era entrata nel team legale di Pirelli guidato da **Nicola Verdicchio** nel febbraio 2017, vanta una lunga carriera nelle banche di investimento. Per dodici anni è stata local head of capital markets legal department di Crédit Agricole CIB e Milano. Mentre dal 2002 al 2005 aveva lavorato nell'area legal di Unicredit CIB. La professionista ha anche alle spalle un'esperienza come libera professionista nello studio legale Carnelutti, dove ha lavorato dal 1999 al 2001.





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



POLTRONE

AssoAim, Miro Radici presidente, Emilia Orsini segretario generale

L'assemblea dell'associazione emittenti Aim Italia (AssoAim) ha eletto il primo consiglio di amministrazione, che vede **Miro Radici** presidente, nominando **Emilia Orsini** segretario generale e responsabile delle relazioni istituzionali.

Il cda dell'associazione è composto da nove membri, ovvero, oltre al citato presidente, alla guida di Radici Pietro Industries & Brands, **Andrea Battista** (Net Insurance), **Pierluigi Bocchini** (Clabo), **Alberto Gustavo Franceschini** (Ambromobiliare), **Marco Maria Fumagalli** (Capital For Progress), **Giovanni Natali** (4Aim), Rita **Paola Petrelli** (Kolinpharma), **Vincenzo Polidoro** (First Capital) e **Davide Verdesca** (SG Company).

Il cda nominerà nelle prossime settimane un comitato scientifico che si occuperà delle attività di studio, ricerca e approfondimento su tematiche di interesse per le società quotate e il mercato.

AssoAim è costituita da trentadue associati e dieci aderenti. Gli associati sono: 4Aim, Alfio Bardolla, Ambromobiliare, Capital For Progress, Casta Diva Group, Clabo, Cleanbnb, Costamp Group, Db Group, Digital Magics, Digital 360, Dominion Hosting Holding, Elettra Investimenti, Farmae, First Capital, Giorgio Fedon, Grifal, Health Italia, Icf Group, Ilpra, Kolinpharma, Marzocchi Pompe, Masi Agricola, Neosperience, Net Insurance, Radici Pietro Industries & Brands, Relatech, SEIF – Società Editoriale Il Fatto, SG Company, UCapital24, Vettrya, Websolute. Gli aderenti sono: Alantra Capital Markets, Banca Finnat Euramerica, Chiomenti Studio Legale, Close to Media, EnVent Capital Markets, Gianni Origoni Grippo Cappelli&Partners, Grimaldi Studio Legale, KT&Partners, Nctm, Rai e Partners.

L'associazione "è stata creata nella consapevolezza che le società quotate su questo particolare mercato, per dimensione, caratteristiche e dinamicità, necessitano di una specifica forma di azione collettiva e rappresentanza". AssoAim "intende contribuire a migliorare il quadro normativo destinato alle pmi che accedono al mercato dei capitali, occupandosi di studio, divulgazione e trattazione di tematiche e problematiche connesse e conseguenti alla negoziazione di strumenti finanziari su sistemi multilaterali di negoziazione".



NOMINE

Scialpi diventa socio in Latham & Watkins

Cresce il numero di partner italiani in Latham & Watkins. Secondo quanto *legalcommunity.it* ha anticipato la law firm di matrice americana ha deciso di promuovere l'avvocato **Antongiulio Scialpi** (foto) a socio nell'ambito dell'ultimo round di promozioni interne.

Scialpi è approdato nel dipartimento finance di Latham & Watkins a maggio 2018, dopo circa tredici anni trascorsi in Linklaters. In precedenza, aveva lavorato per Pedersoli e Allen & Overy.

La nomina arriva al termine di un anno molto positivo per lo studio a livello globale e anche in Italia. Il fatturato mondiale della law firm è cresciuto dell'11% arrivando a quota 3,77 miliardi di dollari.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
17.09.2020

ORE 19.15 • MILANO

9^a Edizione
Labour
awards

Sponsor



#LcLabourAwards

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



NUOVI SOCI

Torelli entra in Hi.lex come socio equity

Hi.lex, studio legale indipendente specializzato nella consulenza d'impresa e nel contenzioso in ambito nazionale e internazionale, cresce con l'ingresso di **Francesco Torelli** (foto) quale equity partner, unitamente all'associate **Sara Marini**, rafforzando il dipartimento di corporate – m&a.

Torelli proviene da Bird&Bird. In precedenza, ha operato in primari studi legali, tra i quali Lombardi Molinari e Simmons & Simmons. Ha inoltre maturato esperienze in house, quale general counsel di un fondo di venture capital attivo nel Regno Unito e in Israele.



PASSAGGI

Lanzani entra come socio nel labour di Macchi di Cellere Gangemi

Marco Lanzani (foto) entra in Macchi di Cellere Gangemi in qualità di partner del dipartimento di diritto del lavoro.

Precedentemente, Lanzani era socio dello studio legale Osborne Clarke nel quale ha operato per oltre 19 anni (e socio dal 2008). In particolare, Lanzani ha una consolidata esperienza nell'ambito del diritto del lavoro, diritto sindacale e delle relazioni industriali prestando assistenza a società italiane ed estere in relazione a tutte le tematiche del diritto del lavoro.

19 MARZO 2020

PRESENTACION DE LA PROPUESTA DE ESTATUTO PROFESIONAL

PARA EL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

La World Compliance Association presenta en esta jornada su propuesta de Estatuto Profesional para el Oficial de Cumplimiento, que tendrá lugar en el Salón de Actos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, en la calle Barquillo número 5, Madrid.

**FECHA**

19 de marzo de 2020

**HORA**

9:00 a.m.

**LUGAR**Salón de Actos de la Comisión Nacional
de los Mercados y la Competencia**INSCRIPCIÓN**

Gratuito

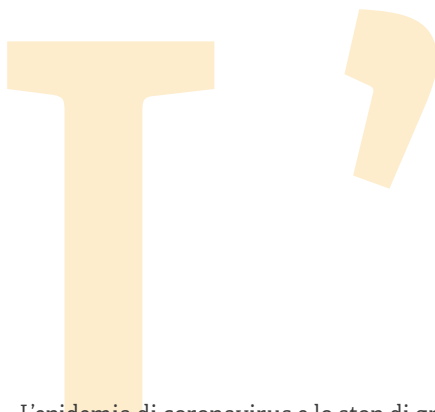
CDP VENDE

L'EX TEATRO COMUNALE DI FIRENZE

ad Hines e Blue Noble



Mentre Snam chiude l'acquisizione del 49% di Olt Offshore in Toscana e il tedesco Mutares compra la società di spedizioni Nexive



L'epidemia di coronavirus e lo stop di gran parte delle attività economico-finanziarie di mezzo mondo, Nord Italia compreso, non hanno totalmente fermato le operazioni e il lavoro dei consulenti. Tanti i settori che hanno visto del movimento, a partire dal real estate, con la cessione da parte di Cassa depositi e prestiti dell'ex Teatro Comunale di Firenze a una joint venture tra il gruppo Usa Hines e l'investment manager Blue Noble, che si occuperanno di riqualificarlo. Sul fronte corporate, Snam chiude l'ingresso in Olt Offshore Lng Toscana, titolare di un terminale di rigassificazione del gas naturale liquido sito nel Mar Tirreno, dopo averne acquisito a settembre il 49% da Iren. Da segnalare anche il cambio di proprietà di Nexive, che passa nelle mani della holding quotata tedesca Mutares.

HINES E BLUE NOBLE RILEVANO DA CDP EX TEATRO COMUNALE DI FIRENZE

Cassa depositi e prestiti, attraverso la controllata Cdp Investimenti sgr, ha ceduto l'ex Teatro Comunale di Firenze a una joint venture tra Blue Noble, investment manager a 360 gradi nel panorama internazionale del settore immobiliare, e Hines, società immobiliare internazionale guidata in Italia da **Mario Abbadessa**, tramite l'investimento nel fondo immobiliare "Future Living" gestito da Savills Investment Management.

L'operazione "darà il via a un piano di investimenti coerente con la strategia di investimento delle due aziende sul segmento residenziale del living, il terzo della serie di grandi investimenti realizzati insieme in questo settore da Blue Noble e Hines". La nuova proprietà intende realizzare unità abitative, destinate in parte alla vendita e in parte alla locazione a prezzi accessibili, "con spazi moderni e servizi come aree comuni, shop, palestra e parcheggi". Il futuro complesso residenziale sarà realizzato attraverso uno dei più importanti progetti di rigenerazione urbana nel centro storico di Firenze, secondo i più alti standard internazionali di sostenibilità ed efficienza energetica, con l'obiettivo di avere uno dei primi immobili con zero emissioni di CO₂ a livello locale.

Le attività di ristrutturazione dovrebbero iniziare a metà 2020 e terminare alla fine del 2022.

Per le questioni legali, amministrative e urbanistiche, Blue Noble e Hines sono state assistite da Belvedere Inzaghi & Partners e da Grimaldi studio legale. Il primo ha gestito i profili legali, amministrativi e urbanistici dell'operazione con un team composto dal co-founding partner **Guido Alberto Inzaghi** e dai partner **Simone Pisani** e **Ivana Magistrelli**.

Grimaldi ha agito con il managing partner **Francesco Sciaudone** e il socio **Paolo Rulli** per gli aspetti negoziali e societari, con il socio **Luigi Baglivo** e l'associate **Emanuele**



Mario Abbadessa



Guido Alberto Inzaghi



Francesco Sciaudone

Pedilarco per gli aspetti regolamentari e con il socio **Roberto de Nardis** e l'associate **Giuseppe Buono** per gli aspetti finanziari.

Ey ha curato tutti gli aspetti fiscali dell'operazione, ivi inclusa la fase di strutturazione e acquisizione, con un team coordinato dal partner **Alessandro Padula** e composto dal senior manager **Aurelio Pensabene** e dal manager **Mario Naydenov**.

Gli studi Genius Loci Architettura e Vittorio Grassi Architetto & Partners hanno curato la progettazione architettonica. Progenia ha svolto la funzione di consulente tecnico e commerciale.

La transazione è stata finanziata da Bnp Paribas.

La practice

Real estate

Il deal

Cdp cede l'ex Teatro Comunale di Firenze

Gli studi legali

Belvedere Inzaghi & Partners (Guido Alberto Inzaghi, Simone Pisani, Ivana Magistrelli)

Grimaldi studio legale (Francesco Sciaudone, Paolo Rulli, Luigi Baglivo, Roberto de Nardis)

Gli advisors finanziari

EY (Alessandro Padula)

Bnp Paribas

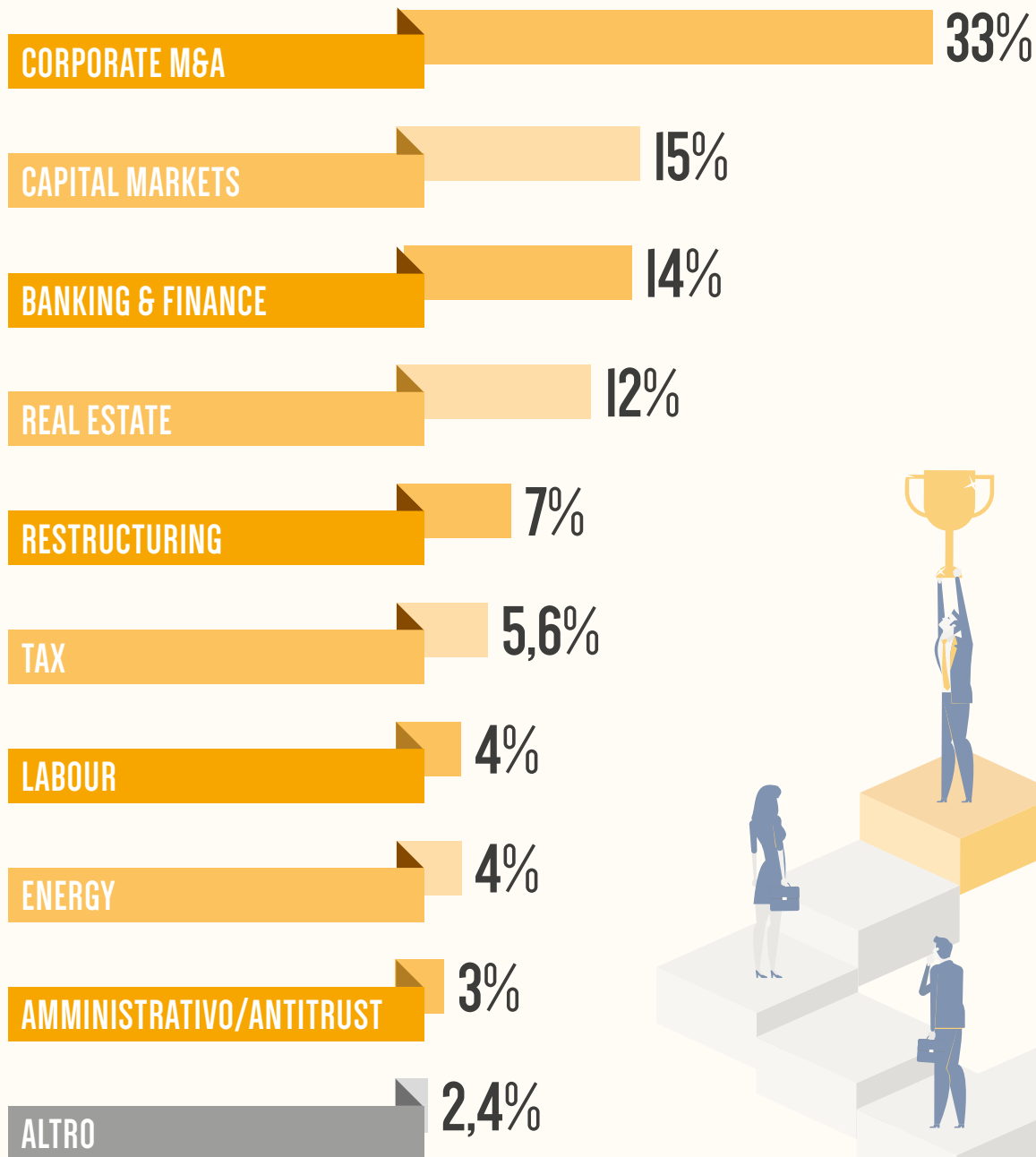
Il valore

-

SNAM ACQUISISCE IL 49% DI OLT OFFSHORE LNG TOSCANA: GLI ADVISOR

Chiomenti ha assistito Snam nel closing dell'operazione – annunciata lo scorso settembre – che ha portato all'acquisizione dal gruppo Iren di una partecipazione pari al 49,07%, del capitale sociale di Olt Offshore Lng Toscana, titolare di un terminale di rigassificazione del gas naturale liquido sito nel Mar Tirreno e

I SETTORI che tirano



Periodo: 24 febbraio 2020 - 09 marzo 2020 • Fonte: legalcommunity.it

connesso alla costa toscana attraverso un metanodotto operato da Snam Rete Gas. Ad esito del completamento dell'operazione e del contestuale subentro da parte di Snam nel patto parasociale in essere tra i soci di Olt, Snam ha assunto il co-controllo della società unitamente a Fs Sp, parte del gruppo Mitsubishi Financial Group.

Il gruppo guidato da **Marco Alverà** ha rilevato il 49,07% della società per una valutazione della quota di circa 400 milioni di euro, in cui è incluso anche un finanziamento dei soci di Iren a favore dell'infrastruttura. La valutazione è soggetta ai consueti aggiustamenti in aumento e in riduzione del prezzo, concordati tra le parti, anche in relazione ai rimborsi del finanziamento garantito da Iren. L'importo netto al closing dell'operazione – riflettendo una diversa tempistica rispetto alla precedente operazione tra Uniper e First State Investments – ammonta a circa 345 milioni di euro (compresi gli interessi previsti dall'accordo dalla data di riferimento della valutazione ed esclusi eventuali aggiustamenti in aumento). Il corrispettivo sarà versato da Snam con fondi propri.

Chiomenti, che ha affiancato il team legale di Snam guidato dal general counsel **Marco Reggiani** con la head of



Marco Reggiani



Francesco Tedeschini



Claudia Fornaro

foreign assets legal affairs **Gloria Bertini**, la senior counsel **Valentina Milazzo**, l'head of corporate affairs & governance **Stefano Sperzagni** e il legal counsel **Leonardo Marroni**, ha agito con un team multidisciplinare coordinato dal senior partner **Francesco Tedeschini** e composto dal partner **Andrea Sacco Ginevri**, dal senior associate **Edoardo Canetta Rossi Palermo**, e dagli associate **Marco Reale** e **Umberto Placanica** per i profili corporate e m&a. La partner **Carola Antonini** (responsabile della business unit energy), con la counsel **Elisabetta Mentasti**, ha curato i profili regolatori oil & gas dell'operazione, mentre l'of counsel **Giulio Napolitano** si è occupato dei profili afferenti la normativa Golden Power, e gli associate **Antonino Cutrupi** e **Caterina Migani** hanno seguito gli aspetti relativi alla normativa antitrust.

Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha assistito il gruppo Iren con un team composto dal partner **Alessandro Dolce**, dal senior associate **Federico Michelini** e dall'associate **Matteo Luison**, per i profili corporate, mentre il partner **Silvia D'Alberti**, la senior associate **Fabiana Campopiano** e l'associate **Anna Lizzi** hanno seguito gli aspetti antitrust dell'operazione.

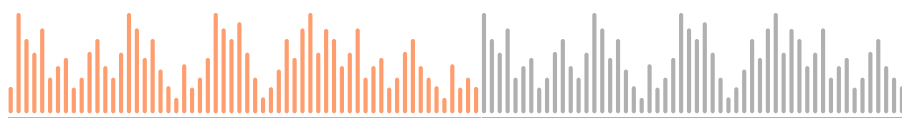
BonelliErede ha assistito Fs Sp con un team composto dal partner **Mario**



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



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

Roli, leader del focus team energia, reti e infrastrutture, dalla senior associate **Giulia Elisabetta Uboldi** e da **Pietro Faggiana**.

Sul fronte finanziario Mediobanca ha assistito Snam con un team composto da **Antonio Guglielmi**, **Claudia Fornaro**, **Federico Feleppa** e **Daniele Sandroni**.

La practice

Corporate M&A/Oil & Gas

Il deal

Snam entra in Olt

Gli studi legali

Chiomenti (Francesco Tedeschi, Andrea Sacco Ginevri, Carola Antonini)

Gattai Minoli Agostinelli & Partners (Alessandro Dolce)

BonelliErede (Mario Roli)

Gli advisor finanziari

Mediobanca (Antonio Guglielmi, Claudia Fornaro)

I team inhouse

Snam (Marco Reggiani)

Il valore

345 milioni di euro

IL TEDESCO MUTARES SI AGGIUDICA LA MAGGIORANZA DI NEXIVE

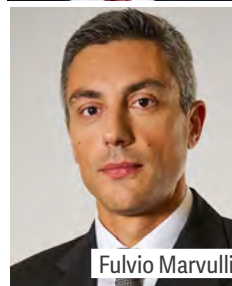
Mutares compra la maggioranza, pari all'80%, di Nexive, il secondo operatore in Italia nel mercato postale e del parcel, ceduto da PostNL.

Nell'operazione Deloitte Financial Advisory, con un team composto da **Elio Milantoni** (partner), **Andrea Chiappa** e **Camilla Bindi**, ha assistito PostNL, che continuerà a detenere una quota di minoranza del 20% di Nexive. La transazione è soggetta a una serie di condizioni e si aspetta venga chiusa entro il secondo trimestre dell'anno.

Deloitte Studio Tributario e Societario ha assistito PostNL in qualità di advisor fiscale, con un team composto da **Francesco Saltarelli** e **Valentina Santini**.



Elio Milantoni



Fulvio Marvulli



Massimiliano Nitti

Sul fronte legale, BonelliErede ha affiancato Mutares con un team coordinato dal partner **Fulvio Marvulli** e composto dal senior associate **Virginia Cella** e dall'associate **Alessandro Umberti**.

Il gruppo olandese di PostNL è stato assistito da Chiomenti con un team coordinato dal socio **Massimiliano Nitti** insieme ai senior **Francesca Villa** e **Tommaso Pace** per gli aspetti corporate.

Nctm studio legale ha assistito le tre società venditrici Nexive Service, Nexive e Nexive Commerce con un team coordinato dall'equity partner **Pietro Zanoni**.

«Questo passo ci consente di portare la realizzazione della strategia di business di Nexive al livello successivo. Siamo ben posizionati per trarre benefici dalle soluzioni innovative introdotte negli ultimi anni a vantaggio dei nostri clienti» ha commentato **Luciano Traja**, ceo di Nexive. «Il nostro obiettivo è quello di aumentare la quota di mercato e di cogliere l'opportunità della continua crescita del mercato italiano dell'e-commerce».

Per la holding quotata tedesca, presente con un ufficio a Milano nel 2017 e guidata in Italia dal managing director **Constantin Terzago**, si tratta della quarta operazione nel nostro Paese.

La practice

Banking & finance

Il deal

Salvataggio di Banca Carige

Gli studi legali e fiscali

BonelliErede (Fulvio Marvulli)

Chiomenti (Massimiliano Nitti)

Nctm (Pietro Zanoni)

Deloitte Studio Tributario e Societario (Francesco Saltarelli, Valentina Santini)

Gli advisor finanziari

Deloitte Financial Advisory (Elio Milantoni, Andrea Chiappa)

Il valore

-

ASSICURARE IL RISCHIO IMMOBILIARE

Emanuela Molinaro, Partner Real Estate di Orrick, dialoga con Arch. Gisella Marcocci FRICS – Responsabile Dismissioni Portafogli Immobiliari di BNP Paribas REIM Italy SGR p.A e Avv. Roberto Mastroso – Head of Corporate & Legal Affairs di Prelios SGR S.p.A.

Negli ultimi tempi nell'ambito delle transazioni immobiliari si è diffuso il fenomeno delle polizze assicurative W&I (i.e. *warranty&indemnity*) a copertura dei rischi derivanti dalla violazione delle dichiarazioni e garanzie rilasciati dai venditori. Tali polizze consentono maggiore fluidità nelle operazioni di vendita, specialmente nei *deal* rilevanti e complessi, con notevoli vantaggi per le parti coinvolte. Ne parliamo con Gisella Marcocci e Roberto Mastroso, che rappresentano due importanti operatori nel mercato immobiliare.

Gisella, dove nasce l'esigenza di assicurare il rischio immobiliare?

L'esigenza è nata con fondi quotati ed è legata alle incertezze riguardanti la soggettività dei fondi di investimento e alla definizione delle eventuali obbligazioni, che potrebbero emergere dopo la liquidazione del fondo. Il rischio che tali passività ricadano sui Fondi o sulla SGR ha spinto gli operatori a cercare modalità per assicurare la *clean exit*, e in tal senso ci si è trovati a pagare un premio assicurativo *una tantum* per poter procedere serenamente con la liquidazione e la distribuzione dei proventi ai quotisti.

Roberto, quali sono i prodotti assicurativi più diffusi?

Le polizze W&I possono essere contratte sia dal venditore (*seller-side*) che dall'acquirente (*buyer-side*). Queste ultime sono le più diffuse, perché escludono quasi completamente la responsabilità del venditore (salvo per il limite, previsto dal Codice Civile, del dolo o della colpa grave), mentre per le prime il venditore resta responsabile verso l'acquirente, salvo poi potersi rivalere sulla compagnia assicurativa. Se emergono rischi specifici, entrano in gioco altri tipi di polizze che, a fronte del pagamento di un premio più alto, spostano in capo alla compagnia assicurativa il rischio che un certo evento, già configurato dalle parti, si verifichi.

Quali sono i vantaggi per le parti?

G: L'acquirente è in grado di ottenere condizioni di garanzia

ottimali quanto a franchigie, massimali e durata, rispetto a quelle ottenibili dal venditore, entrambe le parti si sentono più cautelate, specialmente nel contesto di fondi in scadenza. Per il venditore diventa percorribile strutturare il *deal* garantendo o la *clean-exit* o la definizione chiara delle passività residue senza subire contraccolpi in termini di prezzo.

Qual è l'aspetto più importante?

R: Le polizze W&I sono polizze complesse, create su misura tenendo conto delle esigenze delle parti e dei rischi immobiliari concretamente sottesi all'operazione. Alla luce di ciò, un ruolo fondamentale è riservato alle attività di *due diligence*, che deve essere in grado di identificare e catalogare tutti i rischi legati alla compravendita, di natura legale, fiscale, tecnica, ambientale, contabile e finanziaria.



Da sinistra: Emanuela Molinaro, Partner Real Estate di Orrick, Arch. Gisella Marcocci FRICS – Responsabile Dismissioni Portafogli Immobiliari di BNP Paribas REIM Italy SGR p.A e Avv. Roberto Mastroso – Head of Corporate & Legal Affairs di Prelios SGR S.p.A.



ANTONIO BELVEDERE E GUIDO ALBERTO INZAGHI

BIP, OBIETTIVO 8 MILIONI

A neanche tre anni dalla fondazione dello studio Belvedere Inzaghi & Partners, il numero dei professionisti è cresciuto dell'89%. Il fatturato è arrivato a 7,3 milioni e punta a crescere ancora nel corso del 2020

«Nella vita il tempismo è molto importante». MAG torna a incontrare **Antonio Belvedere** e **Guido Alberto Inzaghi** a meno di tre anni dalla (ri)fondazione di BIP, la boutique specializzata nel diritto immobiliare ([si veda il numero 89 di MAG](#)) le cui radici affondano nella storia dello studio Belvedere che opera a Milano dal 1975. Lo studio puntava a raddoppiare l'organico e a dar vita a un'organizzazione che riuscisse a imporsi sul mercato in posizione di leadership. Cifre e fatti dicono che l'obiettivo è stato centrato. La congiuntura ha avuto un ruolo importante. «Ci siamo costituiti nel momento in cui il real estate consolidava il suo momento magico, specie nell'area degli investimenti core-plus e development che più necessitano di assistenza e consulenza nei rapporti con la pubblica amministrazione», raccontano i due name partner. «Siamo al lavoro sulle più belle operazioni immobiliari, dagli Scali a Santa Giulia, da Porta Volta a Piazza Cordusio, da Porta Nuova, MilanoSesto e Mind, agli

sviluppi dei maggiori centri logistici in Italia, dall'ammodernamento di importanti stadi, al settore dell'hotellerie anche a Roma e Firenze, dalla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, all'acquisizione di importanti portafogli immobiliari, fino al settore del build to rent residenziale e degli studentati».

Insomma, a quasi tre anni dall'avvio del nuovo progetto professionale il bilancio è positivo...

Il mercato ha riconosciuto la nostra offerta che si caratterizza per il voler essere vicino ai clienti con una qualità che ambisce ad essere la migliore, esperta, pratica, affidabile e nel rispetto dei tempi e dei format internazionali. A novembre 2017, quando il progetto è partito, abbiamo creato una nuova associazione professionale con radici profonde nella tradizione della migliore avvocatura nazionale - specialmente milanese - nel settore del diritto amministrativo e immobiliare, sulle quali si è innestato un team di professionisti con esperienza internazionale nel real estate e riconosciuta specializzazione nel cosiddetto town planning.

In termini quantitativi questo in cosa si è tradotto? Ci date dei dati di fatturato e di crescita della compagine professionale?

Siamo passati dagli originari 18 a 34 professionisti (+89%, ndr). Possiamo contare su un supporto qualificato di 12 dipendenti nell'amministrazione dello studio e nella segreteria. Abbiamo chiuso il 2019 con un turnover di oltre 7,3 milioni di euro, segnando un incremento del 22,48% sul 2018. Nel 2020 pensiamo di crescere ulteriormente e sfiorare gli 8 milioni.

L'arrivo di un nuovo partner, l'avvocato Ivana Magistrelli, in questi giorni conferma il trend di crescita. Come si inserisce questa nuova professionalità nel gruppo? Che competenze porta?

Ci teniamo a premettere che per noi è fondamentale il senso di squadra, l'armonia tra i professionisti e il benessere generale. Quando al mattino entriamo in studio siamo sempre di buon umore e con la voglia di fare. Quando usciamo alla sera siamo soddisfatti del nostro lavoro, anche se la nostra ambizione è sempre quella di fare meglio e di più.

E quindi?

In questo contesto, l'ingresso di Magistrelli si

**LO STUDIO
IN CIFRE**

1975

L'anno
di fondazione
dello studio Belvedere

2017

L'anno di fondazione
di Belvedere Inzaghi & Partners – BIP

34

Il numero dei professionisti

9

Il numero dei partner

7,3

I milioni fatturati nel 2019

22,5%

La crescita dei ricavi sul 2018

2

Le sedi: Milano e Roma

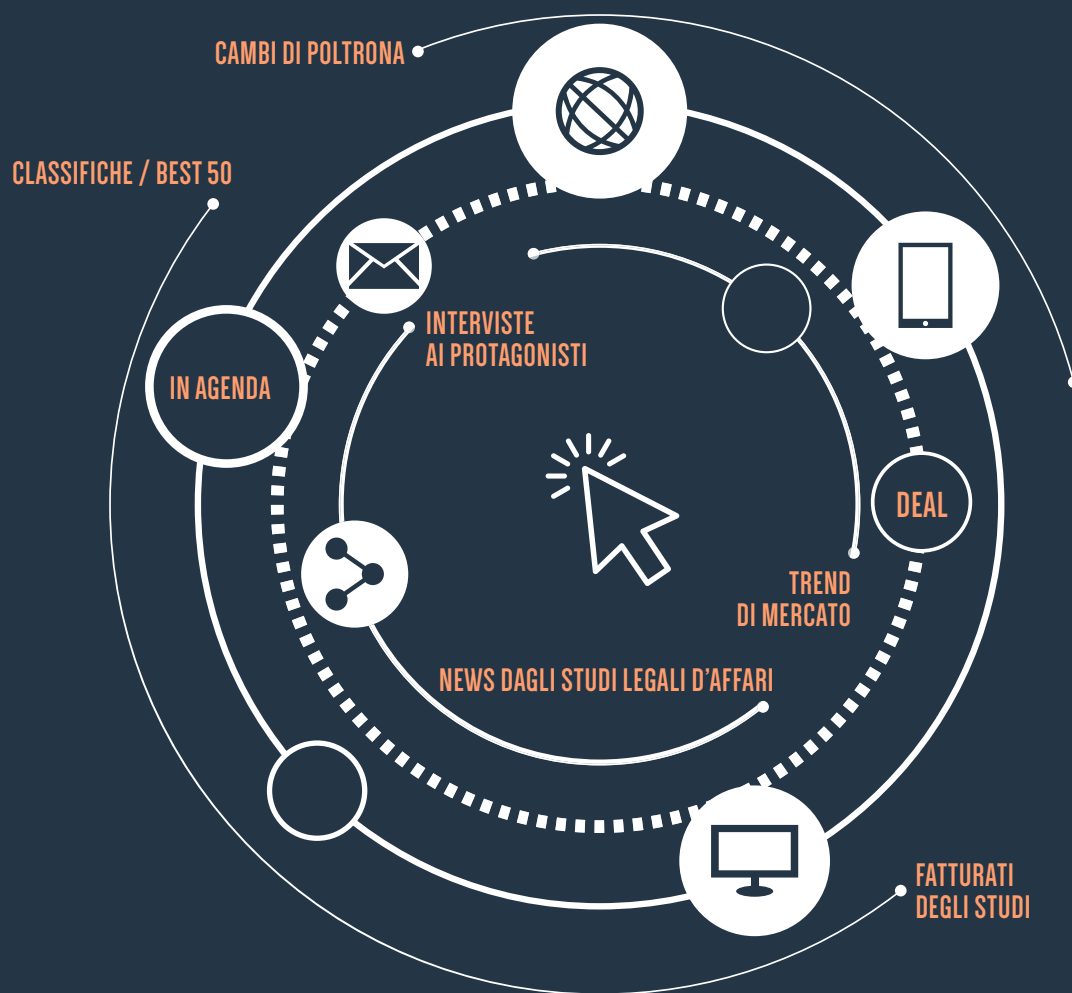
colloca alla perfezione, per le sue caratteristiche umane prima ancora che professionali. Ivana, che in precedenza, ha lavorato Grimaldi Studio Legale e Clifford Chance, ha maturato una significativa esperienza nell'ambito del diritto immobiliare con particolare riferimento ad acquisizioni, dismissioni, locazioni e sviluppi immobiliari per investitori italiani e internazionali.

»»



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



IL TEAM DI BIP



IVANA MAGISTRELLI

Era un settore che già presidiavate?

Lo studio già prestava questo servizio, ma l'avvocato Magistrelli ha tra i clienti proprio quegli stessi investitori internazionali con cui tanto lavoriamo per i profili pubblicitistici del real estate e che ora potranno trovare un servizio integrato di altissima qualità. Nel settore della logistica, in particolare, Ivana è uno dei professionisti più riconosciuti e apprezzati dal mercato.

Per il real estate è un momento magico: durerà? Se sì quali i motivi?

Riferendoci a Milano, riteniamo che questo momento durerà ed è destinato a migliorare, perché a differenza dei decenni passati ci sono dei fondamentali molto solidi. Nelle altre città assistiamo a un risveglio che riteniamo possa ulteriormente svilupparsi soprattutto nei settori dell'hotellerie, della logistica e del built to rent anche per gli studentati.

Pensate a Roma?

Roma in particolare, anche vista la forte riduzione della redditività degli investimenti a Milano, è destinata a crescere anche nel settore uffici, dove già stiamo verificando importanti segnali di interesse da parte degli investitori internazionali.

Il mercato dei servizi legali, in senso più ampio, registra un trend di aggregazioni: voi restate convinti dell'indipendenza?

È la ragione d'essere, il nostro programma che, fino ad ora, ci sta premiando. Il focus è il real estate, non vogliamo diventare uno studio multipractice.

Collaborate con molti studi "generalisti"? Quali?

Sì, ma non crediamo sia opportuno farne i nomi. Soprattutto internazionali, ma non solo.

Le prossime mosse, a livello strategico, quali saranno per voi?

I clienti ci impongono di crescere nel numero dei professionisti per mantenere la qualità e la reattività che ci caratterizzano. Pensiamo che 40 sia il numero giusto.

A INIZIO ANNO L'ARRIVO DI IVANA MAGISTRELLI QUALE NUOVA PARTNER HA RAFFORZATO IL PRESIDIO SUGLI INVESTITORI INTERNAZIONALI

Ci siete vicini...

Sì, ma il problema è il reperimento di risorse altamente qualificate, non facili da trovare specie in un settore che fa della parte pubblicitaria e della perfetta conoscenza della lingua inglese l'asse portante. Per questo motivo crediamo nella collaborazione con le università per la selezione dei giovani talenti e abbiamo istituito una borsa di studio al master in finance real estate della Bocconi.

Nuove sedi?

Vorremmo poi seguire il mercato romano con una sede locale. Al momento ci appoggiamo ai nuovi uffici di Assoimmobiliare, di cui siamo soci e con cui abbiamo avviato una proficua collaborazione. (n.d.m.)



7[^] Edizione

Tax AWARDS

SCOPRI I FINALISTI

SAVE THE **NEW** DATE
13.07.2020 - MILANO

19,15 Registrazione e welcome cocktail

20,15 Premiazione

21,00 Standing dinner



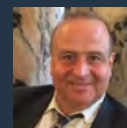
Giuseppe Abatista
Group Tax Director – Deputy
Planning and Control
Director,
Salvatore Ferragamo



Simona Alberini
Country Tax Manager Italy,
ABB



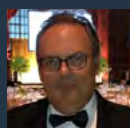
Laura Beretta
Group Tax Director,
Prismian Group



Franco Biccari
Tax Litigation Manager,
Generali Group



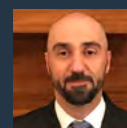
Roberto Buccelli
Direttore Accounting and Tax,
Edison



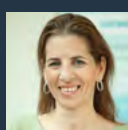
Alessandro Bucchieri
Head of Tax Affairs,
Enel



Daniele Cioffi
Country Tax Manager – Italy,
Unilever



Pierluigi Colombi
CFO,
Pernigotti



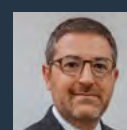
Marilena Di Battista
Tax Director,
Siemens



Francesca Fabbri
Responsabile Amministrazione,
Bilancio e Fiscale,
Italo



Claudio Feliziani
Group Tax Director, De
Agostini



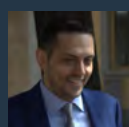
Enrico Felter
Direttore Affari Legali,
Italmobiliare



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



Laura Filippi
CEO,
ITW Italy Holding



Cristian Filocamo
Chief Financial Officer,
Mutti



Paola Flora
Responsabile Servizio Con-
sultanza e Compliance Fiscale,
UBI Banca



Gaia Frascchetti
Tax Director,
Loro Piana



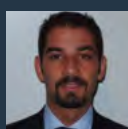
Claudio Frigerio
Head of Tax,
FCA bank



Filippo Gaggini
Managing Partner,
Progressio SGR



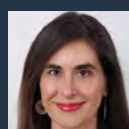
Laura Greco
Head of Tax,
Vodafone Italia



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



Massimo Guarnieri
VP Versace Global Tax,
Versace



Valentina Incolti
Senior Manager – Interna-
tional Tax,
Amazon Italia Services



Sara Lautieri
Tax Director,
*Gruppo Reale Mutua
Assicurazioni*



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



Francesca Mazza
Head of Tax Compliance,
FinecoBank



Valentina Montanari
CFO,
Gruppo FNM



Vito Orlando
Head of Tax,
Salini Impregilo



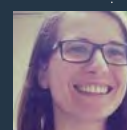
Andrea Papi
Head of Tax Affairs,
*General Investments
Holding*



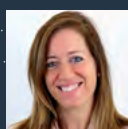
Roberto Penati
Vice President – Head of
Fiscal Affairs Department,
Maire Tecnimont



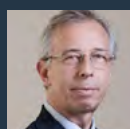
Giuseppe Peta
Tax Manager,
Ferrari



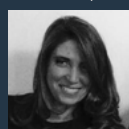
Federica Pitrone
Head of International Tax,
Intesa Sanpaolo



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



Stefano Rossi
CFO,
Alba Leasing



Valeria Sacco
Head of Tax Italy,
*Crédit Agricole Corporate
& Investment Bank*



Carlo Sauve
Amministrazione Finanza e
Controllo Fiscale,
Poste Italiane



Dario Taglioretti
Head of Tax,
Prometeon Tyre Group



Marco Tomei
Head of Finance & Tax,
Bayer



Roberto Trozzi
Controlling & Tax Manager,
Nissan Italia

Più del 40% delle insegne inserite nella Best 50 di MAG ha un presidio diretto della practice. Tra gli investimenti più recenti quello di Nctm che ha portato in squadra Roberta Guaineri come of counsel

di giuseppe salemme

Sempre più **PENALE**

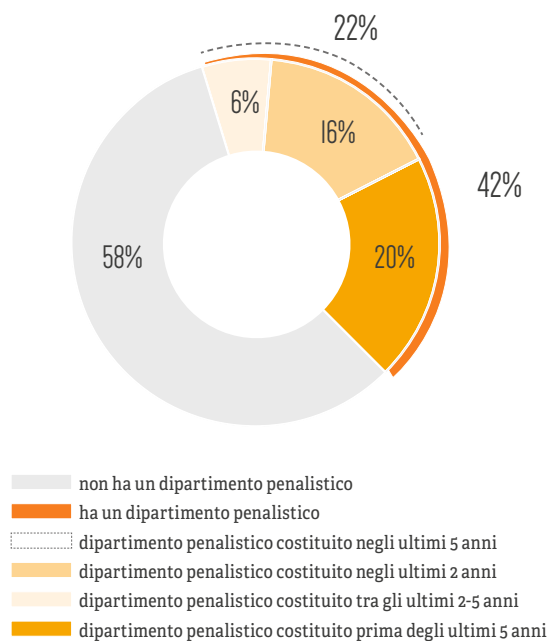
NEGLI STUDI **D'AFFARI**





Il penale chiama, gli studi d'affari rispondono. Spesso su queste pagine parliamo di multidisciplinarietà come asset chiave del moderno studio legale. Ciò è dovuto alle stesse richieste dei clienti: per le aziende, la possibilità di interfacciarsi con un solo advisor per quante più esigenze di natura differente è un vantaggio imbattibile. E nell'ampio spettro di queste esigenze rientra anche quella dell'assistenza penale, soprattutto dall'indomani del decreto legislativo 231 del 2001 (vedi box dedicato). Gli studi legali hanno negli ultimi anni raccolto sempre maggiormente quest'opportunità: ampliare il novero delle competenze per riuscire a

I TOP 50 STUDI LEGALI ITALIANI E IL PENALE D'IMPRESA



fonte: legalcommunity.it

rimanere competitivi, dotandosi di dipartimenti specializzati nel penale d'impresa.

Gli ultimi dodici mesi sono stati costellati di novità in ambito di penale d'impresa. L'ultima risale alla scorsa settimana, con Nctm che ha annunciato l'ingresso di **Roberta Guaineri**, dallo studio de Castiglioni-Guaineri, per sviluppare il settore penale d'impresa della firm. Prima ancora, a inizio anno, Portolano Cavallo ha scelto l'ex Dla Piper **Ilaria Curti** per la guida del nuovo dipartimento penalistico/di internal investigation. Il 2019, apertosi con l'acquisizione di Lca di un team di penalisti formato da **Nicolò Pelanda**, **Matteo Uslenghi**, **Paolo Erik Liedholm** e **Giovanni Morgese** a formare ex novo una practice penale, si era concluso con l'ingresso del penalista **Niccolò Bertolini Clerici** in Legance, altra firm che ha deciso di puntare al *white collar crime*; nel mezzo, l'investimento di Orrick, che a luglio ha annunciato l'arrivo di **Jean-Paule Castagno** per il suo dipartimento.

Più in generale, negli ultimi anni gli investimenti sul penale d'impresa di firm italiane e straniere sono stati molteplici. Dentons è entrato nel mercato del penale d'impresa nel 2018 con l'acquisto di **Armando Simbari**, poi tornato nella

»»



LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS

3[^] EDIZIONE

SAVE THE DATE
09.07.2020

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

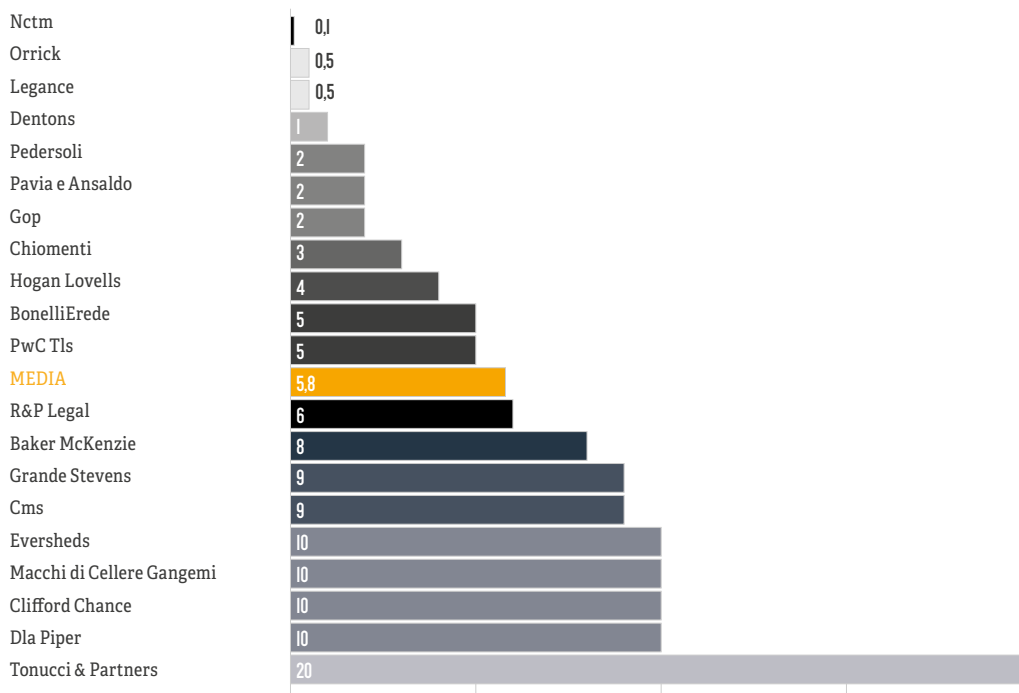
Per candidarsi: vito.varesano@lcpublishinggroup.it - 0284243870
Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - 0284243870

#LcItalianAwards

LA LONGEVITÀ DEI DIPARTIMENTI PENALISTICI

Studio

Tempo (anni)



fonte: legalcommunity.it

boutique penale Dfs, e di **Matteo Vizzardi**, ex Luca Santa Maria e associati e attuale partner della firm; Chiomenti ha avviato nel 2017, con l'ingresso, tra gli altri, di **Stefano Manacorda** e **Francesco D'Alessandro** (quest'ultimo promosso poi a partner), una business unit dedicata a white collar crime & business integrity; Gop, infine, ha innestato sulla storica collaborazione con il penalista **Ciro Pellegrino**, una practice di penale societario avviata nel 2015 con l'ingresso di **Francesca Chiara Bevilacqua**.

MAG, dato l'evidente fermento che sta percorrendo il mercato legale sul tema, ha voluto fotografare lo stato dell'arte nello scenario dei dipartimenti penalistici degli studi d'affari per individuare i relativi trend, tramite una survey che ha avuto come campione i primi 50 studi legali d'affari italiani per fatturato.

I dati emersi dalla survey non fanno che confermare il "colpo d'occhio": uno studio su tre (31,8%), tra quelli dotati di un dipartimento

specializzato in penale d'impresa, lo ha costituito negli ultimi due anni. E poco meno della metà di tutti i dipartimenti penalistici degli studi d'affari (il 45,4%) sono stati costituiti negli ultimi cinque anni. L'impressione, insomma, è che ottenere dai grandi studi d'affari un'assistenza anche sul fronte penale, da eccezione che era, si stia trasformando in regola.

Un dato sorprendente è quello relativo alle law firm estere. Se queste ultime si erano affacciate nel nostro paese in punta di piedi, limitandosi tendenzialmente a offrire una consulenza di stampo "classico", appare possibile che sia stato proprio l'ingresso nel mercato legale nazionale a dare il via alla corsa al penale d'impresa. Le veterane in materia risultano essere infatti senza dubbio le firm straniere: il 55,5% dei dipartimenti penalistici operanti da più di cinque anni lo fa sotto un'insegna estera. In tre casi (Dla Piper, Eversheds Sutherland e Clifford Chance), la practice opera da oltre dieci anni; nel caso di Cms da nove, in quello di Baker McKenzie da otto. PwC

>>>

SAVE THE DATE

Wednesday

10
June



From

7,30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports



#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

LA 231/2001 E LO SHIFT VERSO LA CONSULENZA

Il decreto legislativo 231 del 2001, che ha disciplinato la cosiddetta “responsabilità amministrativa degli enti” per reati posti in essere da amministratori, dirigenti o dipendenti nell’esercizio delle funzioni aziendali ha, nella sostanza, obbligato le società che volessero tutelarsi in via preventiva rispetto a simili responsabilità a dotarsi di adeguati modelli organizzativi e di gestione.

Questo cambiamento normativo ha avuto ripercussioni sui modi in cui le aziende erano solite affrontare le necessità sul fronte penale. A un’assistenza legale “reattiva”, da richiedere ex post e caso per caso, al presentarsi di un fatto penalmente rilevante, si è sostituita un’assistenza “proattiva” e di più ampio respiro, non inerente alla mera vicenda processuale ma alla predisposizione di una struttura societaria capace di prevenirne l’insorgere. E lo shift nella scelta del consulente legale adatto è andato di pari passo: gli studi legali d’affari hanno avuto l’opportunità di integrare la loro expertise in tutte le altre materie (societario, finanziario, giuslavorista, fiscale) e i rapporti spesso continuativi con le realtà aziendali dotandosi di dipartimenti di penale d’impresa, rimpiazzando in una certa misura le boutique penalistiche “classiche” specializzate nell’assistenza processuale (che, tuttavia, rimangono preziose alleate delle aziende in molti frangenti). E il futuro? Non c’è motivo di credere che il trend si inverta nel breve termine. E con l’opera dei legislatori italiano ed europeo, sempre più attenti a tutte le forme di reati societari (sono d’esempio l’ultimo “decreto fiscale” o la direttiva Ue 2017/1371, entrambi concernenti la lotta alle frodi fiscali), la necessità di aggiornare i modelli organizzativi e di gestione sarà ancora più attuale.

Tls, tra l’altro l’unico studio “big four” ad essere dotato di un dipartimento penale dedicato, copre la practice da cinque anni.

Spiccano alcune esperienze particolarmente longeve anche tra gli studi nostrani: quella di Tonucci & Partners, che da oltre vent’anni assiste i clienti anche

in ambito penale (primato assoluto tra gli studi interpellati), o quella di Macchi di Cellere Gangemi, che con i suoi dieci anni di assistenza penale risulta allineato con i competitor stranieri, insieme a Grande Stevens, che opera nel campo da nove, grazie all’intuizione dell’allora giovanissimo **Michele Briamonte**. Se la longevità media delle practice penali delle firm italiane intervistate è di sei anni, togliendo dal computo i tre veterani, fuori categoria, la media dei restanti è di poco meno di tre anni.

Uno degli aspetti chiave su cui si è concentrata la ricerca riguarda il numero di professionisti utilizzati dalle firm per coprire la practice. La media tra gli studi intervistati è di 5,8 professionisti assegnati al dipartimento di penale d’impresa. Di questi, mediamente, 1,35 sono partner dello studio; 3,7 sono associate e 0,6 sono counsel o trainee. A Dla Piper il primato per il dipartimento più numeroso: ben 18 professionisti, tra i quali 11 associate.

Interessante esaminare inoltre, nel contesto degli studi legali d’affari, nei quali sono per forza di cose preponderanti i driver costituiti dal diritto civile e commerciale, il grado di autonomia di cui godono i dipartimenti di diritto penale rispetto alle practice classiche. Per il 30% delle firm intervistate costituiscono una costola di queste ultime, limitandosi a occuparsi dei risvolti penalistici delle attività civilistiche, o comunque hanno un’autonomia ristretta nell’assunzione degli incarichi, mentre per il restante 70% dei casi esiste una piena autonomia da questo punto di vista (ferma restando, ovviamente, la possibilità di supportare gli altri dipartimenti all’occorrenza). Tutti gli studi intervistati, ad ogni modo, confermano l’essenzialità dell’aspetto consulenziale anche in materia penale: il contenzioso, un tempo il teatro principale del lavoro dei penalisti, non può più prescindere da un’importante azione di consulenza preventiva, soprattutto nell’ambito societario: e tutti gli studi intervistati offrono entrambe le tipologie di assistenza. ■



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

ITALY Forty40 UNDER

SCOPRI I FINALISTI

SAVE THE **NEW** DATE
20.07.2020

GARAGE 21

Via Archimede, 26
Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

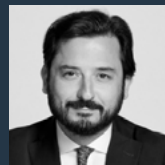
21.00 Standing dinner



Elisabetta Bellomo
Senior Business Legal Counsel – Italy – Deutsche Post, DHL



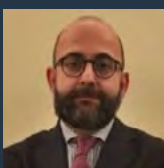
Luna Bianchi
IP Counsel, Ermenegildo Zegna



Andrea Bonante
Corporate Affairs & Global Compliance Director, Moncler



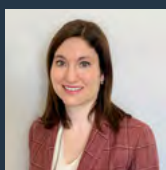
Massimiliano Canelli
Responsabile Ufficio Investimenti Partecipativi, Intesa Sanpaolo



Alberto Carpani
Group General Counsel, Polylnt-Reichhold Group



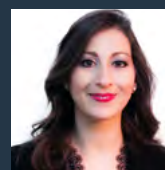
Letizia Gori
CFO, Missoni



Laura Lazzarini
Head of Corporate Leveraged & Structured Finance – Business Clients, Deutsche Bank



Giovanni Lombardi
General Counsel, illimity Bank



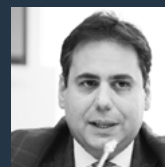
Tiziana Lombardo
Head of Legal and Corporate Affairs, Quest Partners Italia



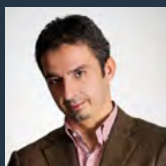
Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP Director, Ermenegildo Zegna



Dario Morelli
Head of Business & Legal Affairs, FremantleMedia Italia The Apartment



Jacques Moscianese
Responsabile Direzione Centrale Istituzionali Affairs, Intesa Sanpaolo



Pietro Pacchione
Head of Project Development and Asset Management, Tages Capital SGR



Gianfranco Pignatone
Direttore Strategia – Pianificazione e Sostenibilità, Rete Ferroviaria Italiana – Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane

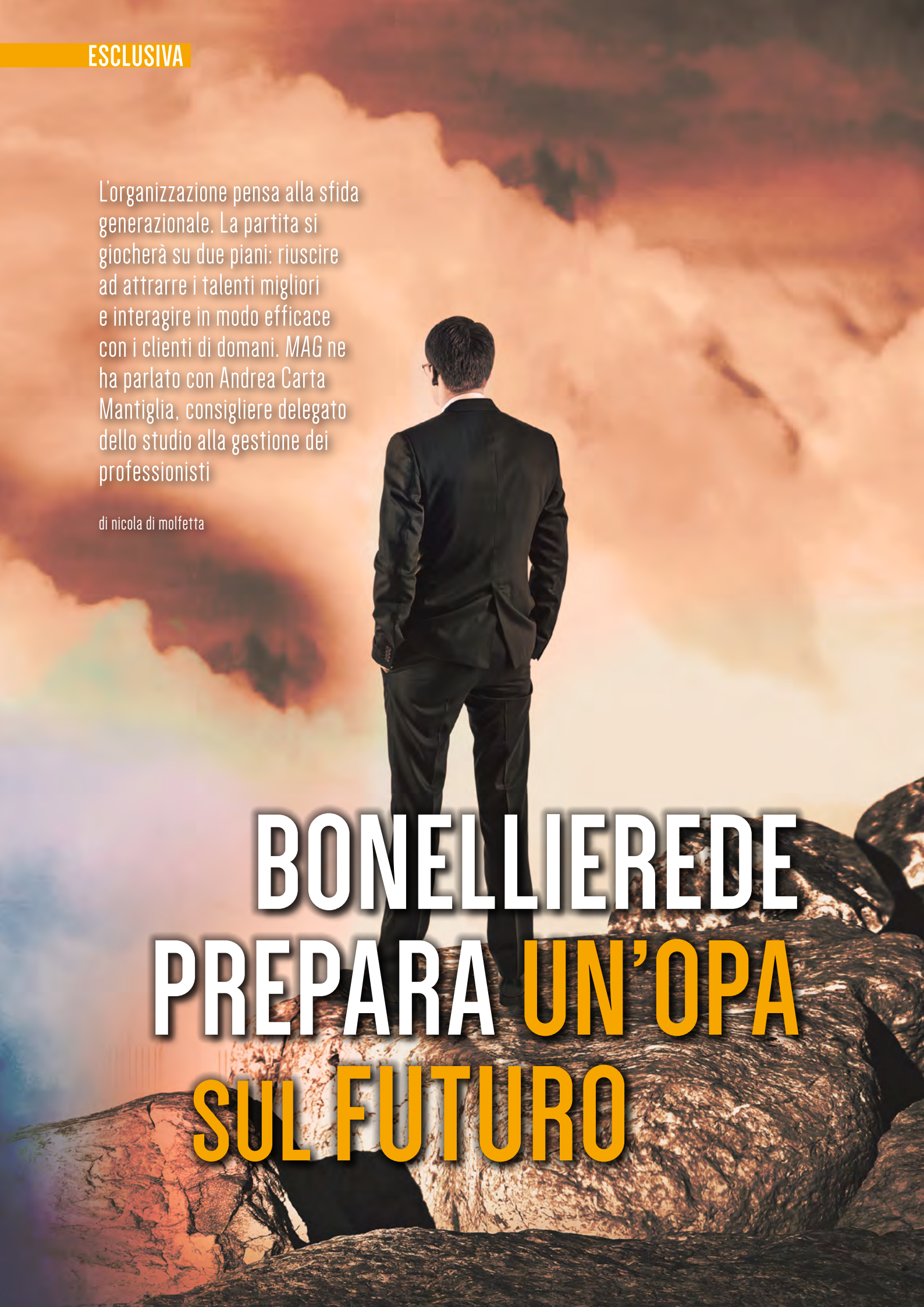


Helena Ravasini
Italy Head of Legal & DEPUTY Compliance Manager, Huawei Technologies Italia

ESCLUSIVA

L'organizzazione pensa alla sfida generazionale. La partita si giocherà su due piani: riuscire ad attrarre i talenti migliori e interagire in modo efficace con i clienti di domani. MAG ne ha parlato con Andrea Carta Mantiglia, consigliere delegato dello studio alla gestione dei professionisti

di nicola di molfetta



BONELLI REDE PREPARA UN'OPA SUL FUTURO



Da dove si comincia a costruire il futuro di uno studio legale? Questa è una domanda fondamentale almeno in due casi.

Il primo, se non si rientra in quella (piccola) porzione di professionisti convinti dell'ineluttabile destino d'inutilità che attende gli avvocati in carne e ossa in un non meglio identificato universo distopico pronto a materializzarsi negli anni a venire.

Il secondo, se si crede che il talento e le persone che lo incarnano resteranno la materia prima essenziale su cui fondare un'organizzazione dedicata alla produzione e distribuzione di servizi legali.

Andrea Carta Mantiglia definisce la cura delle persone di BonelliErede la sua «ossessione giornaliera» e, senza dubbio, il principale fattore di competitività presente e futuro di qualsiasi *law firm*.

Classe '62, socio di BonelliErede dalla fondazione (nel 1999), componente del comitato Africa così come dei focus team healthcare e life sciences e arbitrati internazionali, già managing partner della sede di Londra dal 2012 al 2016 ed executive chairman della sede Dubai, da dicembre 2018 è anche consigliere delegato (assieme a **Marcello Giustiniani**) dell'organizzazione presieduta da **Stefano Simontacchi** e, in particolare, è il partner responsabile della gestione dei soci e dei professionisti. «Siamo alla vigilia di un cambio generazionale che non ha

IL PODIO

Quali sono le principali sfide che lo studio dovrà affrontare nei prossimi tre anni?



Fonte: Law Firm Survey 2019 curata da Smith & Williamson



DA SINISTRA: ANDREA CARTA MANTIGLIA, STEFANO SIMONTACCHI, MARCELLO GIUSTINIANI

precedenti – dice in questa intervista a *MAG* –. Se già l'avvento dei millennial ha scosso profondamente alcuni degli standard strutturali delle istituzioni legali, il passaggio dalla generazione Y alla generazione Z comporterà una vera e propria rivoluzione sul piano valoriale per la categoria e i suoi stakeholder. E noi non possiamo farci trovare impreparati». Per questo, BonelliErede ha aperto un cantiere per l'individuazione e attuazione di una serie di riforme che dovranno consentire di mantenere la leadership di mercato detenuta nel corso degli ultimi vent'anni.

«Il business model – sottolinea Carta Mantiglia – va adattato al mondo che cambia e alle nuove generazioni». Di fatto, quello delineato dal consigliere delegato di BonelliErede è un piano d'azione circolare che ruota attorno al concetto di talento e che si muove seguendo un doppio senso di marcia dall'interno dell'associazione verso il mercato (si legga, i clienti) e viceversa.

«Guardare quello che sta accadendo all'estero è fondamentale», chiosa l'avvocato, che infatti evidenzia come nell'ultima edizione della *Law Firm Survey* curata da Smith & Williamson la battaglia per i talenti è considerata una priorità. La ricerca chiede, fra le altre cose, ai managing partner delle principali insegne anglosassoni quali sono le sfide maggiori che dovranno affrontare nei prossimi tre anni. Sul podio delle risposte più frequenti troviamo: «Conservare i giusti talenti» al primo posto, seguito da «attrarre i giusti talenti» e da «adottare nuove tecnologie».

La questione generazionale emerge chiaramente. Sia nell'interno, che spinge gli studi a lavorare sulla capacità di attirare e valorizzare i talenti delle nuove generazioni anche mettendo mano al business model in modo da renderlo capace di incontrare le esigenze dei professionisti più giovani. Sia nell'impatto esterno che implica la necessità di prepararsi al rapporto con i clienti del futuro comprendendone il modo di pensare e di agire.

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 

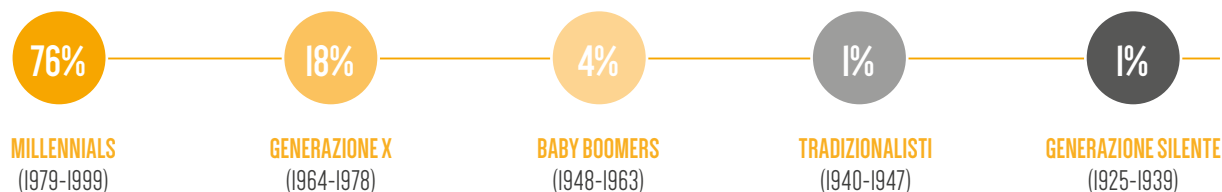
o scopri **l'elenco delle librerie** in cui è disponibile!

Per informazioni

tel. 02 84243870 - info@lcpublishinggroup.it

LA COMPOSIZIONE

Quali sono le generazioni rappresentate in BonelliErede a oggi



Perché, come logico, il vero driver di questa imminente rivoluzione è il mercato. E il confronto con la generazione Z, quella che McKinsey in un report del 2018 ha definito la generazione della "verità", rappresenta una sfida che

interessa chiunque svolga un'attività che consista nella vendita di beni e servizi. "Svolta etica delle multinazionali Usa" titolava l'*Huffington Post* dello scorso 19 agosto raccontando gli esiti dell'ultima riunione della Business Roundtable, *think tank* che raggruppa circa duecento amministratori delegati nordamericani, presieduto da **Jamie Dimon**, numero uno di JpMorgan Chase. Il messaggio dirompente emerso dal consesso estivo può essere riassunto così: fare impresa sì ma non solo per profitto. Tra i propositi di un'azienda, oltre a quello di perseguire la crescita, ci dovranno essere l'impegno a investire nelle persone, a trasmettere valore ai clienti, a comportarsi eticamente con i fornitori, a sostenere le comunità in cui operano. Firmato, **Jeff Bezos** (Amazon), **Tim Cook** (Apple), **Mary Barra** (General Motors), **Laurence Fink** (BlackRock), **Ginni Rometty** (Ibm) e altri 176 leader d'industria.

Merito, carriera, ambiente, diversity e inclusion, lavoro di gruppo, miglior uso del tempo. Sono i concetti chiave che ha a cuore Carta Mantiglia.

«Quest'anno lavoreremo a una riforma per BonelliErede che riguarderà gli aspetti più profondi della nostra organizzazione, compresi, tra gli altri, i parametri e i processi di valutazione», dice Carta Mantiglia. Si tratta di un cantiere aperto. In cui le soluzioni da valutare e su cui costruire un nuovo impianto di policy gestionali sono tantissime. D'altro canto, è in corso a livello globale





IL PASSAGGIO DALLA GENERAZIONE Y ALLA GENERAZIONE Z COMPORTERÀ UNA VERA E PROPRIA RIVOLUZIONE SUL PIANO VALORIALE PER LA CATEGORIA E I SUOI STAKEHOLDER



ANDREA CARTA MANTIGLIA

un processo di allontanamento da formule di remunerazione di crescita automatica verso modalità innovative e più meritocratiche. «Tipicamente nelle grandi law firm internazionali per le vecchie generazioni contava soprattutto la seniority – commenta l'avvocato – ma per le nuove è il merito che rappresenta l'unico valore credibile. È chiaro, poi, che merito può voler dire molte cose e il modo in cui lo si declina e riconosce varia da law firm a law firm in base anche al modello culturale».

Parlare di remunerazione è fondamentale nel momento in cui si pensa alla necessità di trattenere o attirare i nuovi talenti.

Così come è anche fondamentale rivedere il tema della carriera. «Tra i giovani che entrano nei grandi studi legali internazionali sono sempre più frequenti professionisti che non aspirano a diventare partner, pur essendo interessati a un percorso di crescita nel lungo periodo. Una law firm moderna deve essere pronta a rispondere a questo tipo di richieste. Anche perché sempre più spesso arrivano grandissimi talenti.

Quindi, forme alternative di crescita e valorizzazione delle persone diventano determinanti».

Un altro trend che segnala Carta Mantiglia a livello internazionale è l'accento a lavorare e quindi eventualmente premiare i gruppi di lavoro anziché i singoli.

Il tempo e la possibilità di gestirlo in modo da poter integrare al meglio vita privata e professionale sono, poi, un'altra sfida. «Stiamo già lavorando con 30 persone della nostra organizzazione e una società esterna all'implementazione dello smart working, che abbiamo iniziato a testare nostro malgrado ma con successo a seguito dell'emergenza sanitaria da coronavirus in Lombardia. Prevediamo di ufficializzarlo per tutti al più presto. Inoltre, già dal 2019 ogni mese lanciamo almeno una nuova iniziativa volta a migliorare il *work life balance* di tutte le nostre persone in Europa, Africa e Medio Oriente – il progetto *livebetter*. Sono, per esempio, a disposizione delle diverse sedi gli "handy helpers" (team dedicati che erogano servizi di concierge aziendale) e abbiamo appena comunicato l'introduzione di un nuovo piccolo benefit: un giorno di vacanza per festeggiare il compleanno nel mese in cui ricorre». Stesso discorso per la *diversity* e *inclusion*. «Anche questo – prosegue Carta Mantiglia – è un tema fondamentale, sul quale bisogna non solo avere una politica vera, ma assicurarsi che venga applicata e rispettata. È un altro filone sul quale stiamo lavorando».

Sullo sfondo, infine, c'è il tema della trasformazione in senso societario.

«Tante law firm internazionali stanno affrontando la questione per riuscire ad attirare capitali privati e godere di una gestione più razionale. La trasformazione in società renderà più facile aprire il vertice dell'organizzazione anche a non avvocati e commercialisti (project manager, ingegneri, informatici) – afferma Carta Mantiglia –. E questa sarà un'esigenza crescente per la law firm del futuro». 



CORONAVIRUS e rapporti di LAVORO

di aldo bottini**

L'emergenza coronavirus sta mettendo a dura prova le aziende e solleva temi importanti e delicati nella gestione dei rapporti di lavoro. Alla preoccupazione di garantire, per quanto possibile, la continuità del business si affianca quella, ancor più pregnante, di adottare tutte le misure necessarie a tutelare la salute e la sicurezza dei dipendenti, oggetto di uno specifico obbligo posto dall'articolo 2087 del codice civile e dagli stessi principi costituzionali (articolo 32 e 41). Tale obbligo si traduce oggi anzitutto nell'applicare i provvedimenti delle autorità, che in questi giorni si susseguono a ritmo serrato,

in relazione all'evolversi della situazione. Al momento, si contano due decreti legge, tre DPCM (l'ultimo, emanato l'1 marzo 2020, ha sostituito i primi due, rispettivamente del 23 e del 25 febbraio), ordinanze e circolari del ministero della Salute, delle regioni e dei comuni.

In conseguenza di tali provvedimenti, l'Italia risulta oggi divisa, a fine delle differenti misure da adottare, in tre parti: gli undici comuni già costituenti la "zona rossa" (Bertonico, Casalpusterlengo, Castelgerundo, Castiglione d'Adda, Codogno, Fombio, Maleo, San Fiorano, Somaglia, Terranova dei Passerini, Vò); tre regioni (Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna) oltre ad alcune province (Pesaro Urbino, Savona, Bergamo, Lodi, Piacenza, Cremona) che formano ora la "zona gialla"; il resto del territorio nazionale.

Nella zona rossa vige (ad oggi fino all'8 marzo 2020) la sospensione delle attività

lavorative per tutte le imprese, tranne quelle che erogano servizi essenziali e di pubblica utilità, nonché l'interdizione al lavoro per chi risiede o ha domicilio nella zona, anche se l'impresa ha sede fuori di essa.

Per chi si trova in questa situazione l'unica possibilità di continuare un minimo di attività è il ricorso al lavoro agile (smart working), ovviamente laddove l'attività si presti ad essere svolta a distanza. Questa modalità di lavoro, disciplinata dalla legge 81/2017, prevede normalmente l'accordo (scritto) delle parti individuali, che deve contenere una serie di indicazioni su come deve essere svolto il lavoro al di fuori dei locali aziendali (orari, riposi, disconnessione dagli strumenti, modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo). Al lavoratore deve essere fornita un'adeguata informazione sui rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di

lavoro. In relazione all'emergenza attuale, i provvedimenti governativi hanno previsto la possibilità di fare ricorso ad una forma "semplificata" di smart working, che può essere disposta dal datore di lavoro anche senza accordo individuale, con una semplice comunicazione. Inoltre l'informativa sui rischi può essere fatta in via telematica inviando al lavoratore il modello standard scaricabile dal sito dell'Inail. Questa forma semplificata può essere adottata su tutto il territorio nazionale per sei mesi dall'1 marzo (periodo di emergenza).

L'alternativa allo smart working, nella zona rossa, è solo la sospensione del rapporto di lavoro. Trattandosi di impossibilità di rendere la prestazione lavorativa per cause indipendenti non imputabile né al lavoratore né al datore di lavoro, non è dovuta la retribuzione. Potranno essere utilizzati ferie e permessi. Con il decreto legge n. 9 del 2 marzo 2020 sono state introdotte previsioni volte a semplificare, ovvero a consentire (in deroga alle norme ordinarie), l'accesso agli ammortizzatori sociali. Le imprese che chiedono l'intervento della cassa integrazione ordinaria sono esonerate dalla procedura di informazione e consultazione sindacale, e il relativo periodo non viene conteggiato ai fini della durata massima complessiva dei trattamenti. È prevista la cassa integrazione in deroga per le imprese escluse dai trattamenti ordinari, sempre per un massimo di tre mesi.

Nella zona gialla (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna; le Province di Pesaro Urbino, Savona, Bergamo, Lodi, Piacenza, Cremona) alcune



attività sono sospese (scuole, eventi culturali, sportivi e religiosi), altre contingentate o sottoposte a regole particolari (musei, ristoranti, bar, centri commerciali, palestre). Per i datori di lavoro, esclusi dalle tutele ordinarie, con unità produttive in Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna o anche al di fuori di dette regioni limitatamente ai lavoratori residenti o domiciliati nelle predette regioni, è prevista la cassa integrazione in deroga per un periodo massimo di un mese, a condizione che sussista una situazione di "accertato pregiudizio", previo accordo sindacale.

Per tutto il territorio nazionale le aziende dovranno informare e aggiornare i dipendenti sulle disposizioni delle autorità, invitandoli a seguirne le prescrizioni e ad informare immediatamente le direzioni HR sull'esistenza di situazioni di rischio. Oltre all'osservanza delle regole anti contagio (lavaggio frequente delle mani, distanze

"di sicurezza", disinfezione degli ambienti), sono raccomandati provvedimenti organizzativi come la riduzione delle occasioni di contatto (trasferte, meeting), con l'utilizzo di video conferenze e conference call, le turnazioni nella presenza in ufficio e in mensa, l'utilizzo di dispositivi di protezione individuale specifici su eventuale indicazione del medico competente e del responsabile della sicurezza. Non sono invece opportune, anzi vanno scoraggiate, iniziative come la misurazione obbligatoria della temperatura corporea agli ingressi o la raccolta indiscriminata di notizie sugli ultimi spostamenti dei lavoratori, che il garante privacy, con una nota del 2 marzo 2020, ha raccomandato espressamente di evitare. 

*** Partner Toffoletto De Luca Tamajo e Soci*

* Rubrica a cura di

Aidp Gruppo Regionale Lombardia

De Vivo Tacchini e Cecala danno vita a **BENOTARY**

Nuova insegna nel mercato dei servizi notarili. Via a una struttura che conta quattro notai e 35 professionisti. MAG ha incontrato i fondatori per farsi raccontare il progetto

Una nuova sigla entra nel mercato degli studi notarili a Milano. Si tratta di Benotary, nuova realtà che nasce dall'aggregazione di due noti studi notarili, lo studio De Vivo Tacchini e lo studio Luigi Cecala.

La nuova realtà, guidata dai notai **Luigi Cecala, Ciro De Vivo e Valerio Tacchini**, conta su un team di quattro notai (i fondatori sono affiancati dal collega più giovane, **Diego Apostolo**) e di 35 professionisti che offrono la consulenza sia sul fronte societario e corporate, sia sul fronte dei privati. MAG ha incontrato i fondatori per farsi raccontare questo progetto che guarda al mercato e punta sui concetti di innovazione, specializzazione e internazionalizzazione.



LUIGI CECALA E CIRO DE VIVO

Il nome Benotary (ideato e disegnato con la consulenza di Barabino & Partners) nasce dalla volontà di interpretare un nuovo modo di essere notai: non solo “vidimatori”, ma consulenti di fiducia, vicini alle persone, che vogliono essere consigliate al meglio nei momenti più importanti della vita, e alle aziende impegnate nella realizzazione di progetti complessi. Due mondi e due esigenze diverse a cui lo studio vuole dare risposta.

La nuova realtà nasce dall'esigenza di crescere aggregando competenze differenti che possano incrementare il livello di servizio attraverso un approccio orientato all'innovazione e alle nuove esigenze della clientela.

«La consulenza notarile – dice Valerio Tacchini – necessita di un nuovo approccio alla clientela e questo progetto è costruito per rispondere concretamente a questa esigenza attraverso un modello di lavoro che sia basato sulla competenza, sull'innovazione e sulla tecnologia». Tacchini conosce bene il tema visto che, come noto, è il notaio di fiducia del Movimento Cinque Stelle e in particolare di **Davide Casaleggio** per il quale si occupa della certificazione delle consultazioni che avvengono sulla piattaforma Rousseau.

«Lo studio – si inserisce Luigi Cecala – è la sintesi di due anime diverse e sinergiche, quella più orientata all'attività notarile sulle tematiche corporate e l'altra orientata al privato nelle diverse esigenze». Cecala e De Vivo sono i professionisti che si occupano maggiormente delle operazioni societarie. Tacchini, invece, ha una specializzazione più focalizzata sui privati.

Il progetto Benotary punta all'affermazione di un modo nuovo di svolgere la professione. «Siamo parte attiva e propositiva delle operazioni in cui veniamo coinvolti – afferma Ciro De Vivo –. Siamo convinti che un deal non debba arrivare nelle stanze dello studio notarile solo alla soglia del closing, bensì che debba essere seguito anche dal notaio nel corso dello svolgimento o quantomeno dei passaggi fondamentali».

Vicinanza ai clienti, tempi rapidi, indipendenza sono alcuni dei valori fondanti di questo progetto che, dice Tacchini, «vuole andare oltre gli stereotipi. Ridisegnare i contorni di una professione che deve ammodernarsi. Andare dal notaio deve diventare una gioia. E il notaio deve essere un professionista vicino al cliente. Sui nostri biglietti abbiamo fatto



VALERIO TACCHINI

stampare anche il numero di cellulare. Non è più il tempo delle torri d'avorio».

Benotary, aggiunge De Vivo, «vuol dire creare valore e secondo noi questo si realizza anche, se non soprattutto, attraverso la customer satisfaction. È un concetto fondamentale e, mi creda, completamente nuovo per la categoria», che solo negli ultimi anni è stata proiettata in una dimensione di mercato altamente concorrenziale. «Tanti puntano a competere giocando sul prezzo – dice Tacchini –. Noi vogliamo riuscirci puntando sulla qualità del servizio e sull'innovatività della proposta».

La scelta di un nome che non si identifichi direttamente con i soci fondatori (che a Milano ha un precedente nel progetto Milano Notai) rappresenta un altro segnale di rottura. Ma anche una manifestazione di apertura della partnership a nuovi professionisti? «Siamo sicuramente una struttura aperta», osserva De Vivo. «Ma l'individuazione di nuovi soci – aggiunge Cecala – non è un compito semplice. Non si tratta semplicemente di trovare professionisti che possano apportare business». Serve la condivisione di una visione. «E questa è una cosa molto difficile da realizzare all'interno di una categoria storicamente segnata da un marcatisimo individualismo», conclude Tacchini. (n.d.m.)

Vi invitano a partecipare al

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

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

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).



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





VIDEO: INTERVISTA DOPPIA A **LUCA BARABINO** E **FEDERICO STEINER**

MAG è andato a trovare il fondatore di Barabino & Partners e uno dei suoi soci di lungo corso dopo che quest'anno, per la prima volta, l'agenzia è entrata nella top 10 mondiale di Mergermarket



Fare impresa nel mondo della comunicazione. La storia di Barabino & Partners, nel 2020, taglia il traguardo dei 35 anni. MAG è andato a trovare il fondatore **Luca Barabino**, nel quartier generale dell'azienda, in Foro Buonaparte a Milano, per ripercorrere assieme a lui e a uno dei suoi soci di più lungo corso, **Federico Steiner**, la storia di questa realtà nell'anno che l'ha vista entrare nella lista delle prime dieci agenzie di comunicazione economico finanziaria del mondo, per numero di operazioni di m&a seguite.

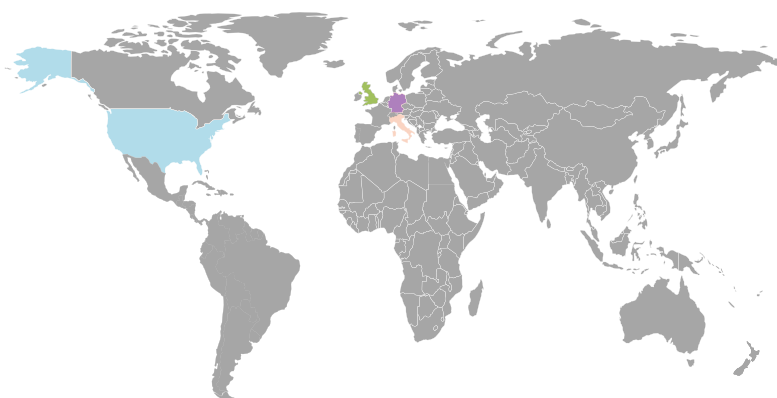


È la prima volta che una società italiana entra nella top 10 globale stilata dall'istituto. Oltre a questo ottavo posto ottenuto nel mondo, Barabino & Partners ha visto anche confermato il primo posto in Italia per numero di operazioni assistite a cui ha aggiunto quello per valore dei deal. La rilevanza del traguardo

a livello internazionale riflette il percorso di crescita all'estero che il gruppo ha compiuto negli anni aprendo anche negli Usa, nel Regno Unito e in Germania.

Il 2019, secondo i dati pre consuntivo, si è chiuso con un fatturato di 16,5 milioni di euro, in crescita del 2,5% rispetto all'esercizio precedente. Un risultato reso possibile anche dal commitment che Barabino & Partners (dal 1999) ha nel settore legal e più in generale delle professioni.

Presenza diretta in



- Italia:** B&P SpA che controlla:
- Usa:** B&P Usa LLC
- Gran Bretagna:** B&P Uk Plc
- Germania:** B&P Deutschland GmbH

Ricavi oltre 16,5 milioni di euro
(+2,5% su 2018)

SUDDIVISIONE RICAVI:

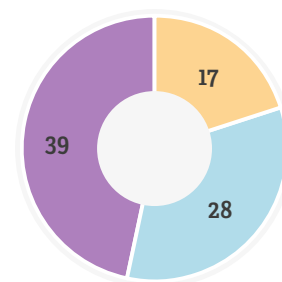
86% **14%**
Italia Estero

Circa 4 milioni
di ebitda (in crescita su 2018)

12%

Componete ricavi Legal,
Tax e Fiscale e Società di Consulenza

Oltre 100 collaboratori



- Di cui **17** partner
- 28** professionisti coinvolti nel piano di management
- 39** professionisti senior

Sedi



Milano, Genova, Roma, Berlino,
Londra, New York



Uffici di rappresentanza
a Bruxelles, San Paolo



DONNE A LAVORO: più precarie e meno retribuite

di Ilaria Iaquinta

Precarie, in part time (non per volontà) e “sovraistruite”. In estrema sintesi questa la condizione delle donne nel mondo del lavoro italiano stando alle evidenze portate in audizione alla Commissione Lavoro della Camera dei deputati da **Linda Laura Sabbadini**, direttrice della Direzione centrale per gli studi e la valorizzazione tematica nell'area delle statistiche sociali e demografiche dell'Istat.

Nei primi nove mesi del 2019, riporta la professionista, il 17,3% delle lavoratrici ha un contratto a tempo determinato. Tra queste, il 43,5% ha un lavoro part time, che nell'82,1% dei casi è involontario. Rispetto al totale della forza lavoro femminile, una donna su tre (il 32,8%) ha un part time, contro l'8,7% degli uomini. Il tema rispetto a quest'ultimo dato è legato, in particolare, al fatto che al part time non si ricorre perché richiesto dal lavoratore per conciliare i tempi

della vita con quelli del lavoro, ma in quanto risposta delle aziende alla crisi. Il 60% dei part time dunque è “forzato”, evenienza che nel 2007 si verificava solo nel 34,9% delle situazioni.

In particolare, l'incidenza del part time non voluto è più alta tra le lavoratrici under 34 e aumenta al diminuire del titolo di studio. Il fenomeno interessa principalmente l'industria alberghiera, la ristorazione, la grande distribuzione e i servizi alle imprese e alle famiglie.

In ogni caso, le cose non vanno particolarmente meglio per chi ha studiato. La “sovraistruzione” – ovvero la percentuale di occupati che hanno un titolo di studio superiore a quello che serve per lo svolgimento di quella professione sul totale di lavoratori – interessa le donne (35,2%) e le giovani fino a 34 anni (42%). Due categorie che, rispetto agli uomini, hanno maggiore difficoltà a trovare una collocazione adeguata al percorso di studi seguito. Il 33% delle laureate di primo livello, a quattro anni dal conseguimento del titolo, non svolge una professione consona al livello di istruzione, contro oltre il 21% dei laureati uomini. Le giovani professioniste inoltre sin dagli albori della carriera si trovano a fare i conti con una disparità salariale di genere. A tre anni dalla laurea, infatti, le donne guadagnano tra 233 e 275 euro al mese in meno rispetto ai colleghi maschi. Più in generale, è superiore tra le donne anche la quota di dipendenti con bassa retribuzione (9,5% contro il 5,8% maschile), ovvero con una paga oraria inferiore ai due terzi di quella mediana. ■

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





PROMUOVERE LA DIVERSITÀ NEGLI STUDI LEGALI, **LA RICETTA NOVARTIS**

Gli studi legali nel panel del colosso farmaceutico hanno dei target di diversità da rispettare. Se non lo fanno, la società con sede in Svizzera trattiene loro il 15% dell'importo totale pattuito. MAG ha parlato dell'iniziativa con la group general counsel

di *ilaria iaquinta*

Fare attenzione alla diversità e all'inclusione non significa solo fare la cosa giusta, ma la cosa migliore per ottenere risultati di business. Da questa considerazione – racconta a MAG la group general counsel **Shannon Thyme Klinger** – è partita Novartis nel creare il nuovo panel di studi *"Preferred Firm program"*, con il quale la direzione affari legali spera di reinventare la collaborazione coi consulenti esterni. Le law firm che lavoreranno con la società dovranno garantire che almeno il 30% delle *billable hours* degli associate e il 20% di quelle dei partner vengano fornite da donne, minoranze etniche e culturali o membri della comunità LGBTQ+, con l'aspettativa che tali impegni arrivino a una quota di parità negli anni a venire. Cosa accade a chi non rispetta l'impegno richiesto? L'azienda trattiene il 15% dell'importo totale pattuito.

MAG ne ha parlato con Klinger per capire perché Novartis tiene alla tutela della diversità all'interno degli studi legali. Questo è quello che ci ha detto.

Perché Novartis ha deciso di agire in difesa della diversità all'interno degli studi legali?

Valorizziamo diversità delle persone, alimentando un ambiente inclusivo. Nell'ambito della nostra trasformazione culturale, negli ultimi due anni abbiamo preso provvedimenti concreti per onorare i nostri impegni nei confronti dei dipendenti. Sebbene ci sia ancora tanto che Novartis può fare e che farà, osservando gli ultimi 20 anni della professione legale, mi rendo conto che, come categoria, gli avvocati sono rimasti indietro negli sforzi per garantire un corretto riflesso della diversità che caratterizza i clienti e la società in senso lato. Non è più accettabile che la diversità e l'inclusione siano un'aspirazione nella professione legale; abbiamo la responsabilità, nei confronti degli avvocati di talento che verranno dopo di noi, di garantire una professione più rappresentativa del mondo in cui viviamo.

Malgrado gli sforzi di molti studi legali per aumentare la diversità nella professione legale c'è ancora molta strada da fare. I divari sono ancora ampi. Perché?

Il "perché" dietro questi drammatici divari varia a seconda dello studio, dell'area di pratica e

della geografia. Dobbiamo sviluppare piani d'azione concreti per colmare i gap. Su questo Novartis si è concentrato seriamente negli ultimi anni, comprendendo la potenza e la responsabilità che derivano dal prendere impegni pubblicamente. Iniziative proattive della professione legale per affrontare le questioni relative all'equilibrio vita-lavoro, nel contesto dei singoli studi, possono migliorare e trattenere la diversità. Bilanciare professione e vita privata è una delle maggiori sfide per il successo professionale delle avvocate. La difficoltà di conciliazione è la ragione principale per cui le donne non ambiscono alla partnership, seguita da benefici inadeguati rispetto al costo personale.

Cosa ha fatto in particolare Novartis?

Novartis ha sottoscritto un impegno *Equal Pay International Coalition (EPIC)*, che include obblighi sulla trasparenza salariale e l'obiettivo di raggiungere l'equilibrio di genere nel management entro il 2023. Abbiamo preso provvedimenti per mitigare meglio i potenziali pregiudizi inconsci nei processi di reclutamento e assunzione. Nel 2019 abbiamo introdotto una policy sul congedo parentale per tutti i genitori, indipendentemente dal genere. Siamo stati la prima azienda farmaceutica a firmare gli standard di condotta delle Nazioni Unite per gli affari, affrontando la discriminazione nei confronti delle persone lesbiche, gay, bisessuali, transgender e intersessuali.

Torniamo agli studi legali ... cosa dovrebbero fare per migliorare in materia di diversità e inclusione?

Come diceva, c'è un numero significativo di iniziative in corso negli studi legali di tutto il mondo per promuovere attivamente diversità e inclusione. Ciò che abbiamo visto in azienda che fa davvero la differenza è quando si ha evidenza del fatto che diversità e inclusione non solo sono "giuste", ma portano risultati di business positivi. Una cosa che è ugualmente rilevante nel contesto degli studi d'affari.



ABBIAMO LA RESPONSABILITÀ, NEI CONFRONTI DEGLI AVVOCATI DI TALENTO CHE VERRANNO DOPO DI NOI, DI GARANTIRE UNA PROFESSIONE PIÙ RAPPRESENTATIVA DEL MONDO IN CUI VIVIAMO



Cosa potrebbero fare dunque?

Adottare una politica di D&I o una dichiarazione di valori è relativamente facile per uno studio legale, così come assumere un numero maggiore di giovani "diversi". In fin dei conti, la maggioranza dei grandi studi prende decisioni importanti su chi cresce, chi viene pagato quanto, chi si assume responsabilità chiave gestionali e altre importanti funzioni di leadership all'interno della firm, in base alla percezione degli interessi di business. Ciò significa che D&I può diventare un valore chiave per gli studi legali – che non sia sempre meno importante rispetto ad altri obiettivi o valori dello studio – quando quest'ultimi riusciranno a vedere qual è l'impatto della diversità e dell'inclusione sugli interessi commerciali in termini più tangibili.

Come hanno reagito gli studi legali del panel all'iniziativa D&I che avete lanciato?

È importante sottolineare che l'intero panel, composto da 22 firm, ha accettato i nostri termini e ha sottoscritto integralmente l'iniziativa.

L'hanno accolta con favore?

La risposta dei studi partner è stata molto positiva, poiché vedono l'iniziativa come uno stimolo agli ulteriori cambiamenti positivi all'interno delle organizzazioni. Siamo davvero grati per l'impegno che le insegne partner hanno mostrato storicamente rispetto ai temi della diversità e inclusione. E siamo felici di collaborare con loro all'obiettivo di creare una professione legale composta da persone che assomiglino di più alle community per cui lavorano.

Pensa che riusciranno facilmente a rispettare i requisiti richiesti? Questi requisiti saranno validi in ogni giurisdizione o solo in alcuni Paesi?

Sì, ci riusciranno. È importante che l'intera direzione legale di Novartis contribuisca a promuovere diversità e inclusione in tutto il mondo. La speranza è quella di fare progressi in tutte le aree in cui operiamo. Il programma è un



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

Italia

5^a Edizione

SAVE THE DATE

15.10.2020

19.15 • MILANO

in collaboration with **CHIOMENTI**

Partner

CARNELUTTI
LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

DLA PIPER

GT GreenbergTraurig
Santa Maria

**Hogan
Lovells**

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

orrick

ORSINGER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

STUDIO LEGALE DIODÀ

#InhousecommunityAwards

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

“

PORTARE POLITICHE DI D&I ALL'INTERNO DELL'ECOSISTEMA LEGALE È UNA COSA GIUSTA DA FARE ED È UNA RESPONSABILITÀ CHE OGNUNO DI NOI HA IN QUANTO MEMBRO DI QUESTA NOBILE PROFESSIONE

”

primo passo. Inizieremo con gli studi del panel globale e statunitense (a cui è destinata circa l'80% della spesa legale esterna), ma riteniamo che i principi possano essere applicati anche localmente.

Novartis ha intrapreso iniziative simili per promuovere la diversità anche all'interno del team in house?

Come funzione legale abbiamo già raggiunto la parità di genere nei ruoli di gestione, in linea con l'impegno generale EPIC di Novartis. Dove stiamo continuando a migliorare è nell'equilibrio di genere ai livelli gestionali più alti. Lo stiamo facendo concentrandoci su tre aspetti chiave.

Quali?

Garantire diversità nelle liste dei candidati e nei panel di selezionatori, anche se ciò implica un investimento maggiore in termini di tempo per trovare i talenti migliori. In secondo luogo, continuiamo a pubblicare offerte di lavoro e stimoliamo attivamente le nostre risorse a considerarle perché riteniamo che crei un confronto positivo. Lavoriamo instancabilmente con il leadership team per assicurarci che ci sia un bacino di talenti diversificato, identificando il potenziale dei leader che possono continuare a costruire sulla nostra cultura e a guidare le direzioni future. Queste sono le priorità in corso e le aree di interesse degli incontri di leadership.

Perché gli avvocati dovrebbero prestare attenzione alla diversity?

Portare politiche di D&I all'interno dell'ecosistema legale è una cosa giusta da fare ed è una responsabilità che ognuno di noi ha in quanto membro di questa nobile professione. Ha senso anche in termini di business e contribuisce a dare risultati sempre migliori ai clienti. Promuovere e mantenere la diversità dà ai collaboratori, a tutti i livelli, la certezza che c'è apertura rispetto alle loro esperienze, prospettive e personalità. Quest'atmosfera inclusiva favorisce l'innovazione, migliora le relazioni commerciali, alimenta l'impegno e la produttività e garantisce maggiore sostenibilità, attirando i talenti. 

IL NUOVO PANEL PREFERENZIALE GLOBAL AND U.S. DI NOVARTIS



- Alston & Bird
- Arnold & Porter
- Bird & Bird
- Brinks Gilson & Lione
- Freshfields Bruckhaus Deringer
- Gibson, Dunn & Crutcher
- Goodwin Procter
- Greenberg Traurig
- Hogan Lovells
- Kirkland & Ellis
- Latham & Watkins
- Linklaters
- Mayer Brown
- Morgan, Lewis & Bockius
- Morrison & Foerster
- Munger, Tolles & Olson
- O'Melveny & Myers
- Sullivan & Cromwell
- Troutman Sanders
- Williams & Connolly
- Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr
- Womble Bond Dickinson

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:



Maschietto Maggiore Besseghini





SHANNON THYME KLINGER

IMPROVING DIVERSITY IN LAW FIRMS, **NOVARTIS WAY**

The pharma giant's preferred law firms must make diversity commitments. If they fail them, the Switzerland-based company will withhold 15% of total billings. *MAG* talk to the group general counsel about the initiative



Diversity and inclusion is not just the right thing to do, but it drives positive business results as well. It is with these concepts in mind – the group general counsel **Shannon Thyme Klinger** tells *MAG* - that Novartis created the new Preferred Firm program, through which the legal function hopes to reimagine how it partners with external counsel to deliver legal services. When they engage with one of their preferred firms to support them with a particular legal matter, they expect at least 30% of billable associate time and 20% of partner time will be provided by either females, racially/ethnically diverse professionals, or members of the LGBTQ+ community, with an expectation that such commitments will move to parity over the next several years. If a firm does not meet its diversity commitment, Novartis will withhold 15% of the total amount billed over the life of that specific matter. *MAG* talked to Klinger to understand why Novartis pressures law firms on diversity. This is what she said.

Why did Novartis decide to act in defense of diversity within law firms?

We value the diversity of people, nurturing an inclusive environment and shaping positive societal impact.

As part of our culture transformation, we have taken concrete steps in the last two years to honor our commitments to our employees. While there is more that we can and will do as Novartis to drive change, when I reflect on the last 20+ years that I have been practicing law, it is with the recognition that we as a legal profession have been falling behind in our efforts to ensure that we reflect the diversity that we see in our clients and in society more broadly. It is no longer acceptable for diversity and inclusion to be aspirational in the legal profession; we have a responsibility for the incredibly talented lawyers who will come after us to ensure a legal profession that is much more representative of the world in which we live.

Despite the efforts by many law firms to increase diversity in the legal profession, there is still a long way to go. The gaps are still wide. Why?

The “why” behind this dramatic attrition may vary by law firm, practice area and geography. We need to develop concrete action plans to address the gaps. This is something Novartis itself has focused on with intention in the last few years, understanding the power and accountability that comes with public commitments. We believe that proactive initiatives by the legal profession to address the unique work-life balance issues presented in the context of individual law firms could significantly increase diversity retention as well. Researches show that female attorneys call prioritizing work-life balance one of the greatest challenges to their professional success. The difficulty of balancing work and family is the number-one reason that women do not want to make partner, followed by inadequate benefits for the personal costs.

What did Novartis do?

Novartis made an Equal Pay International Coalition (EPIC) pledge, which includes commitments around pay transparency and a goal to reach gender balance in management by 2023. We took steps to

»»»

SAVE THE **NEW** DATE



INHOUSECOMMUNITY AWARDS EGYPT

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

5 SEPTEMBER 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 - +39 0284243870





better mitigate potential unconscious bias in recruitment and hiring processes. We introduced in 2019 a new global parental leave policy for all parents, regardless of gender. We were the first pharmaceutical company to sign the UN Standards of Conduct for Business, Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People.

Let's go back to law firms... what should they do to actively improve diversity and inclusion?

As you observe, there are a significant number of initiatives ongoing at law firms around the world to actively address how to increase diversity and inclusion. Where we began to see meaningful change in the corporate context, however, was when research clearly demonstrated that diversity and inclusion was not just the right thing to do, but it drove positive business results as well. We believe this is equally relevant in the law firm context.

Therefore, what could they do?

Adopting a D&I policy or values statement is relatively easy for a law firm to do, similar to hiring larger numbers of young diverse lawyers. At the end of the day, however, most large firms make



RESEARCH
CLEARLY
DEMONSTRATED
THAT DIVERSITY
AND INCLUSION
WAS NOT JUST
THE RIGHT
THING TO DO,
BUT IT DROVE
POSITIVE
BUSINESS
RESULTS AS
WELL



the critical decisions of who advances, who gets paid how much, who assumes key responsibilities for management and other important leadership functions within the firm, etc., on the basis of the perceived business interests of the firms. This means that D&I can become a stronger core value for law firms — one that does not always take an automatic backseat to other important objectives or values of the firm — when large law firms can see the impact of diversity and inclusion on their business interests in more tangible terms.

How did the law firms in your panel react to your announcement?

It's important to note that our entire panel of 22 preferred firms have agreed to these terms and fully signed on to this initiative.

Did they welcome this new initiative you took?

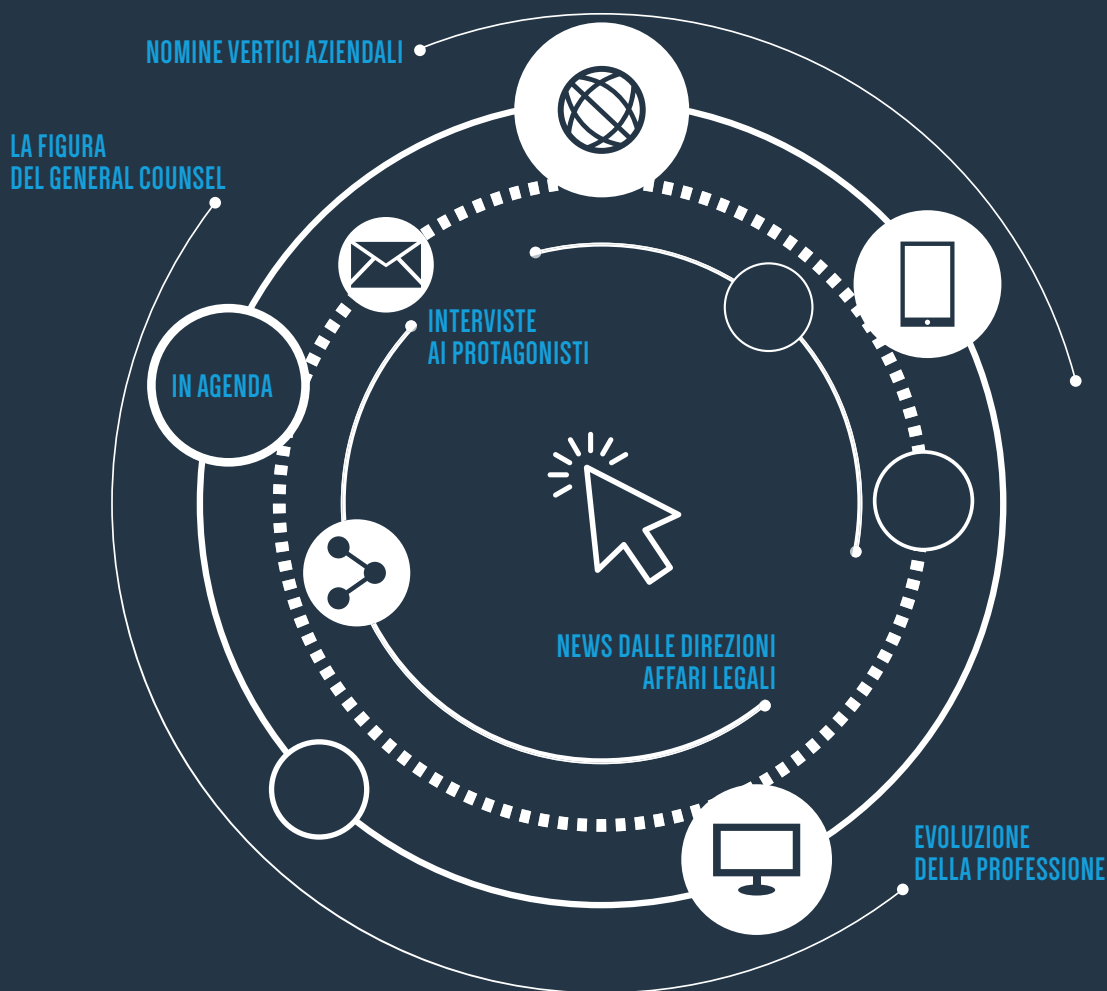
The response from our partner law firms has been overwhelmingly positive as they see this initiative as a catalyst to drive further positive change within their own organizations. We are incredibly grateful for the strong commitment that our partner law firms have historically

»»»



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

displayed to diversity and inclusion and look forward to collaborating together as we aspire to create a legal profession whose members look much more like the communities they serve.

Do you think that they will be easily able to respect the requirements you set? Will you consider these requirements in every jurisdiction or just in some countries?

Yes. It is important for the entire Novartis legal function to be part of the solution in driving meaningful diversity and inclusion across the globe and our hope is to make progress in all of the areas where we operate. This program is the first step that starts with our global and US panel firms (where around 80% of our outside counsel budget is spent), but we believe that these principles can also be applied to local matters as well.

Did Novartis undertake similar initiatives to promote diversity within the in-house team?

As a legal function, we have already achieved gender balance in legal management, consistent with the overall Novartis EPIC pledge. Where we are continuing to improve is in gender balance at the most senior levels of legal management. We are doing this by focusing on three key aspects.

“

WE HAVE A RESPONSIBILITY FOR THE INCREDIBLY TALENTED LAWYERS WHO WILL COME AFTER US TO ENSURE A LEGAL PROFESSION THAT IS MUCH MORE REPRESENTATIVE OF THE WORLD IN WHICH WE LIVE

”

“

DRIVING D&I WITHIN THE LEGAL ECOSYSTEM IS THE RIGHT THING TO DO AND A RESPONSIBILITY THAT WE EACH HAVE AS MEMBERS OF THIS NOBLE PROFESSION

”

Which one?

Ensuring diverse hiring slates and interview panels, even if this means that we need to invest more time to find the best talent for the right role. Secondly, we continue to publish legal job openings and actively engage our talent to consider these opportunities because we believe this enables meaningful, transparent and impactful development conversations. And with my leadership team, we work tirelessly to ensure a robust and diverse talent pipeline, identifying potential for great leaders who can continue to build on our culture and lead our future function. These are ongoing priorities and one of the areas of focus for our leadership meetings.

Why lawyers should pay attention to diversity?

Driving D&I within the legal ecosystem is the right thing to do and a responsibility that we each have as members of this noble profession. It also makes good business sense and contributes to consistently better outcomes for our clients. Promoting and maintaining D&I gives employees at all levels the confidence to be open about their experiences, their perspectives, and ultimately, who they are as people. This inclusive atmosphere furthers innovation, enhances business relationships, improves engagement and productivity, and guarantees greater sustainability by attracting talent. ■

BACCARIN:

bisogna saper
SOGNARE
IN GRANDE

Ingegnere, imprenditrice, ha creato l'hub d'impresa MiPu dove ragazze e ragazzi di tutto il mondo fanno impresa attraverso le analitiche predittive e l'intelligenza artificiale di odile robotti *

Giulia Baccarin, ingegnere, è una giovane imprenditrice di successo in campi che ancora oggi sono predominantemente maschili come le analitiche predittive e l'intelligenza artificiale applicate alla fabbrica e all'efficienza energetica. Forse per questo ha fatto della diversità di genere (in particolare



GIULIA BACCARIN

nell'intelligenza artificiale) una battaglia che porta avanti con convinzione dai palchi più prestigiosi, ma soprattutto praticandola nel suo hub di impresa, il MiPu. Non sorprende che consideri il fallimento solo la prova di essersi spinti abbastanza in alto e quindi motivo di orgoglio anziché di vergogna: come leggerete nell'intervista, lei non si è mai arroccata nella sua *comfort zone*, a cominciare dalla specializzazione in management che ha scelto di conseguire, giovanissima e dopo una laurea tecnica, in Giappone.

Ma il vero segreto del suo successo, oltre al talento e al coraggio, è di essere stata capace di sognare in grande e questo è, infatti, quello che consiglia alle donne.

A causa dei condizionamenti ricevuti, non sempre ci viene naturale, ma non vi è dubbio che abbia ragione.

Com'è arrivata dov'è oggi?

Con una laurea in Ingegneria Biomedica parto alla volta del Giappone per la mia prima esperienza di lavoro. Nel 2007, a Tokyo, ho vinto una borsa di studio per l'Università Waseda dove mi sono specializzata in imprenditorialità e business management. Lì ho conosciuto due ragazzi che erano appena partiti in Belgio con un'azienda dedicata alla manutenzione predittiva: mi sono unita a loro fondando la sede italiana. Oggi la nostra azienda è in nove Paesi e conta trecento dipendenti.

Ci dica di più...

Nel 2012 con un altro socio ho deciso di trasferirmi sul



Lago di Garda e aprire MiPu, un hub dove ragazze e ragazzi di tutto il mondo potessero fare impresa attraverso le analitiche predittive e l'intelligenza artificiale. Abbiamo uffici, foresteria e un learning lab dove sviluppiamo ogni anno diversi progetti di ricerca e sviluppo che negli anni hanno vinto prestigiosi riconoscimenti: siamo stati primi al mobile world congress con una soluzione dedicata all'Internet of Energy e siamo partner ufficiali del governo sudcoreano per l'efficienza energetica tramite AI. Nel 2016 ho tenuto un Tedx per promuovere la diversità di genere nell'AI e da allora ho potuto portare questo tema a me caro su palchi prestigiosi in tutta Italia:

Cogito a Palermo, il Wired Next Fest a Milano e Bari, il congresso nazionale dell'ordine degli ingegneri, la Commissione Europea.

Cosa significa per lei leadership femminile?

La leadership al femminile è decisa ma partecipativa e inclusiva di tutte le diversità. Credo che una donna debba ancora faticare più di un uomo per arrivare a posizioni di leadership: questo percorso è tuttavia foriero di esperienze e opportunità che consentono, una volta al vertice, di essere più sensibili alla varietà e alla ricchezza che porta.

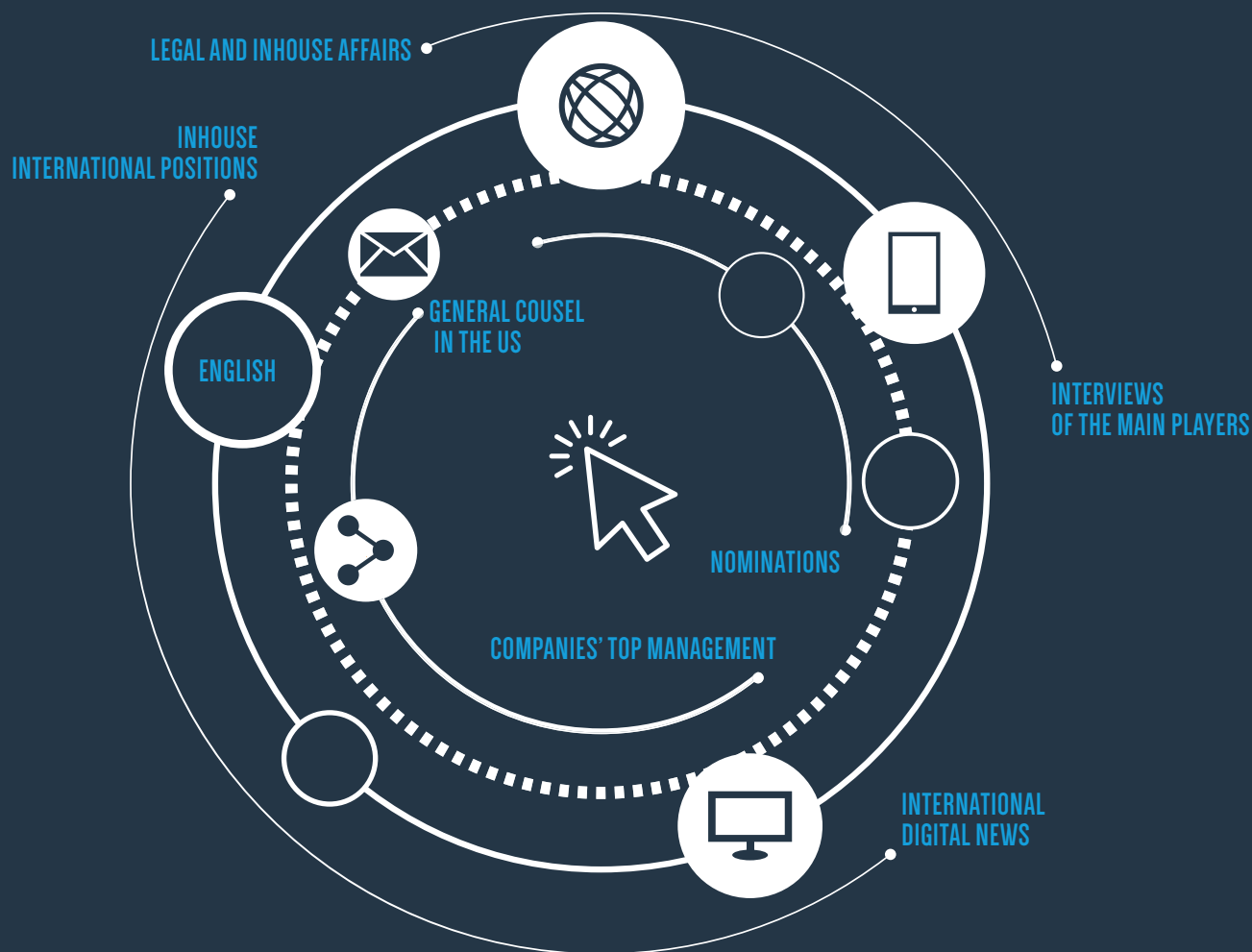
È diversa da quella maschile? In cosa?

Ritengo che una costante che caratterizza i leader uomini sia quella di preferire l'osservare gli



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com



avvenimenti in divenire dall'alto, piuttosto che essere parte e operare direttamente dal centro della rete.

Di cosa è orgogliosa?

Di aver costruito un gruppo dove la maggioranza dei ceo è donna, dove le ragazze e i ragazzi italiani vanno all'estero non come migranti ma come direttori di un'azienda che cresce oltre i confini e dove anche le disabilità sono accolte. Non è facile e sicuramente siamo solo all'inizio, ma questo sogno ci accomuna e dà la grinta per proseguire.

Cosa le ha permesso di avere successo?

Credo che una mia caratteristica personale sia la capacità di adottare sempre una visione olistica sugli eventi e sulle circostanze. Riuscire a dare il giusto peso a ciò che ci accade, che si tratti di una vittoria o di una sconfitta, restando ben ancorati ai valori, è il primo

passo per arrivare a raggiungere quella consapevolezza circa sé stessi e le proprie capacità che poi, inevitabilmente, viene riconosciuta e apprezzata anche da chi abbiamo intorno.

Un consiglio che darebbe a se stessa da giovane?

Alla Giulia di qualche anno fa vorrei dire che non deve avere paura. Fallire significa essersi spinti abbastanza in alto da poterlo fare e deve dunque essere motivo di orgoglio, non di umiliazione.

Un errore che le donne devono evitare?

Cadere nella sindrome dell'impostore, quel sentimento a causa del quale non ci si sente mai all'altezza, e superarla. Sentirsi sicure - o fingere di sentirsi sicure - è necessario per raggiungere le opportunità. È un cliché, ma le opportunità raramente vengono offerte: le opportunità vengono concesse a chi ha il coraggio di

chiedere, e si impegna per ottenere.

Un consiglio alle giovani donne?

Ho avuto la fortuna di frequentare ambienti molto meritocratici e selettivi: le migliori università, i centri di ricerca, i consigli di amministrazione delle migliori aziende. Ogni volta in cui ero in questi ambienti ho pensato che le persone presenti non fossero poi così distanti dalle persone che incontravo più quotidianamente nel lavoro. Non sono quei "geni" che ci aspettiamo. Sono persone che prima di tutto hanno sognato di essere in quella scuola, o in quel cda; persone che hanno chiesto di esserci e lavorato per esserci. Il mio consiglio dunque è sognare in grande: non ascoltare quella voce interiore che ci dice "non è cosa per te, non ce la farai". La strada per realizzare una cosa è prima di tutto averla sognata. 🍷

*Learning Edge

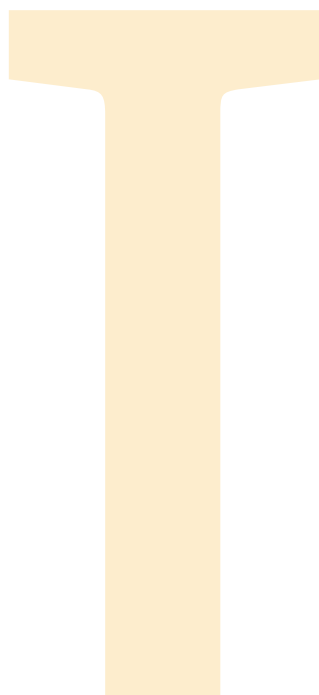


ADDIO BIGLIETTO,

A LINATE BASTA LO SGUARDO

Pierluigi Zaccaria, head of legal affairs di Sea, racconta a MAG il progetto pilota che consente ai passeggeri di imbarcarsi tramite riconoscimento facciale

di ilaria iaquinta



Immaginate di poter impiegare solo dieci minuti dall'arrivo in aeroporto al momento in cui vi ritrovate comodamente seduti al vostro posto all'interno dell'aereo. Niente lunghe code ai controlli di sicurezza. Niente fastidiose attese agli imbarchi. Sembra un sogno? Nello scalo meneghino di Linate è realtà. Anche se, al momento, non per tutti i viaggiatori. Dallo scorso 30 gennaio i passeggeri *premium* di Alitalia (cioè quelli che hanno già i requisiti per accedere al *fast-track*, il varco riservato che consente un accesso rapido ai controlli di sicurezza) che volano a Roma Fiumicino possono utilizzare il sistema di riconoscimento biometrico *face boarding* che riduce all'osso i tempi di permanenza in aerostazione. La società che gestisce il sistema aeroportuale milanese (Sea) ha infatti avviato un progetto pilota fino al 31 dicembre 2020 con l'ex compagnia di bandiera italiana che consente ai passeggeri che vogliano usufruire del servizio, di poter raggiungere l'aeromobile esibendo semplicemente il volto. A usarlo finora un migliaio di persone. Si tratta di un progetto innovativo che è attualmente in fase di sperimentazione anche in altri scali in Europa, tra cui Amsterdam, Londra, Barcellona e Roma Fiumicino.

COME FUNZIONA

Il *face boarding* permette di accedere fin dentro all'aeromobile attraverso il riconoscimento facciale, senza mostrare né carta d'imbarco né documento d'identità. All'arrivo a Linate, i passeggeri che vogliono usufruirne (il servizio non è obbligatorio) devono registrarsi agli appositi totem nell'area partenze. Una volta accettata l'informativa privacy e prestati i consensi per il trattamento dei dati personali, la macchina rileva il dato biometrico dell'utente attraverso una foto e lo associa a un

I TEAM

SEA



Pierluigi Zaccaria (head of legal affairs)
Laura Crudele (legal counsel)
Maria Liguori (data protection officer)

Portolano Cavallo:
Laura Liguori (socia)
Giulio Novellini (counsel)

ALITALIA



Paolo Quaini (general counsel)
Ada Fiaschi (responsabile della funzione privacy)
Vanessa Del Sole (vice president corporate governance & regulatory)

Carnelutti Law Firm:
Stefano Mele (partner)
Matteo Sironi (legal counsel)

documento di riconoscimento elettronico e alla carta di imbarco. A questo punto, il passeggero userà il volto per superare i tre *checkpoint* che lo separano dall'aeromobile (il primo nell'area che precede immediatamente i controlli di sicurezza, il secondo al metal detector e l'ultimo all'imbarco). «La funzionalità del sistema è duplice – racconta a **MAG Pierluigi Zaccaria**, head of legal affairs di Sea –. C'è anzitutto un tema di comodità



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progett SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progett.ch
www.progett.ch

“

LA MACCHINA RICONOSCE CHE IL DOCUMENTO NON SIA FALSO E DÀ MAGGIOR CERTEZZA DEL FATTO CHE CHI DETIENE LA CARTA D'IMBARCO SIA EFFETTIVAMENTE L'INTESTATARIO

”

per il viaggiatore a cui si offre un'esperienza più agile e veloce. E c'è, in secondo luogo, un tema di sicurezza poiché la macchina riconosce che il documento non sia falso e dà maggior certezza del fatto che chi detiene la carta d'imbarco sia effettivamente l'intestatario della stessa. Al momento, infatti, chi ha fatto il check-in online può arrivare nella zona sterile (la parte *air side* che sta oltre i controlli di sicurezza) con un biglietto valido. Il controllo del documento viene fatto solo al momento dell'imbarco».

I PROFILI GIURIDICI

Il progetto, seguito con la collaborazione di Alitalia, ha richiesto alla direzione affari legali di Sea una lunga e complessa analisi giuridica, soprattutto dal punto di vista privacy. Al dossier ha lavorato il team in house di Sea con Zaccaria, la legal counsel **Laura Crudele** e la data protection officer **Maria Liguori**, insieme allo studio Portolano Cavallo, che ha agito con la socia **Laura Liguori**, il counsel **Giulio Novellini** e l'associata **Eleonora Currelli**. Per Alitalia sono stati impegnati la responsabile della funzione privacy **Ada Fiaschi**, la vice president corporate governance & regulatory **Vanessa Del Sole** e il general counsel **Paolo Quaini** e lo studio Carnelutti con il partner **Stefano Mele** e il legal counsel **Matteo Sironi**.

«L'analisi tecnica è stata molto sofisticata – racconta a MAG Zaccaria –. Abbiamo informato il Garante su tutti i passaggi e lo teniamo costantemente informato sulla tecnologia, i dati tecnici, le modalità e l'implementazione». Inoltre, dal momento che il riconoscimento biometrico rappresenta una novità nel nostro Paese, la costruzione di modelli e contratti ha richiesto alla squadra di mutuare l'esperienza estera e traslarla sulla realtà italiana.



PIERLUIGI ZACCARIA



“

IL DATO BIOMETRICO NON VIENE CONSERVATO DI PER SÉ. DUNQUE, NEL CASO, PERALTRO MOLTO IMPROBABILE, IN CUI DOVESSE VERIFICARSI UN *DATA BREACH*, UN TERZO NON RIUSCIREBBE A ENTRARE IN POSSESSO DEL DATO DI UN SOGGETTO

”

«Abbiamo scelto un fornitore internazionale, che, nell'ambito di gara, ha meglio dimostrato i parametri di sicurezza dei dati e di sviluppo innovativo della soluzione, oltre al fatto che offre sistemi di *face boarding* ad altri Paesi europei, anche perché di fatto, la normativa sulla privacy è uguale per tutti (il Gdpr). Ci siamo inoltre attenuti alle linee guida del Garante che pongono l'attenzione sul dato biometrico, un dato unico che va protetto. In generale, l'intero processo è stato gestito dando anzitutto priorità alla sicurezza dei dati, scegliendo sistemi informatici di alto livello e all'avanguardia e poi abbiamo dettagliato i consensi perché non ci fossero margini di equivoco».

COSA ACCADE AI DATI DEI PASSEGGERI

Il procedimento del riconoscimento, spiega il giurista, funziona attraverso un consenso informato. Nel momento in cui ci si registra al totem si può decidere di associare una carta di imbarco, facendo sì che il riconoscimento facciale valga esclusivamente per quel singolo viaggio oppure, con informative e consensi separati, che i dati vengano conservati fino alla fine del progetto pilota così da associare ulteriori carte d'imbarco.

«Il dato biometrico non viene conservato di per sé. Dunque, nel caso, peraltro molto improbabile, in cui dovesse verificarsi un *data breach*, un terzo non riuscirebbe a entrare in possesso del dato di un soggetto», chiarisce Zaccaria. Il giurista spiega infatti che i dati sono dissociati, criptati e viaggiano su stringhe diverse. «L'immagine del volto del

SINERGIE

IL RUOLO DI ALITALIA



Il progetto *Face Boarding* di Sea ha richiesto anche il coinvolgimento della direzione affari legali di Alitalia, dal momento che il sistema di riconoscimento facciale riguarda una fetta della clientela della compagnia aerea che viaggia sulla tratta Linate-Fiumicino.

«Il nostro ruolo – spiega a MAG la responsabile della funzione privacy **Ada Fiaschi** – è stato di verifica, supporto e controllo del lavoro fatto da Sea. Nonostante non fossimo qualificati come titolare del trattamento, ci siamo resi subito disponibili a lavorare assieme a loro su un tema così delicato, come quello dei dati biometrici, per garantire al massimo la tutela dei diritti dei nostri clienti. Abbiamo così verificato a monte la legittimità del progetto, soprattutto tenendo conto degli aspetti legati alla protezione dei dati. Pur non avendo piena visibilità della tecnologia sofisticata di cui Sea è titolare, abbiamo comunque monitorato a latere la correttezza delle operazioni, controllando le informative destinate all'utente e le informazioni che venivano condivise con il Garante. Tutto per tutelare la nostra azienda e soprattutto i nostri passeggeri».

Alitalia ha inoltre regolato con Sea, tramite la definizione di un contratto ad hoc, la gestione dell'ultima fase di controllo dei passeggeri, quella che avviene al momento dell'imbarco. Generalmente, infatti, spetta al vettore verificare la carta d'imbarco e il documento di riconoscimento del passeggero all'ingresso nell'aeromobile. In questo caso, invece, questa fase d'identificazione viene eseguita dal sistema di *Face Boarding* di Sea per conto della compagnia. 

“

I DATI RIMANGONO NEI SERVER DI SEA. NON VENGONO TRASMESSI A TERZI, NEMMENO ALLA POLIZIA DI STATO, CHE FA ALTRI TIPI DI CONTROLLO. NÉ VENGONO UTILIZZATI PER RAGIONI DI PROFILAZIONE, MARKETING O SIMILI

”

passaggero viene catturata nella fase di registrazione e rimane solo pochi secondi all'interno del sistema. Un algoritmo crea un cosiddetto “template”, una stringa di numeri, che è l'implementazione del dato biometrico in forma anonima. Da qui in poi è impossibile in alcun modo risalire all'immagine del volto. L'immagine in formato JPEG viene confrontata con l'altra contenuta all'interno del chip del documento. Una volta controllata la corrispondenza dei dati della carta d'imbarco con il documento, i dati (numero di passaporto o della carta d'identità, data di scadenza, nazionalità, ecc.) vengono memorizzati nel sistema. All'interno del database di Sea vengono salvati in modo crittografato tramite un algoritmo chiamato di *hash*. Dunque, l'unico dato salvato in chiaro è quello della carta d'imbarco, dato che è in chiaro anche nel metodo tradizionale. Inoltre, i dati rimangono nei due server di Sea. Non vengono trasmessi a terzi, nemmeno alla polizia di stato, che fa altri tipi di controllo (e cioè quelli dei passaporti quando si prendono i voli extra Schengen). Né vengono utilizzati per ragioni di profilazione, marketing, o finalità simili».

DAL 2021

Difficile dire adesso cosa accadrà dopo il 31 dicembre, data fino alla quale il *face boarding* sarà disponibile nello scalo milanese. «Valuteremo se e come estendere questa metodologia ad altre tratte e compagnie», spiega Zaccaria sottolineando che il futuro del progetto dipenderà dal successo della sperimentazione di questi mesi e principalmente dal gradimento “diffuso” da parte dei passeggeri e degli operatori aeroportuali. Questi ultimi ne valuteranno i risultati in termini di sicurezza, logistica, controlli, praticità e snellimento delle code. Certo, l'implementazione generalizzata del *face boarding* «richiederà ulteriori adempimenti, oltre che una nuova gara pubblica europea per la selezione dei fornitori», conclude Zaccaria. 



Il private equity FA SPORT

di laura morelli

In Italia è il calcio ad avere il monopolio quando si parla di sport (e lo ferma solo il coronavirus). All'estero però ci sono tante altre discipline che non solo appassionano milioni di fan ma attirano anche le ingenti risorse dei private equity globali, interessati a trovare potenzialità di business oltre che a soddisfare, probabilmente, anche qualche passione.

L'ultima notizia, in questo senso, riguarda il mondo del rugby. Stando alle ultime

indiscrezioni riportate dai giornali anglosassoni, Cvc Capital Partners starebbe per finalizzare l'acquisizione, per circa 340 milioni di euro, del 14% del Sei Nazioni, il più importante torneo internazionale di rugby. Il fondo – che in passato ha investito anche nella Formula 1 – dovrebbe anche acquisire per circa 138 milioni una quota nella Pro14, prima nota come Celtic League, e se aggiungiamo il 27% della Premiership Rugby già in portafoglio, la società arriverebbe a quasi 700 milioni investiti nel

rugby negli ultimi due anni.

Prima del rugby, uno degli sport più partecipati dai fondi o dai loro manager è senz'altro il basket.

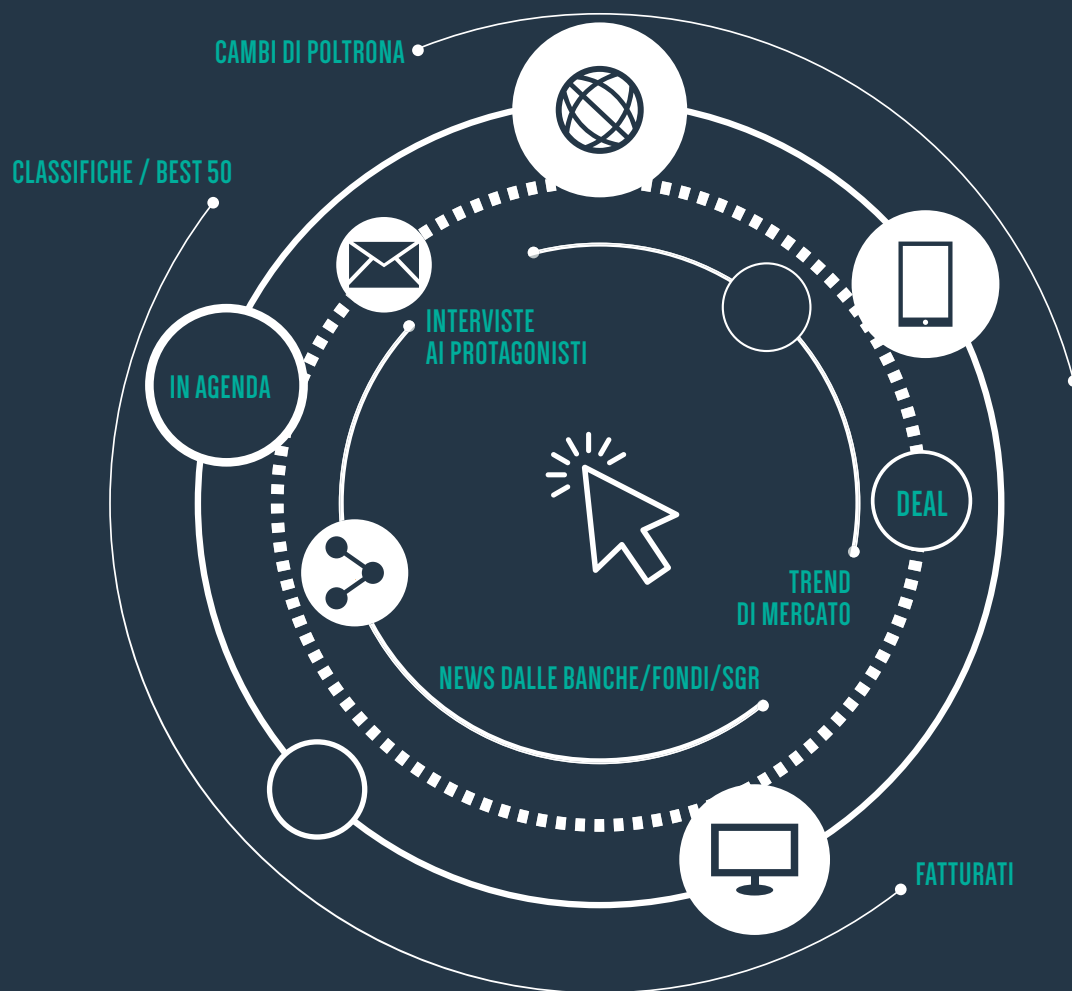
Nel 2011 **Tom Gores**, fondatore della Platinum Equity di Los Angeles, è diventato uno dei primi baroni del private equity ad acquistare un franchising Nba pagando 325 milioni di sterline per la Palace Sports & Entertainment Partners, holding proprietaria dei Detroit Pistons.

Oggi, i primi quattro club della Eastern Conference della stagione 2018-2019 dell'Nba erano partecipati da fondi o da professionisti del private equity: i Toronto Raptors, controllati dalla Maple Leaf Sports & Entertainment, a sua volta partecipata da **Larry Tanenbaum**, presidente della Kilmer Capital Partners; i Philadelphia 76ers, che vedono nell'azionariato **Josh Harris**, co-fondatore di Apollo Global Management, e **David Blitzler**, global head of tactical opportunities di Blackstone; i Boston Celtics, controllati dal 2002 da un gruppo di investitori capitanati da **Wyc Grousbeck**, partner di Highland Capital Partners, e con **Steve Pagliuca**, co-presidente di Bain Capital, e infine i Milwaukee Bucks, controllati da **Wes Edens**, co-fondatore di Fortress Investment, e **Marc Lasry**, co-fondatore di Avenue Capital, dal 2014. Di fatto, i fondi di private equity detengono oggi più di un quarto di tutti i franchising Nba. 



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

ELINA BERREBI E ALICE ALBIZZATI



VENTURE CAPITAL, LA RICETTA DEL SUCCESSO FRANCESE

Oltralpe il comparto è passato da 200 milioni a 3 miliardi in cinque anni. Come? Stanziando miliardi e incentivando l'arrivo di talenti. Per Gaia Capital Partners il modello è replicabile in Italia

Prendere esempio dai francesi. Per una volta l'Italia ha messo da parte la storica rivalità e ha tentato di adottare un sistema che in Francia è risultato più che efficace. Parliamo di venture capital, un comparto che nel 2012 Oltralpe era piccolo e poco capitalizzato ma che oggi è il secondo in Europa per investimenti e raccolta: tra il 2014 e il 2016 gli investimenti in startup francesi sono cresciuti da 0,2 a quasi 3 miliardi di euro (2,7 per l'esattezza) e lo scorso anno, nel solo secondo trimestre, si sono registrate operazioni per 1,4 miliardi.

Per fare un paragone, seppur impietoso. In Italia in tutto il 2019 sono stati investiti 597 milioni. Ma lo sviluppo del mercato francese ci dice che una svolta è possibile e ora, con il nuovo Fondo nazionale innovazione - ripreso appunto dal modello di Parigi - il governo vuole dare quella spinta necessaria per dare dignità a un comparto dalle potenzialità enormi.

RISORSE, INCENTIVI, UNIVERSITÀ

In Francia, l'intervento a gamba tesa dello Stato sul settore è stato preminente soprattutto sul fronte economico. Una serie di iniziative avviate tra il 2013 e il 2014 sono culminate tre anni fa con il lancio - in collaborazione con la Caisse des depots et consignations e la banca d'investimento pubblica Bpifrance - di un fondo da 10 miliardi di euro per investire in startup e innovazione. A questa somma si sono aggiunti nel settembre scorso altri 5 miliardi raccolti tra investitori istituzionali e asset manager del

paese per investire in scaleup soprattutto tecnologiche, dei quali 2 miliardi destinati alle società non quotate e 3 miliardi a quelle quotate.

«Questa inondazione di liquidità arrivata sul mercato e la proattività dimostrata dal pubblico, che per primo si è assunto il rischio di investire in un settore nuovo, hanno motivato anche gli investitori privati, dai grandi istituzionali ai professionisti del risparmio, aumentando le risorse in gioco. Ciò ha rafforzato la presenza dei player esistenti e ha portato alla nascita di nuovi operatori dando vitalità al settore e aumentando il numero degli investimenti», spiega a **MAG** **Elina Berrebi**, fondatrice assieme ad **Alice Albizzati** di Gaia Capital Partners, fondo d'investimento con sede a Parigi dedicato alle scaleup tech. Tante risorse pubbliche, quindi, ma non solo. Come evidenzia Berrebi, «alle risorse stanziare sono stati accompagnati incentivi fiscali, ad esempio l'esenzione sul capital gain per gli imprenditori che vogliono reinvestire in fondi di venture o in investimenti diretti, e iniziative per attirare giovani startupper, come la French Tech Visa, una procedura accelerata e semplificata per chi voglia lanciare, investire o lavorare in startup tech». Nel sistema, «un ruolo fondamentale l'hanno avuto le università, che hanno aumentato corsi e iniziative per quei giovani interessati ad avviare un progetto anche attirando talenti provenienti da altre regioni».

IN ITALIA

Fondato nel 2018, Gaia Capital Partners ha annunciato lo scorso



ELINA BERREBI

"ALLE RISORSE STANZIATE SONO STATI ACCOMPAGNATI INCENTIVI FISCALI, AD ESEMPIO L'ESENZIONE FISCALE SUL CAPITAL GAIN PER GLI IMPRENDITORI CHE VOGLIONO REINVESTIRE IN VENTURE CAPITAL, E INIZIATIVE PER ATTIRARE GIOVANI STARTUPPER, COME LA FRENCH TECH VISA"

anno il primo closing del fondo Growth I a 100 milioni - con il contributo anche di Generali - su un target di 200 milioni «che raggiungeremo auspicabilmente entro l'estate 2020», dice. La società ha anche chiuso il primo investimento e cioè la partecipazione con 10 milioni quale lead investor nel round

WOMEN IN FINANCE 2020 ITALY AWARDS



Nuova data

Women in Finance 2020 Italy Awards

Lunedì 11 maggio 2020 - ore 18.00
Palazzo Mezzanotte
Piazza degli Affari 6 - Milano

R.S.V.P. entro lunedì 4 maggio
E: italywomen.infinance@gmail.com
T: +39 06 42202306 (dalle ore 9.00 alle ore 13.00)

Le adesioni saranno accolte fino al raggiungimento del numero massimo di posti disponibili.

Seguite sui social #WomeninFinance

Media partners dell'iniziativa:





ALICE ALBIZZATI

"CERCHIAMO LE AZIENDE MIGLIORI PER AIUTARLE A CRESCERE A LIVELLO INTERNAZIONALE. NON CI IMPORTA QUALE SIA IL PAESE D'ORIGINE"

serie B di finanziamento da 20 milioni totali in Welcome to the jungle, media company dedicata al mondo del lavoro. «In generale puntiamo a investire in operazioni di minoranza in dieci o quindici scaleup con ricavi per almeno 5 milioni di euro e con una crescita stabile, presenti sia in Francia sia in altri mercati europei, tra cui l'Italia oltre a Germania, Nordics, Uk e Spagna», racconta. «In Italia - osserva Berrebi - c'è un ecosistema più vivace di quello che può sembrare, i molteplici fondi e business angel presenti sono molto attivi sul mercato e stanno cercando di accelerare un mercato che va ancora a rilento» ma che «presenta davvero molte opportunità, ci sono moltissime

belle aziende e bei progetti, si pensi ad esempio a Freeda Media o Supermercato24. Noi al momento ne stiamo esaminando un paio, ma siamo fiduciose».

Per questo motivo Gaia Capital Partners è anche socio della nascente associazione del venture capital italiano, Vc Hub Italia. «Per un fondo come il nostro l'Italia è un paese molto importante - dice la professionista - innanzitutto perché c'è una connessione culturale molto profonda tra le due regioni, in secondo luogo il fatto che il mercato non sia ancora molto sviluppato rappresenta per noi un'occasione». Inoltre, «tramite la partecipazione a un network come il Vc Hub possiamo entrare in contatto con i fondi già presenti sul mercato per lavorare insieme e capire quali sono le aree più interessanti dove investire».

Con Gaia «cerchiamo realtà in fase early stage, con un management team forte e un modello di business replicabile anche in altre regioni europee. Cerchiamo le aziende migliori per aiutarle a crescere a livello internazionale, non ci importa quale sia il paese d'origine ma solo il modello di business», aggiunge. Altro elemento positivo dell'Italia per Berrebi è «la presenza di moltissimo capitale privato sofisticato, ad esempio i family office, che è interessato al venture capital ma che non riesce a trovare le giuste opportunità». In questo contesto, per Berrebi, il Fondo nazionale innovazione «se sarà in grado di replicare quanto fatto in Francia, è sicuramente la soluzione che serviva. Serve un intervento pubblico deciso, chiaro e consistente per mitigare il rischio, dettare le regole e quindi smuovere anche il privato in un ecosistema più trasparente». (l.m.)

DATI

VENTURE ITALIANO IN CRESCITA NEL 2019

Eppur si muove. Pur con tassi di crescita inferiori a quelli degli altri Paesi europei, il venture capital in Italia continua a svilupparsi. Stando ai dati più recenti del Venture Capital Monitor dell'Università Liuc, nel 2019 ci sono stati 148 deal rispetto ai 102 dell'anno precedente, per un totale di 597 milioni di euro contro i 521 del 2018. Se si guarda ai nuovi investimenti, solo initial, questi sono stati 121 rispetto ai 78 del 2018 (+55%). Stabili i follow on, che sono passati dai 24 del 2018 ai 27 dello scorso anno, con un incremento dell'ammontare investito che passa da 98 a 161 milioni di euro, +64%. Fondi e business angel, che rappresentano la filiera early stage, hanno erogato investimenti per quasi 650 milioni di euro. Il numero degli investitori attivi, cioè coloro che hanno condotto almeno un'operazione durante l'anno, si attesta a 130, a cui si aggiunge la categoria dei business angels, in crescita del 17% rispetto all'anno precedente. Quanto alla provenienza degli investitori, il numero dei deal realizzato da operatori stranieri, pari al 35%, risulta in aumento rispetto allo scorso anno (era il 30% nel 2018).

I big del settore, riuniti al SuperReturn di Berlino, sono pronti all'inversione del ciclo e guardano a nuove opportunità. Il fattore scatenante? Potrebbe essere il coronavirus

di laura morelli

PRIVATE EQUITY
IN TRINCEA ALLA PROVA
DELLA RECESSIONE



C'è chi sceglie volontariamente di non stringere mani o si limita a un saluto pugno contro pugno, come i rapper della East e della West Coast negli Usa. C'è chi vieta i baci sulle guance di saluto e chi approfitta dei tanti flaconi sparsi per l'Intercontinental Hotel di Berlino per riempirsi generosamente le mani di gel igienizzante, che non si sa mai. Benvenuti all'edizione 2020 del SuperReturn International, l'evento che ogni anno riunisce per una settimana nella capitale della Germania il gotha degli investitori alternativi a livello globale, di cui *Financecommunity* è stato media partner. Convitato di pietra all'evento che da oltre dieci anni porta a Berlino tremila professionisti tra private equity, private debt, venture capital e investitori istituzionali, è stato proprio il coronavirus. Non solo per la presenza del tutto inedita degli introvabili tubetti di gel antibatterico regalati come gadget, tra i soliti cavetti per ricaricare lo smartphone che

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 • +39 02 84243870

Il private equity globale in cifre (dati Preqin)



4,11 trilioni di dollari

Gli asset under management dei private equity globali a giugno 2019



595 miliardi di dollari

Il capitale totale raccolto nel 2019, il 5% in meno rispetto al record del 2018 e del 2017, cioè 628 miliardi



3.524

Il numero di fondi sul mercato a gennaio 2020



5.102

Il numero di operazioni che hanno coinvolto il private equity per un valore aggregato di 389 miliardi di dollari



17%

I ritorni mediani netti annualizzati in tre anni a giugno 2019



86%

Proporzione di investitori che intendono investire uguale o maggiore capitale in questa asset class nel 2020 rispetto a quanto fatto nel 2019



JASON THOMAS

generalmente non funzionano e taccuini di varie dimensioni. Non solo perché l'Italian summit è stato cancellato a causa dell'assenza degli speaker italiani o perché «manca almeno un quarto delle persone rispetto agli anni precedenti», commenta sconsolata l'investor relator italiana di un private equity paneuropeo, che sottolinea come «in tanti abbiano cancellato meeting già organizzati anche spaventati dal fatto che siamo italiani e veniamo da Milano». No, il Covid-19 è stato protagonista invisibile del convegno internazionale soprattutto perché potrebbe essere l'effetto scatenante di una nuova recessione.

NUOVE OPPORTUNITÀ E PREZZI PIÙ BASSI

I grandi general partners (gps) – almeno il 45% secondo una ricerca di Preqin – se l'aspettano da un po' e l'imperativo è non farsi trovare impreparati. «A questo punto del ciclo è necessario tenere d'occhio potenziali interruzioni e in realtà possiamo già cominciare a vedere quello che sta per succedere», commenta ai giornalisti **Jason Thomas**, responsabile globale della ricerca di The Carlyle Group. Che sia una pandemia, una guerra mondiale, l'instabilità politico-economica o la crisi dell'industria il fattore che determinerà l'inversione dell'attuale

»»»



FINANCECOMMUNITY AWARDS

6^a Edizione

SAVE THE DATE
19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi

 **GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS**

 **GreenbergTraurig
Santa Maria**

 **HERBERT
SMITH
FREEHILLS**

 **Accuracy**
in excellent company

**INTRA
LINKS**

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 **orrick**

**+simmons
simmons**

Sponsor

#FinancecommunityAwards

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

ciclo non è dato saperlo. Quel che è certo è che, dal punto di vista dell'industria, la recessione non fa paura, anzi.

Il mercato degli alternativi sta vivendo da qualche anno a questa parte un periodo estremamente *bullish*, positivo. «Oggi c'è una tale liquidità sul mercato che sono i gps ad avere il coltello dalla parte del manico. Raccogliere è molto facile, anche per team nuovi e first time funds», commenta il fondatore di un fondo di fondi danese che preferisce restare anonimo. I numeri lo confermano: lo scorso anno a livello europeo la raccolta dei soli private equity europei ha toccato la cifra record di 86,4 miliardi di euro mentre a livello globale, rileva Preqin, il comparto ha raggiunto asset per 4,11 trilioni di dollari, con oltre 3.500 player (numero record) che hanno raccolto 595 miliardi di dollari nel 2019 (dopo averne raccolti 628 miliardi nel 2018 e nel 2017). E l'86% degli investitori – spinti dalla ricerca di ritorni – punta a investire ancora di più nell'industria.

In questo contesto, «una recessione non sarebbe una brutta cosa», ha commentato durante un intervento **Leon Black**, ceo e presidente di Apollo Global Management, che si dice pronto a dismettere i fondi qualora necessario. Come lui anche altri colleghi, forti di una raccolta senza precedenti e di ritorni netti del 17% di media a livello globale.

Con tutta questa liquidità in tasca, un calo del ciclo potrebbe portare a nuove



LEON BLACK

opportunità di investimento, ad esempio nel private debt e nel comparto distressed: «Il mercato del credito tende a scendere proporzionalmente all'equity in caso di inversione di ciclo – nota Thomas – e questa sottostima potrebbe portare interessanti opportunità per chi compra crediti corporate, anche senior». Poi ci sono i prezzi. Oggi le valutazioni sono alle stelle e viaggiano ben oltre il 10-15% in più di ebitda. Un *downturn* economico potrebbe calmarle, abbassando di conseguenza la leva e ripristinando l'equilibrio tra chi vende e chi compra, quindi abbassando il rischio. 📈



Investire in Italia?

PER GLI INTERNAZIONALI

è sì

Ma non mancano le criticità. Burocratiche e di mercato. Il parere di Shawn D'Aguiar, partner dello studio Goodwin Procter, e di Britta Lindhorst, responsabile Europa di Hq Investments

di laura morelli

Da mercato "esotico" e ostico ad alternativa plausibile per le tante, tantissime risorse in mano agli investitori istituzionali, agli asset manager e ai family office internazionali. Il private equity italiano ha tutte le carte in regola per intercettare questa cascata di capitali – i soli primi mille fondi pensione europei hanno in mano quasi 8 mila miliardi di euro – ma deve ancora lavorare molto per acquisire la stessa rilevanza di Germania, Francia e Gran Bretagna.

MAG ha sondato impressioni e problemi di chi investe in Italia dialogando con **Shawn D'Aguiar**, partner dello studio statunitense Goodwin Procter, e con **Britta Lindhorst**, managing director e head of European investments del family office Hq Investments. Il primo assiste da anni alcuni dei principali fondi di private equity italiani nel fundraising e accompagna gli investitori stranieri che vogliono puntare sull'Italia. La seconda, manager con 31 anni di esperienza in finanza e un passato in Generali, tramite Hq investe dal 1992 in tutta Europa, Italia compresa.



SHAWN D'AGUIÁN (Goodwin Procter)

Qual è la situazione del private equity italiano dal punto di vista del fundraising?

Qualche anno fa investire in Italia e cercare manager italiani era più "esotico", ora è diventata una possibilità concreta. Gli investitori hanno iniziato a capire che l'Italia ha un interessante set di opportunità, ad esempio ci sono molti sponsor che stanno crescendo, si stanno strutturando e si stanno espandendo, cercando occasioni di investimento oltre l'Italia. Anche nel venture capital ho molti clienti che investono in quel comparto e se prima in Italia non c'era nemmeno un mercato, oggi ci sono interlocutori stabili e rilevanti. Il settore sta maturando, questo è indubbio.



GLI INVESTITORI HANNO BISOGNO DI TEMPO PER ACQUISIRE FAMILIARITÀ CON LA BUROCRAZIA

Cosa rende difficile investire nel Paese?

Se la situazione politica o economica non sono un deterrente di per sé, lo è l'incertezza e la rigidità della regolamentazione in Italia, che è più complicata rispetto, ad esempio, nel Regno Unito o in Lussemburgo. Gli investitori hanno bisogno di tempo per acquisire familiarità con la burocrazia, per capire l'impianto, il tempo necessario, l'impatto sul business. Lo stesso vale per i manager: la struttura dei fondi in Italia è più impegnativa e rigida rispetto ad altre. Inoltre il regolatore è molto coinvolto sul mercato, il che non è una cosa positiva o negativa, ma ha sicuramente un effetto sul business.

Quali sono gli aspetti regolamentari più ostici, secondo lei?

Premetto che il mio è un punto di vista da avvocato non italiano.

A livello di percezione direi che l'iper-regolamentazione è forse uno dei temi principali. La regolamentazione italiana va spesso oltre quanto richiesto dagli organi stranieri come il Fondo monetario internazionale, il che è positivo dal punto di vista della supervisione ma significa anche che alcune volte, in determinati aspetti, si raddoppiano oneri, reporting e tempi. Questo comporta l'impiego di più tempo e risorse. Non voglio generalizzare ma nella mia esperienza è stato così.

Al di là delle problematiche, quali sono le aspettative per il 2020 in Italia e in Ue?

La percezione è che il private equity stia diventando più competitivo e questo può mettere pressione sui ritorni, in Italia così come in Europa. Di certo oggi ci sono moltissime risorse tra fondi pensione, assicurazioni e altri istituzionali che devono essere utilizzate e che stanno andando verso gli alternativi. Questi infatti stanno maturando e crescendo, come investimenti e come qualità dei manager, sia nel private equity sia nel private debt, nelle infrastrutture e nell'impact investing. Nel complesso il mercato degli alternativi in Europa oggi è più specializzato e variegato, gli investitori hanno solo l'imbarazzo della scelta.

»»

01.07.2020 • 18.15

FOURS SEASONS HOTEL
VIA GESÙ 6/8 • MILANO

TM

SAVE THE BRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

Partner

LATHAM & WATKINS

#SaveTheBrand



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



BRITTA LINDHORST (Hq Investments)

I grandi private equity globali hanno ricominciato a investire in Italia, anche i *limited partners* sono interessati al nostro Paese?

L'Italia è un mercato molto interessante, i prezzi sono relativamente bassi e c'è davvero molto valore, anche se nascosto. Noi abbiamo sempre investito nel paese dal 5 al 10% delle risorse a seconda degli anni, e guardando al portafoglio dal 2007 a oggi, non abbiamo mai sbagliato un deal. Ciò conferma le potenzialità del mercato, la presenza di manager con grandi capacità e di aziende che sono dei campioni a livello internazionale. Detto questo, tanti *lps* dicono ancora "no" all'Italia perché credono sia troppo rischiosa o perché fanno fatica a convincere il board delle potenzialità del paese. Questo anche perché, mi dispiace dirlo, la maggior parte delle informazioni che viene dall'Italia non è mai positiva. Di conseguenza, quando un investitore si trova a scegliere dove investire tra Italia e ad esempio la Scandinavia, che ha un flusso di operazioni continuo, un'economia stabile e un mercato del private equity variegato e internazionale, è evidente per cosa propenderà.



CON L'EPIDEMIA C'È ORA UN RISCHIO MAGGIORE PER L'ITALIA RISPETTO AD ALTRI PAESI

Il private equity in Italia è ancora piccolo rispetto a quello degli altri Paesi europei, perché?

È un mercato piccolo anche considerando l'economia in generale: se guardiamo alle percentuali del settore sul Pil sono ridicole. Le ragioni sono molteplici, innanzitutto mancano grandi deal, operazioni in cui i fondi possono investire 2-300 milioni di euro. Oggi i *gps* investono mediamente da 20 a 100 milioni, di conseguenza non possono lanciare fondi troppo grandi perché sarebbe un rischio, quindi si fermano a massimo 500 milioni e il mercato resta piccolo. È un cane che si morde la coda. Di buono c'è che negli ultimi tre-quattro anni qualche big deal è stato fatto a opera di player internazionali in collaborazione con realtà italiane, come ad esempio Nexi o Engineering.

Cosa cercate in un *gp*?

Esperienza e track record, innanzitutto. Il private equity non è tanto una questione di *top-down allocation* quanto di trovare i giusti professionisti che abbiano una strategia d'investimento aderente alla forza di quel mercato. In Italia, ad esempio, i nostri manager puntano su business internazionali o aziende che hanno le carte in regola per esserlo e ce ne sono tantissime soprattutto nel Nord, la cui qualità è paragonabile a quella delle aziende tedesche.

Quali sono le vostre aspettative per il 2020?

Prima del coronavirus ero ottimista, la pipeline di operazioni è già piena. Con l'epidemia c'è ora un rischio maggiore per l'Italia rispetto ad altri Paesi. Il virus potrà infatti provocare lo stop delle esportazioni in Usa ed Europa e se, ad esempio, Germania o Svizzera potranno compensare con la domanda interna, in Italia i consumi domestici non sono così forti. Inoltre, alcune leggi, come quella sul mercato del lavoro o la legge fallimentare, sono troppo rigide o articolate e salvare un'azienda dalla bancarotta è complesso. Servirebbe più flessibilità. ■

L'imprevedibile picchiata del CIGNO NERO

a cura di Barabino & Partners Legal

P

Per questo numero di *Finanza e Diritto...a parole*, vista la surreale situazione che ci stiamo trovando a vivere, scelgo di raccontare un concetto trasversale non solo alla finanza e al diritto, ma alla vita e alla storia tutta.

La vicenda di Odette e Odile, il cigno bianco e il cigno nero del Lago dei Cigni che tutti almeno una volta abbiamo visto a teatro, comodi sul velluto rosso delle poltrone, non è solo materiale per iconici *pas de quatre*.

Il cigno nero non è semplicemente, come si racconta ai più piccini, la copia cattiva della buona principessa che alla fine ci lascia le penne (per rimanere in ambito ornitologico). È qualcosa di più, semplificato nella sempreverde distinzione che i bambini fanno fra buono e cattivo, bello e brutto. Sono i due poli che governano il nostro mondo. Conosciuto e sconosciuto, sicuro e insicuro, certo e incerto. Come cantava Mago Merlino al giovane Semola tramutato in pesce: *Per ogni su c'è sempre un giù, per ogni men c'è sempre un più*. È dunque l'alternanza fra poli che scrive la storia, (è questo il mondo fa girar, canta sempre Mago Merlino), quella di ognuno di noi e quella collettiva.

A questo proposito, se ognuno di noi pensa alla propria storia personale, è praticamente certo che almeno la maggior parte dei *turning points* sono stati dettati da eventi casuali, da fortuite coincidenze che portano alcuni a credere nel destino e altri nella fortuna. Da questo punto di vista, possiamo dire che la nostra storia è data



una polarità definita: l'alternanza di eventi certi perché prevedibili ed eventi incerti perché imprevedibili e che, spesso, sono proprio questi ultimi ad avere maggior impatto sul complessivo corso degli eventi.

È qui che il cigno nero, Odile, lascia il palcoscenico del teatro per guadagnare quello del mondo e sconvolgere, a colpi di *fouettés en tournant*, la nostra tranquilla e prevedibile esistenza. Cos'è il Cigno nero? Secondo Nassim Nicholas Taleb, professore ed ex broker, è un evento con tre precise caratteristiche: rapidità, impatto enorme e prevedibilità retrospettiva. La prima: è un evento isolato che avviene repentinamente senza rientrare nel campo delle normali aspettative, poiché niente nel passato può indicare in modo plausibile la sua possibilità. La seconda: è un evento dall'impatto enorme, con conseguenze che si espandono senza argini da un settore all'altro, da un luogo all'altro. La terza: nonostante il carattere di evento isolato, la natura umana

ci spinge ad elaborare a posteriori giustificazioni della comparsa per renderlo spiegabile e prevedibile.

Era forse prevedibile per il principe Sigfrido che al ballo non si sarebbe presentata la bella Odette ma un'altra donna? No. L'impatto della comparsa di Odile è stato devastante? Assolutamente: ha causato la morte di Odette e quella del principe, di conseguenza l'interruzione di una linea ereditaria (non risulta che il principe avesse fratelli) e potrebbe esser stata causa di sanguinose guerre di successione, chissà. A posteriori, sarebbe stata giustificabile e prevedibile la comparsa di Odile al gran ballo? Certo, era chiaro che il malvagio mago Rothbart avrebbe fatto il possibile per tenere stretta Odette fra le sue grinfie ed era prevedibilissimo che la soluzione più semplice (ah, come sono volubili gli uomini) era far innamorare il principe di un'altra.

Ciò che è affascinante e allo stesso tempo mina alla base l'approccio umano al sapere è

questa domanda: non è strano che un evento accada proprio perché non è stato previsto? Taleb, che ha reso il Cigno nero protagonista di oltre 300 pagine, proprio su questo si sofferma, puntualizzando che la logica del Cigno nero rende ciò che non si sa molto più importante di ciò che si sa. E, in effetti, nel Lago dei Cigni non è tanto importante che Sigfrido sappia che sia Odette a venire al ballo quanto il fatto che non sappia che è invece Odile a presentarsi. Una situazione invero disagiata, soprattutto se partiamo dal presupposto che l'uomo utilizza la conoscenza come strumento di previsione e di lettura del reale. A che serve se poi quello che conta, gli eventi che cambiano il corso della storia sono imprevedibili? Il saggio di Taleb *Il Cigno nero* uscì nel 2007, un anno prima della grande crisi finanziaria, quella devastante i cui effetti ancora oggi risuonano. A posteriori molti dissero che Taleb aveva previsto tutto, confermando ancor di più che quello dei mutui subprime fu davvero un cigno nero.

Dove si produce il cigno nero? Taleb identifica un luogo preciso ove questo uccello nasce: la "piega platonica". Il confine pericoloso in cui la mentalità platonica che ragiona per modelli e costruzioni, per mappe intellettuali della realtà, entra in contatto con la realtà confusa. Lì il divario fra ciò che si sa e ciò che si crede di sapere diventa pericolosamente ampio. Lì nasce il Cigno nero, si rafforza, pronto a travolgere persone, imprese, regole e mercati, inarrestabile e turbinoso come Odile e i suoi 32 *fouettés*. 🦢



L'attività della boutique bresciana raccontata dal fondatore. Un'attività che ad oggi si è ripartita tra m&a (60%), turnaround industriali (30%) e investimenti diretti (10%)

di massimo gaia

FUTURO ALL'IMPRESA, IN DIECI ANNI 60 DEAL

T

Tradurre il linguaggio della finanza in termini comprensibili agli imprenditori. Futuro all'Impresa (Fai) si è data una missione tutt'altro che semplice. E lo ha fatto partendo dalla forza di chi si è trasformato da imprenditore in advisor finanziario e industriale. Insomma, la base è l'esperienza personale.

«Abbiamo l'approccio di chi proviene dall'impresa e conosce le piccole e medie aziende: i partner

vantano più di venticinque anni di esperienza di gestione aziendale, cosa unica per un advisor finanziario», sintetizza **Guglielmo Ruggeri**, socio fondatore e amministratore delegato di Fai. Bresciano, Ruggeri nasce come imprenditore nel mondo della produzione di componenti per il settore luxury della moda. È stato presidente e amministratore delegato nell'azienda di famiglia (Meras) e poi azionista e consigliere dell'azienda elvetica Riri Group, nata



ENRICO SCIO

dall'aggregazione di Cobrax, Meras e Riri. Riri, ricorda Ruggeri, «è stata acquisita da un fondo di private equity (Sofipa, ndr), che ha guidato il processo di aggregazione. Quindi ho vissuto in prima persona l'esperienza di imprenditore che apre il capitale dell'azienda alla finanza».

MAG ha incontrato Ruggeri nell'ufficio milanese di Fai, in via Montenapoleone. Ma la boutique di advising è nata nel 2008 a Brescia, una delle province produttive più vivaci, e ha un ufficio a Lugano, da cui segue i deal in Svizzera e nel resto d'Europa: le operazioni cross border, infatti, costituiscono uno dei tratti specifici del gruppo. Ruggeri, affiancato dall'altro socio fondatore **Enrico Scio**, ha capitalizzato sull'esperienza con il private equity, divenendo dapprima investitore (ha organizzato diversi club deal) e poi advisor finanziario e industriale. E ciò, a suo dire, rende Fai diversa dagli altri consulenti. «Siamo una realtà che pensa prima di tutto a ragionare come un'impresa», spiega. «Agli imprenditori spieghiamo perché devono aprire il capitale per la crescita. E lo facciamo con un linguaggio comprensibile per loro». Lo spirito è nell'acronimo: «Fai, datti da fare, agisci e soprattutto guarda al tuo futuro e a quello dell'impresa».

E ancora «Siamo più interessati alle potenzialità di crescita future delle realtà valutate piuttosto che alle performance economico-finanziarie storiche. Per noi ogni azienda è unica e deve essere studiata e compresa in profondità, al fine di individuarne le specificità e i fattori di successo».

La forza di Fai, racconta Ruggeri, è nel team. L'altro socio fondatore, nonché presidente, è **Enrico Scio**, dottore commercialista, specializzato nella consulenza aziendale (siede nei cda di società operanti in vari settori, dal metalmeccanico al food & beverage, dall'editoria al biomedicale). Scio si è occupato di operazioni di finanza straordinaria e di turnaround industriali sin dal 1990. Con Fai si è occupato dello startup del gruppo editoriale La Verità Panorama, in cui ha ricoperto la carica di presidente e amministratore delegato.

Accanto ai due fondatori ci sono i partner **Luigi Maniglio** (ex McKinsey, che vanta una specializzazione nell'industria meccanica) e **Luka Tragic** (con un passato in Psa e Ferrari, dove è arrivato alla carica di direttore degli acquisti della divisione auto stradali, Formula1 e filiali del gruppo), il manager **Marco Tixon** (ex relationship manager di Credit Agricole Italia, che gestisce le operazioni di m&a e debt advisory), i senior advisor **Marco Rossini** (manager con diverse esperienze in realtà industriali) e **Thomas Ellenberger** (ex ceo di un gruppo di alternative investment), nonché l'associate **Nicola Guerrini** (ex Banca Imi). Una struttura che è cresciuta nel corso degli anni e che, nota Ruggeri, «da circa un anno ha queste dimensioni».

Nei circa dodici anni di vita, Fai ha lavorato «su una sessantina di deal», per un controvalore di oltre 2 miliardi, di cui, dettaglia Ruggeri, 60% operazioni di m&a, 30% turnaround industriali («La ristrutturazione finanziaria è una conseguenza») e 10% investimenti diretti. Già, perché Fai effettua anche operazioni in stile private equity.

«Organizziamo club deal specifici volta per volta». Ruggeri, per esempio, è azionista della holding di partecipazione Italian Style Invest.

Per quanto riguarda l'advisoring di m&a, prosegue Ruggeri, «siamo focalizzati su operazioni con un controvalore tra 20 e 150 milioni». Nel turnaround «possiamo arrivare a 200 milioni circa».

Tra le operazioni di m&a seguite da Fai, il passaggio di Santi a Palladio Holding (sell-side), l'acquisizione di Crastan da parte di ProntoFoods (buy-side), la cessione di Zmf a Migal (sell-side) e l'acquisizione di Garofalo da parte di Ebro (buy-side). Sul fronte del turnaround, nel 2019 spiccano la ristrutturazione di Acerbi, produttore di cisterne, poi ceduto a Menci, e il risanamento dell'azienda agricola Le Colombaie, venduta alla Fondazione Arvedi.

In questo momento, «lavoriamo su una decina di deal», tra cui un turnaround di una multinazionale con sede in Svizzera e un'operazione nell'automotive. Le quattro ruote – grazie soprattutto all'esperienza di Tragic – costituiscono uno dei territori prediletti da Fai, insieme a moda, food, packaging e macchine utensili. «Siamo innanzitutto manager che conoscono i settori in cui facciamo advising», argomenta Ruggeri. «Con gli imprenditori parliamo di mercati e prodotti, spieghiamo perché devono crescere in certe aree, prepariamo l'azienda alla scelta del partner giusto e la valorizziamo. Non ci limitiamo a mettere in contatto le parti». Insomma, per Fai «la finanza è lo strumento, non il fine». ■



BANCHE, GLI STRATEGHI DEL RISIKO

L'ops di Intesa Sanpaolo su Ubi Banca sta scuotendo un settore che negli ultimi cinque anni ha visto operazioni di m&a e salvataggi. Ecco chi sono gli advisor finanziari e legali più attivi

di massimo gaia

Banche in manovra. Tra tentativi di acquisizione e fusione, salvataggi e riorganizzazioni, il settore ridisegna l'assetto. Operazione dopo operazione questa tendenza produce un'enorme quantità di lavoro per i consulenti finanziari e legali. Quali sono stati i più attivi negli ultimi cinque anni? Nelle pagine seguenti abbiamo provato a raccontare il settore e i protagonisti.

MEDIOBANCA ALLA REGIA

Se il settore bancario fosse un campo di calcio, Mediobanca avrebbe il ruolo del regista. Di quelli coi piedi buoni, distributori di assist al bacio, certo, ma un po' *veneziani*, perché la palla agli altri giocatori preferiscono farla toccare poco.

Spulciando i dati *Mergermarket* relativi ai deal del settore banking degli ultimi cinque anni (da inizio 2015), emerge chiaramente che la banca guidata da **Alberto Nagel** ha orchestrato buona parte delle operazioni: è stata coinvolta, infatti, in diciannove deal. Staccati gli altri advisor. Rothschild, con undici operazioni, e Lazard, con nove, si sono difesi. Le altre investment bank arrancano: Bank of America sette deal, Banca Imi sei, JP Morgan cinque, Morgan Stanley due e Goldman Sachs uno solo.

Il fuoriclasse del centrocampo di Mediobanca, il Leo Messi dell'investment banking italiano (anche se un quotidiano, tempo fa, l'aveva paragonato al conterraneo Rino Gattuso, che era giocatore dai piedi ruvidi), risponde al nome di **Francesco Canzonieri**.

L'ha pubblicamente elogiato **Carlo Messina**, in occasione della conferenza stampa di presentazione dell'offerta di scambio lanciata a sorpresa da Intesa Sanpaolo su Ubi Banca. Certo, Messina ci ha tenuto a precisare: (Banca Imi è meglio). I numeri, però, dicono il contrario.

I deal, come i voti, si pesano e non si contano, diceva qualcuno che dalle parti della piazzetta che ne porta il nome ha scritto pagine di storia della finanza. Di conseguenza, ci siamo focalizzati sulle operazioni più rilevanti, ovvero, a parte Intesa Sanpaolo-Ubi, Banco Bpm-Banca Popolare di Milano, il passaggio di Unipol Banca a Bper, i salvataggi di Mps, Carige, Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza, l'acquisizione di Banca Popolare Etruria e Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti da parte di Ubi. In effetti, il database che abbiamo preso come riferimento comprende anche le operazioni minori e, soprattutto, deal che coinvolgono soggetti diversi dagli istituti di credito (l'acquisizione di portafogli di npl, laddove comportino la cessione della piattaforma di gestione, per esempio), non solo il puro m&a bancario.

Ubi Banca, nell'ops di Intesa Sanpaolo, si avvale della consulenza di Goldman Sachs e la Credit Suisse. Al fianco della banca guidata da Messina ci sono Mediobanca (sole m&a e lead financial advisor), J.P. Morgan, Ubs, Equita e Morgan Stanley. Quest'ultima affiancò il gruppo guidato da **Victor Massiah** anche nell'acquisizione, datata giugno 2016, di Banca Regionale Europea, Banca Popolare di Ancona, Banca



Popolare Commercio e Industria, Banca Carime e Banca di Valle Camonica.

Mediobanca ha contribuito a vergare altre pagine fondamentali della storia bancaria recente: con Lazard ha affiancato Mps nel processo di salvataggio da parte del ministero dell'Economia, ha fatto parte del nutrito consorzio di advisor finanziari (con JP Morgan, Credit Suisse, Banca Imi, Kpmg, Rothschild e Colombo & Associati) che ha affiancato Unipol Banca nel passaggio a Bper Banca (assistita da Citi e Barclays) ed è stata consulente di Banco Bpm (con Bank of America e Colombo & Associati, che ha operato con un team composto da **Giulio Camia, Paolo Andrea Colombo, Corrado Di Gaspere, Tommaso Grossi e Nicola Zambianchi**) nell'acquisizione di Banca Popolare di Milano (affiancata da Citi e Lazard, con **Massimo Pappone e Marco Samaja**).

Insomma, le partite bancarie principali degli ultimi



PAOLO ANDREA COLOMBO



GIUSEPPE LATORRE

cinque anni hanno visto Mediobanca giocare da protagonista.

Tra i deal bancari più significativi degli ultimi cinque anni figura senza dubbio l'acquisizione di Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza, ripulite dai crediti non performing, da parte di Intesa Sanpaolo, che nel giugno 2017, dovendo tirare fuori di tasca solo 1 euro per concretizzare una partita essenzialmente di natura politica, non si fece affiancare da alcun advisor. Con Pop Vicenza agì Rothschild (**Paola Brambilla, Alessandro Fustinoni e Fabio Palazzo**). E poi, sempre in materia di salvataggi, il passaggio di Carige sotto il controllo di Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (Fitd) e Cassa Centrale Banca (Ccb), con i crediti non performing acquisiti da Sga (ora Amco). Al fianco di Carige ha operato Ubs; Fitd si è avvalso della consulenza di Kpmg e Ccb di PwC. Le *big four* giocano, per certi versi, una partita diversa. Di certo, **Giuseppe Latorre** e il suo team di Kpmg hanno saputo conquistare la fiducia dei vertici

dei maggiori gruppi bancari (Banca Popolare di Milano e Bper, per esempio). Insomma, se Mediobanca è il regista di centrocampo nella partita del risiko bancario, Kpmg è il giocatore di quantità, il mediano tutto polmoni, ma capace di inserirsi in area e di buttarla dentro.

I MAGNIFICI IO SUL FRONTE LEGALE

Spostando l'attenzione sul mondo degli advisor legali, gli occhi restituiscono un'immagine più frammentata dei protagonisti. Ne viene fuori un pool di "specialisti" nel quale spiccano una decina di nomi. Tra questi, BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Chiomenti, Pedersoli, Gatti Pavesi Bianchi e Legance oltre a Linklaters, Nctm, White & Case e Orrick.

BonelliErede e Linklaters sono i consulenti di Ubi Banca nell'offerta di scambio lanciata da Intesa Sanpaolo, come rivelato da *legalcommunity.it*, con due veri e propri giganti dell'avvocatura d'affari nazionale, ovvero **Sergio Erede** e **Roberto Casati**. Pedersoli, invece, è lo studio di riferimento di Intesa Sanpaolo nell'ops su Ubi come in molte altre occasioni. Lo studio guidato da **Carlo Pedersoli** e il Ca' de Sass hanno lavorato fianco a fianco in tutte le principali operazioni fatte dal gruppo guidato da Messina. Il mega-deal in cantiere con Ubi vede Carlo Pedersoli guidare una squadra composta da **Davide Csaba Jako, Davide Cacchioli, Marcello Magro, Giulio Sandrelli, Marta Sassella, Alessandro Zappasodi, Fabrizio Grasso, Paolo Manzoni, Riccardo Monge, Licia Mongiello, Niccolò Nardella, Edoardo Pedersoli e Federico Tallia**.

Nel gennaio 2017, si ricorderà, Pedersoli si pose al fianco di Ubi nell'acquisizione di Banca Popolare Etruria e Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti. In quell'occasione Chiomenti assistette la Banca d'Italia, che formalmente era il venditore degli istituti salvati, schierando **Filippo Cecchetti**,



Gregorio Consoli, Benedetto La Russa, Eleonora Laurito, Maria Vittoria Marchiolo, Filippo Modulo, Alessandro Portolano, Francesco Scanzano e Alfredo Vitale.

Chiomenti è stato coinvolto anche nel passaggio di Unipol Banca a Bper, operando al fianco del gruppo assicurativo.

Gop, con **Franco Gianni** e **Renato Giallombardo**, ha assistito Banca Popolare di Milano nell'integrazione con Banco Bpm e poi Bper nell'acquisizione di Unipol Banca. Questa operazione ha visto al lavoro anche Legance e Orrick Herrington & Sutcliffe con Bper, nonché BonelliErede con Unipol.

Gop (**Edoardo Brillante, Emanuele Grippo e Francesco Selogna**) ha affiancato Cassa di Risparmio di San Miniato nel passaggio – datato settembre 2017 – a Credit Agricole. Il gruppo francese (altra medaglia appuntata sul petto di BonelliErede) mise le mani anche su Cassa di Risparmio di Cesena che ha goduto della consulenza dello studio legale Carbonetti (**Francesco Carbonetti, Ugo Giordano, Alessandro Metrangolo, Matteo Morselli e Rocco Santarelli**) e su Banca Carim, assistita da Nctm (che ha operato con un team composto da **Luigi Ardizzone, Guido Fauda, Rodolfo Margaria, Stefano Padovani e Alessandra Stabilini**). Nctm, inoltre, è stato coinvolto nel passaggio delle banche venete a Intesa Sanpaolo, lato Pop Vicenza.

Il nome di Orrick salta fuori in altri due deal rilevanti. Innanzitutto, il salvataggio di Mps, dove lo studio ha agito al fianco del Mef con un team composto da **Alessandro De Nicola, Marco Dell'Antonia, Marco Nicolini, Andrea Piermartini Rosi, Raul Rizzozi e Marco Zechin**. Inoltre, Orrick ha assistito Iccrea Holding nell'acquisizione di Banca Mediocredito del Friuli Venezia Giulia, mettendo in campo un team composto da **Patrizio Messina, Paola Barometro, Andrea Cicia, Daniele Consolo, Federico Urbani, Annalisa Dentoni-Litta e Giovanni Leoni**.

Legance ha fornito assistenza a Bper Banca, oltre che nell'acquisizione di Unipol Banca, nell'integrazione di Banco di Sardegna, operando con un team formato da **Vito Auricchio, Stefano Bandini, Giuseppe Crippa, Laura Li Donni, Marco Penna, Sofia Roveta, Gian Paolo Tagariello, Giovanna Tassitano e Filippo Troisi**.

L'ultima grande operazione nel settore bancario, in ordine cronologico, prima dell'ops di Intesa Sanpaolo su Ubi, il salvataggio di Carige, sul fronte legale ha visto all'opera PwC Legal (**Jenny Frigo, Carlotta Mastria, Nicolò Mondo e Giovanni Stefanin**) con



SERGIO EREDE



CARLO PEDERSOLI



FRANCESCO GIANNI

l'istituto ligure e, nella parte conclusiva del processo di rafforzamento patrimoniale, BonelliErede e **Gatti Pavesi Bianchi**, che ha schierato **Carlo Pavesi, Rossella Pappagallo e Alessandro Cipriani**. 🍷



AXACTOR, RISPARMIO GESTITO e NPL

Scouting delle opportunità, advising e recupero dell'investimento: la società di gestione dei crediti offre un pacchetto completo. Promettendo a fondi e assicurazioni ritorni a due cifre. Filippo Mantovani, finance director, spiega come

Accompagnare per mano il mondo del risparmio gestito nell'investimento in crediti problematici. Axactor, gruppo specializzato nel recupero crediti per conto di terzi e nell'acquisto di portafogli di npl, ha messo in rampa di lancio una nuova offerta che ambisce ad attirare società di gestione del risparmio e assicurazioni, alla disperata ricerca di rendimenti in un panorama di tassi a zero o negativi. Ne abbiamo parlato con **Filippo Mantovani**, finance director di Axactor Italy. Il gruppo, che ha origini nordiche (sede a Oslo, quotata sul mercato borsistico norvegese), oltre che in Italia

ha piattaforme operative in Finlandia, Germania, Norvegia, Svezia e Spagna. Axactor ha circa 1.200 dipendenti nei Paesi in cui opera.

Quali sono le caratteristiche della nuova offerta?

Ha l'obiettivo di dare risposta alla necessità di investimento da parte dell'industria del risparmio, alla ricerca di ritorni soddisfacenti, in epoca di tassi negativi. In Axactor abbiamo la possibilità di offrire investimenti a tassi di rendimento *double digit*, bassa volatilità, elevata liquidabilità e diversificazione del rischio Paese.



Come?

Investendo in portafogli di crediti dismessi dalle banche, in particolare in *non performing loans*, affidandosi a noi per l'attività di scouting di opportunità e di recupero dell'investimento.

Quali rendimenti siete in grado di generare?

L'attività giornaliera, di acquisto portafogli e di recupero dei crediti, ci porta risultati estremamente soddisfacenti, in linea con le valutazioni effettuate in fase di acquisto, dove il tasso di rendimento si aggira solitamente oltre il 10%.

Come si esplicita l'offerta?

Sostanzialmente, la nostra proposta prevede un accordo, un *master agreement*, con una società di gestione, un fondo o un'assicurazione, che prevedano, strategicamente, di investire in asset alternativi. Axactor svolge il ruolo di advisor; ci occupiamo di verificare le migliori opportunità di acquisto di npl sul mercato europeo. L'investitore partner acquista il pacchetto di portafogli npl, ad esempio, tramite fondi, gestioni o veicoli di cartolarizzazione, che, a loro volta, emettono obbligazioni che vengono inserite all'interno dei fondi comuni che sono proposti alla clientela. Axactor, successivamente, si occupa di tutte le attività relative al recupero del credito.

In quali Paesi sarà possibile investire?

Dove siamo presenti, garantendo così diversificazione territoriale, oltre alla possibilità di riacquistare il portafoglio npl, dopo un periodo di lavorazione; in

questo modo, riteniamo che l'Investitore che non conosce il mondo degli npl sia accompagnato in ogni fase dell'investimento, di generazione di flussi di cassa ed eventualmente anche nella dismissione.

Avete già degli accordi in essere?

Siamo in fase molto avanzata di trattativa con un operatore internazionale.

I vostri interlocutori sono società di gestione del risparmio tradizionali o vi aspettate degli investitori di varie tipologie?

Direi che sono compagnie assicurative e società di gestione del risparmio che costruiscono il prodotto. Non è un investimento adatto a chi si occupa di puro collocamento conto terzi.

C'è un target di gestione che vi siete dati da qui ad un certo lasso di tempo?

Tramite il modello organizzativo *Axactor Efficiency Model* abbiamo la possibilità di adeguare le strutture operative dedicate al recupero e gestione dei crediti in base alle esigenze di investimento, mentre l'attività valutativa viene effettuata centralmente.

Qual è la tipologia di crediti proposti?

Questo dipende dal Paese di riferimento, ognuno ha una specializzazione: siamo in grado di offrire all'investitore un grande ventaglio di possibilità. Le opportunità offerte vanno dallo *small ticket unsecured individual/corporate* al *large ticket secured*. Massima diversificazione. (m.g.)



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su



Sede. Bologna

Posizione aperta 2. Partner

Area di attività. Diritto informatico/privacy

Numero di professionisti richiesti. 1 più eventuali collaboratori

Breve descrizione. Esperienza almeno triennale nel settore di riferimento, possibilmente anche esperienza nel settore ecommerce e più in generale fintech. richiesta clientela propria. Conoscenza lingua inglese parlata e scritta alta. Disponibilità a condividere progetti di sviluppo sinergici con la struttura

Riferimenti. Avvocato Gianluigi Serafini

g.serafini@lslex.com

Sede. Bologna

Posizione aperta 3. Partner

Area di attività. Diritto di famiglia/successioni

Numero di professionisti richiesti. 1 più eventuali collaboratori

Breve descrizione. Esperienza almeno quinquennale nel settore di riferimento, con clientela propria. Possibilmente conoscenza delle normative successorie anche a livello internazionale. Conoscenza lingua inglese parlata e scritta livello alto. Disponibilità a condividere progetti di sviluppo sinergici con la struttura

Riferimenti. Avvocato Gianluigi Serafini

g.serafini@lslex.com

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@rdr.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Contenzioso commerciale e arbitrale

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. L'ufficio milanese dello Studio Legale Sutti seleziona neolaureati in giurisprudenza in

Italia fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso l'interesse di massima dello studio per il profilo, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello SLS

STUDIO PANATO

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante commercialista

Area di attività. Contabilità, bilancio, consulenza tributaria e societaria

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Studio Panato seleziona praticanti fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato ad un inserimento stabile nella nostra struttura. Il/la candidato/a ideale possiede uno o due anni di esperienza nella gestione ordinaria (contabile e tributaria) delle società di capitali e dei soci. La conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) sarà considerata come elemento preferenziale

Riferimenti. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale a job@studiopanato.it

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Commercialista neo abilitato

Area di attività. Societario, tributario, contabilità e bilancio, M&A

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un professionista che abbia appena conseguito l'abilitazione da dottore commercialista 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) e che possieda specifiche competenze nella gestione ordinaria (contabile e tributaria) delle società di capitali e dei soci.

Si richiede forte motivazione a intraprendere un percorso di crescita finalizzato ad un inserimento stabile nella nostra struttura. La conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) sarà considerata come elemento preferenziale

Riferimenti. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale a job@studiopanato.it



INNOVAZIONE
PICCOLE STARTUP
CRESCONO

L'INIZIATIVA
BREVETTO, LA RICETTA
DEL DIRITTO È SERVITA

CALICI E PANDETTE
OCCHIPINTI SICCAGNO
E IL VALORE DELLE PERSONE

LE TAVOLE DELLA LEGGE
THE SECRET GARDEN DI BASIGLIO



LORENZO FRANCHINI

Piccole STARTUP CRESCONO

Solo l'1,5% delle startup si trasforma in scaleup. In Italia non raggiungono quota 150 e quelle del food sono meno di dieci. L'imprenditore Lorenzo Franchini, fondatore di ScaleIT, fa un bilancio

di francesca corradi





Il termine startup, che ormai è entrato nel lessico quotidiano e a volte usiamo impropriamente, non è poi di così recente invenzione e, da oltre vent'anni – dalla seconda metà degli anni Novanta – viene usato per indicare un'azienda innovativa e tecnologica. Oggi, complice la richiesta di minori capitali (anche solo decine di migliaia di euro) e la presenza di maggiori canali, sono sempre di più le realtà che nascono.

Chi non ha oggi un amico o un parente startupper? Questo mondo, all'apparenza entusiasmante e alla portata di chiunque abbia un'idea che reputa vincente, è però spietato e regolato da un codice binario che

divide le startup in due categorie: quelle che trovano un business model scalabile e crescono diventando scaleup, purtroppo la minoranza, e quelle invece che si perdono per strada e chiudono.

Ma come si riconosce una scaleup e qual è lo stato dell'arte in Italia? MAG lo ha chiesto a **Lorenzo Franchini**, imprenditore del venture investing, attualmente investor e advisor per LVenture Group e inoltre cacciatore di scaleup attraverso ScaleIT, grazie al quale favorisce il *matching* tra le realtà innovative e il mondo corporate – potenziali clienti a cui vendere servizi – e un pool di fondi di venture capital internazionali alla ricerca di opportunità in Europa.

La prima annosa questione su cui fare chiarezza è senz'altro definire quando una startup fa il grande salto e diventa maggiorenne. Il fattore temporale purtroppo non è un valido indicatore perché, se cinque anni fa, in media, servivano tra quattro e cinque anni per diventare scaleup, ora il processo sembra essersi velocizzato.

Un elemento da cui partire nell'analisi è senz'altro il *product market fit* ovvero il grado in cui un prodotto soddisfa una domanda del mercato. «Capire cosa vendere e a chi vendere sembra una cosa scontata ma non lo è, sono molte le startup che hanno cambiato in corsa il modello – dice Franchini –. Il secondo fattore di definizione è l'incremento delle metriche ovvero del rapporto tra clienti, audience e fatturato.



Tendenzialmente quando questo aumento è rapido e il fatturato mensile sfiora i 100mila euro diventa scaleup». Riassumendo: si tratta di combinazione tra prodotto e mercato ed evidenze di scala su quella combinazione. «È importante capire che la competizione è diventata globale perciò se si vuole rimanere sul mercato bisogna o crescere tanto e/o internazionalizzarsi», aggiunge Franchini.

Delle oltre 10mila start up registrate, sono ancora poche quelle che si trasformano. Negli ultimi tre anni, in Italia, il numero delle scaleup è rimasto costante ed è compreso tra 100 e 150, di queste non arrivano nemmeno a dieci le realtà del food.

Secondo Franchini, i motivi per il mancato decollo sono molteplici: dal difficile accesso ai capitali

ai modelli scelti. «Le scaleup in grado di attrarre i capitali sono sempre un numero limitato, soprattutto perché la parte seed - ma soprattutto post seed ovvero dopo il primo round da qualche centinaia di migliaia di euro e prima dei famosi round A e B - è una fascia poco coperta e poche aziende ricevono i finanziamenti che gli permettono di affacciarsi al mondo scaleup».

Nel 2019 tra le scaleup interessanti si possono citare: Le Cesarine, piattaforma specializzata nelle esperienze di cucina casalinga italiana, e Soul-k, la scaleup food-tech B2B che produce ingredienti semilavorati freschi, supportati da strumenti digital; entrambe food-tech e ammesse alla quinta edizione di ScaleIT. «Per le aziende food si parla comunque di circa 19 milioni di euro di raccolta su 18 startup e tra queste Cortilia è l'unica scaleup che ha

superato un round da 2 milioni di euro», racconta il fondatore.

«Tra le realtà importanti che hanno partecipato alle precedenti edizioni ci sono Supermercato24 ([leggi il MAG 118](#)), la bulgara Hello Hungry, acquisita da Takeaway.com, il marketplace b2b Viniaexport e Direttoo, la piattaforma che permette ai ristoranti di gestire gli acquisti e le materie prime», ricorda Franchini.

Particolare attenzione merita il foodtech che attrae l'interesse degli investitori per l'essenza *disruptive* nell'innovazione di cibo e di business. In Italia il segmento si è sviluppato solo recentemente e ha avuto una grande spinta con l'avvento di Expo, «ricordiamo Seeds&Chips che, all'epoca, era avanguardia pura - sostiene Franchini -. La difficoltà nell'accesso al





capitale gioca ancora un ruolo abbastanza importante nello sviluppo. È un peccato visto che questa è una delle industrie più interessanti in Italia, non per niente StartupBootcamp o Plug and Play hanno deciso di fare un'iniziativa foodtech in Italia e questo la dice lunga sulle potenzialità del settore in questo Paese».

«Le soluzioni per incrementare la crescita delle startup potrebbero essere: un maggiore capitale post seed e un supporto pratico per aiutare a sviluppare il business e vendere ai clienti. Questo aiuto può arrivare sia da investitori e business angel sia internamente, favorendo la creazione di team eterogenei con un mix maggiore tra giovani ed esperti. La quotazione può sicuramente

essere un'alternativa alla raccolta».

Ad aiutare le scaleup nella crescita c'è anche ScaleIT, l'evento-piattaforma nato per favorire l'incontro tra gli investitori internazionali interessati a realtà ad alto potenziale e le migliori scaleup italiane e, dal 2017, dell'Europa sudorientale. «Ogni anno cerchiamo aziende che performano, ne stimiamo le performance, le contattiamo facendole entrare nel radar del programma e chiediamo loro se sono interessate a un fundraising. Nell'ultima fase ne rimangono meno di quindici, che aiutiamo a prepararsi alla raccolta con un round di oltre tre milioni di euro». Su oltre 1.300 scaleup appartenenti al database di ScaleIT, quattordici sono

quelle che l'advisory board composto da Franchini, **Michele Novelli**, venture capitalist, **Emil Abirascid**, giornalista e imprenditore, e dall'angel investor **Pietro De Nardis** hanno selezionato, nel 2019, come le più promettenti per modello di business o risultati raggiunti. Solo quattordici scaleup, di cui dodici italiane e due dell'Europa sudorientale, hanno infatti avuto accesso alla quinta edizione di ScaleIT. Queste si sono incontrate one-to-one con trenta fondi di venture capital internazionali, giunti appositamente a Milano. L'obiettivo è per tutte uno solo, aggiudicarsi finanziamenti di serie A, B e C da un minimo di 3 fino a un massimo di 30 milioni di euro, dimostrando di essere realtà altamente innovative, con requisiti di performance verificati, modelli di business validi, team solidi e potenzialità di crescita interessanti.

«I numeri di questa quinta edizione hanno confermato il perdurare dell'interesse internazionale verso l'ecosistema Italia delle scaleup che dimostra di avere prospettive di sviluppo e successo». Secondo i dati dell'Osservatorio di ScaleIT continua, infatti, il trend positivo di crescita per il venture capital in Italia. Il 2019 si è chiuso con 672 milioni di euro di investimenti nel settore venture, con una crescita dell'11% in termini di volumi complessivi di investimento sull'anno precedente. I trentuno round che hanno visto la presenza di investitori internazionali rappresentano una quota superiore al 50% per 351 milioni di euro. ■



BREVETTO, LA RICETTA DEL DIRITTO È SERVITA

Lo chef stellato Giancarlo Perbellini, insieme a Bugnion, ha depositato domanda di brevetto per la Milanese cotta e cruda. Una nuova frontiera legale per la ristorazione che tutela la ricetta

di francesca corradi



Giancarlo Perbellini, nell'olimpico degli stellati, ha firmato la personale rivisitazione di uno dei must della cucina meneghina, la Milanese cotta e cruda. Il cuoco bistellato però non si è limitato a inventare il piatto ma ha scelto anche di tutelarla con un brevetto, per il grado di innovazione racchiuso nella ricetta.

«Tengo a sottolineare che dietro a questo piatto ci sono molte sperimentazioni e altrettanta tecnica – sottolinea lo chef scaligero –. La Milanese cotta e cruda, così come l'ho pensata, coniuga insieme sapori, consistenze e apporti nutritivi. Il tutto attraverso due tecniche di cottura ben distinte. Ho deciso di depositare il processo di preparazione con grande dovizia di dettagli», aggiunge Perbellini. Presentata in anteprima a Verona, a Casa Perbellini, da aprile sarà possibile mangiare il piatto nei bistrot Locanda Quattro Cuochi e Locanda

Perbellini, a Milano.

L'Italia ha, da sempre, una lunga storia nella produzione industriale nell'agroalimentare, dall'invenzione del cono gelato alla tavoletta di cioccolato. In questo settore possono essere oggetto di tutela brevettuale i procedimenti e metodi di produzione, cottura, vinificazione, così come le apparecchiature e gli strumenti di lavorazione di sostanze e prodotti fino ai contenitori. Il brevetto d'invenzione, applicato a una ricetta – intesa come una sequenza di fasi in cui vengono combinate quantità predefinite di sostanze, concepite come una soluzione a un problema tecnico – rappresenta però una novità.

L'ingegner **Marco Lissandrini**, direttore della sede veronese di Bugnion, azienda che si è occupata della domanda di brevetto della Milanese cotta e cruda,



FOODCOMMUNITY AWARDS

4[^] Edizione

SAVE THE DATE
30.11.2020

ORE 12.00 • MILANO

SPONSOR

大成 DENTONS



ha raccontato a *MAG* come e perché si brevetta.

C'è un fil rouge che lega Italia, Veneto e la città di Verona alla storia brevettuale nel settore gastronomico?

Il primo brevetto di cui si ha memoria risale al VII secolo a.C. e riguarda una ricetta depositata a Sibari (Cosenza) che riconosceva agli chef un'esclusiva di un anno. Il secondo caso è quello della Repubblica di Venezia che nel 1474 istituisce la prima legge brevettuale in Italia. E per finire a Verona, nel 1894, Domenico Melegatti brevetta l'intero processo di produzione del pandoro. Ora è toccato a Perbellini con la Milanese cotta e cruda.

A proposito di ricetta, c'è qualche altro chef che in passato ha provato a brevettare la ricetta?

Nelle mie ricerche, che hanno riguardato i principali chef nazionali e internazionali, ho trovato solo un caso che riguarda il cuoco Michel Troisgros. Lo chef francese, nel 1990, avrebbe brevettato un piatto a base di gamberetti.

Ma qual è l'utilità dei brevetti d'invenzione?

Sono strumenti utilizzati per bloccare il libero utilizzo da parte di terzi conferendo un regime di esclusività territoriale.

Qual è la differenza tra brevetto e segreto industriale?

Il secondo, non essendo depositato, può avere un vantaggio competitivo

perpetuo ma anche un rischio maggiore. **L'alternativa al brevetto, che nasce per l'industria, è il diritto d'autore?**

No, perché quest'ultimo non tutela gli aspetti tecnici del piatto.

Qual è l'iter per fare domanda?

Si inizia sviscerando gli elementi tecnici, per individuare il concetto inventivo alla base del trovato. Nel caso della domanda di brevetto della Milanese cotta e cruda si è cercato di coniugare due tecniche di cottura esaltandone la differenza: la sfida era di gestire il gradiente termico all'interno del piatto. In generale l'iter si sviluppa in tre fasi ed è fondamentale la tempestività. Si parte da un'indagine autonoma in cui si verifica l'effettiva innovazione partendo, ad esempio, dalla consultazione del sito dell'ufficio brevetti. Il secondo step è un'indagine, più approfondita, a opera di consulenti brevettuali che hanno il compito di comprendere e valutare l'invenzione, elaborando una strategia di ricerca e deposito. Solo a questo punto si può procedere alla stesura della domanda di brevetto.

Cioè?

Il brevetto è fatto di tre sezioni: la descrizione della parte tecnologica, che racconta la tecnica nota di partenza e gli aspetti peculiari dell'invenzione; le rivendicazioni e i disegni.

In cosa consistono le rivendicazioni?

Si tratta di clausole, come quelle di un contratto. Vengono, cioè, indicati gli elementi essenziali per i quali si vuole l'esclusività. Il compito del consulente

brevettuale è di generalizzare i concetti tecnici per massimizzare la tutela. Nel caso di una ricetta non si va a specificare il tipo di carne bensì il tipo di lavorazione, ad esempio l'impanatura, e il procedimento di cottura.

Come si scopre la contraffazione di un brevetto?

Attraverso la sorveglianza del mercato. È fondamentale avere la prova per andare in tribunale. Se si parla di un oggetto è più semplice mentre per una ricetta potrebbe essere più complicato e la fotografia del prodotto potrebbe non bastare, a meno che questo non sia peculiare, come nel caso dello chef Perbellini. In molti casi è necessario convincere il giudice della contraffazione e richiedere la descrizione giudiziale ovvero il permesso del giudice di andare in azienda e verificare il procedimento.

Ai vostri clienti offrite anche assistenza legale?

Abbiamo dei legali interni ma i nostri clienti, che abbiamo assistito in sede di brevetto, nel caso di controversia possono avvalersi degli studi esterni legali con cui collaboriamo.

Una volta accertata la contraffazione il colpevole a cosa va incontro?

Finché vige il brevetto, a inibitoria e al risarcimento del danno.



Nel caso di una ricetta, con bassissime probabilità di copia, perché si dovrebbe brevettare?

Il brevetto è innanzitutto un elemento reputazionale che certifica una grande capacità innovativa nel "mondo dei piccoli". In generale si dovrebbe fare per le maggiori possibilità di guadagno legate al business e dovute al diritto di esclusiva che conferisce il brevetto; per aumentare prestigio e valore dell'azienda; per la possibilità di ottenere royalty tramite licenze d'uso.

Uscendo dal caso specifico della ricetta cosa succede nel mondo del food?

Per quanto riguarda l'industria alimentare i maggiori player italiani brevettano metodi di lavorazione, come accade per la pasta, e packaging, come nei contenitori per piatti pronti.

Cosa consiglierebbe a chi vuole brevettare?

Prevenire è meglio che curare, nel senso che occorre innanzitutto gestire i processi aziendali per intercettare l'innovazione e poi agire con tempestività per tutelarla.

Quanto costa fare un brevetto?

A partire da un paio di migliaia di euro, tasse e costi esclusi, se si decide di depositarlo solo all'ufficio italiano. Il prezzo varia in funzione della complessità: sia dal punto di vista tecnologico sia dal punto di vista legale. I costi lievitano di qualche decina di migliaia di euro se il brevetto viene esteso all'estero. Maggiori sono i Paesi considerati, maggiori i costi. 



DA SINISTRA: MARCO LISSANDRINI, GIANCARLO PERBELLINI

La parola all'avvocato

CINQUE DOMANDE A ELENA CARPANI



ELENA CARPANI

L'avvocato Elena Carpani di EY ha raccontato a MAG, in sintesi, le azioni legali a tema brevetti.

Come si scopre che un brevetto è oggetto di contraffazione da parte di terzi?

La notizia potrebbe arrivare da un agente o distributore che segnala la violazione del brevetto oppure essere individuata su internet, in particolar modo sui siti dove molte aziende promuovono i prodotti. Non ci siamo ancora occupati, nel settore del food, della tutela del brevetto su una ricetta. Evidenzio che il brevetto avente a oggetto la "Milanese cotta e cruda" dello chef Giancarlo Perbellini ad oggi non mi risulta essere stato concesso.

Come si procede?

Se vi sono elementi tali da fare presumere che un concorrente stia violando un diritto di privativa brevettuale, è possibile avviare, avanti il tribunale

competente, un procedimento di descrizione. È necessario che il ricorso si basi su una serie di elementi tecnico-giuridici idonei a supportarlo. Deve cioè esserci il cosiddetto "fumus boni iuris". Non solo. Bisogna fornire prova del fatto che vi sia la necessità di ottenere un provvedimento d'urgenza. In presenza di solidi elementi a sostegno del "fumus" e del "periculum", il provvedimento può essere emesso senza necessità di convocare la controparte. Non così se il tribunale ritiene che sia opportuno procedere in contraddittorio delle parti.

In cosa consiste il procedimento di descrizione?

La descrizione giudiziale consente di recarsi in azienda con un tecnico nominato dal Tribunale, un ufficiale giudiziario e un tecnico nominato dal soggetto ricorrente, per preconstituirsì la prova dell'avvenuta contraffazione. Nel caso l'oggetto di contraffazione sia un macchinario, ad esempio un forno da cucina, si tratta di individuarlo e quindi descriverlo. Nel medesimo contesto possono essere individuate e descritte le eventuali prove della contraffazione. È una sorta di accertamento tecnico preventivo.

Come viene calcolato l'eventuale risarcimento?

I danni, che possono essere richiesti in un successivo giudizio di merito, vengono determinati avendo riferimento al mancato guadagno o la retroversione degli utili. C'è ad esempio il prezzo del consenso che risponde alla domanda: "Se io avessi dato la licenza a un terzo quanto avrei chiesto come royalties?"

Negli Stati Uniti c'è il danno punitivo, in Italia no.

In alcuni Paesi le condanne sono esemplari e hanno ad oggetto risarcimenti molto alti che potrebbero essere – anche per l'Italia in cui non vengono applicati – un forte deterrente a commettere atti in violazione.

Sono però ancora molti i soggetti che scelgono di non brevettare...

In Italia gli imprenditori spesso scelgono di non avviare un procedimento volto alla richiesta e all'ottenimento di un brevetto relativo a una invenzione, sia perché, azionando il titolo, potrebbe non essere semplice ottenere un risarcimento adeguato in tempi adeguati, sia perché i costi nel perseguire gli illeciti all'estero spesso sono molto alti. Non è inusuale che si consideri la contraffazione un danno quasi fisiologico dell'invenzione. 🍷

OCCHIPINTI SICCAGNO

e il VALORE delle PERSONE

di uomo senza loden*

Vendiamo Venezia. Vendiamola agli olandesi. Gli olandesi sanno come tenere sotto controllo il mare. Hanno costruito una nazione imbrigliando il mare, dapprima utilizzando buffi coni con grosse pale rotanti, in pratica un'anticipazione di Goldrake. Vendiamo Roma. Totò non ha pensato sufficientemente in grande. Vendiamola però ai tedeschi. I

tedeschi hanno reinventato Berlino. E si sono già fatti onore nelle nostre città: pensiamo a Eike Dieter Schmidt, il quale ha preso in mano, con grande successo e con immenso amore, la Galleria degli Uffizi a Firenze.

Giusto: Firenze a chi? In ossequio a certa tradizione potremmo venderla agli inglesi. Per loro sarebbe comoda come base per raggiungere il Chiantishire.

E Napoli? Qui la risposta è facile: agli spagnoli. Non per un richiamo storico. Avete visitato Madrid di recente? Se non lo avete fatto, fatelo: avrete la risposta.

Le spiagge. Che ne vogliamo fare delle nostre spiagge? Questa volta possiamo giocare in casa: vendiamo una buona porzione



delle nostre spiagge ai romagnoli. Teniamo però da parte quelle vocate al turismo di assoluta élite: dobbiamo venderle alle maison della moda e del lusso francesi, ovviamente a carissimo prezzo, mantenendo in Italia la golden share, assicurandoci l'applicazione di regole almeno pari a quelle che in Francia applicherebbero ad acquirenti italiani.

Le montagne, ovviamente, agli svizzeri: da anni, preso atto che la quota neve si sta inesorabilmente innalzando e che (un inciso: come mai gli ambientalisti non ne parlano?) sprecare milioni di litri di acqua per l'innervamento artificiale non è una grande idea, le autorità federali invitano – finanziandole – le stazioni turistiche di montagna ad ampliare il range dei servizi e degli sport offerti.

Vendiamo quello che è ignorato, maltenuto, mal sfruttato, in rovina o prossimo ad esserlo a condizione che si tratti di un elemento che non possa essere spostato, trasportato, duplicato.

Teniamoci l'agricoltura. La biodiversità che caratterizza l'Italia è insuperabile: non lasciamola nelle mani di chi non ha la cultura per apprezzarla.

Teniamoci, venendo a noi, le vigne. E facciamo in modo che le persone che vi lavorano possano esprimere tutta la loro creatività, passione, fantasia, amore attraverso i vini che producono, vini che

abbiano caratteristiche altrove inconcepibili, non omologate, poco inclini a render omaggio alla rivista non italiana di turno (anche a molte italiane, a dir la verità...).

Già: le persone. Teniamoci le persone talentuose, la più importante di tutte le risorse. Oggi si possono spostare le persone con enorme facilità. Solo tenendoci le nostre persone preserviamo idee, creatività, futuro e passione.

Passione: chi sa esprimere la passione meglio di una donna? E potete immaginare una donna più passionale di una donna siciliana (non me ne abbiano le altre)? E una donna siciliana che crea vino? Il tema delle donne del mondo del vino ritorna.

Occhipinti Siccagno Nero d'Avola Terre Siciliane Igt 2015, Triple A (agricoltori artigiani artisti).

Il rosso rubino brillante rende omaggio al sorriso e allo sguardo di Arianna Occhipinti, una donna di passione, fantasia, amore.

Il nostro naso viene sedotto da un'intensa nuvola di frutta oscillanti dal rosso al violaceo: prugna, mora, ribes. E poi una danza di liquirizia condita di tabacco olandese, note speziate adagiate su sottofondo balsamico che ricorda la luna piena. In bocca fresco, lungo, elegante, equilibrato.

Godiamoci Siccagno con piatti succulenti, carni, verdure ripiene. Dividiamolo con amici e amori appassionati. 🍷

** 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*

The SECRET GARDEN di Basiglio

di francesca corradi

C'è una novità alle porte di Milano, al confine tra città e campagna. The Secret Garden American Bar si è trasformato in una nuova insegna gastronomica. Il locale nasce come un nuovo progetto di ristorazione dell'Hotel Excel, nel cuore di Milano 2, affacciato sul Lago dei Cigni e a due passi della sede di Mediolanum.

E se da una parte c'è uno spazio intimo dove sorseggiare uno spritz o un buon gin tonic, dall'altra la sala si snoda in lunghezza, con una trentina di coperti.

Il ristorante The Secret Garden, indipendente dall'albergo, propone una cucina moderna concentrata sulla rivisitazione dei piatti della tradizione italiana che attraversano un po' tutto il Nord Italia.

Le verdure sono coltivate direttamente in un orto di proprietà mentre gran parte degli ingredienti proviene da piccoli produttori selezionati e da cascate limitrofe.

Dal menù di The Secret Garden - nel formato verticale tipico della lista alcolici e con un giusto numero di piatti - si possono ordinare, ad esempio, un'inedita lingua di manzo con una battuta di scampi e marmellata di tuorlo d'uovo o il fegato alla venexiana, così è scritto in carta, chiaro omaggio alle origini venete del proprietario. Tra i primi piatti ci sono gli immancabili risotti nella versione barbabietola e gorgonzola (Bartolini docet) o alla milanese, le ruvide tagliatelle fatte in casa con un saporito ragù d'anatra e foie gras, fino a un piatto ormai quasi introvabile a Milano: i risi e bisi ovvero riso con piselli. I secondi spaziano da un tenerissimo agnello a un saporito polpo arrosto. E per chiudere in dolcezza consiglio un dolce, consumato prevalentemente a colazione o merenda: una carrot cake con granita di pere.

La cena è stata una vera sorpresa. Una nota positiva è senz'altro la qualità/prezzo, sempre più difficile da trovare nelle nuove insegne, che si aggiunge alla comodità del raggiungere il luogo e del parcheggio antistante.

Prezzi: a partire da 30 euro (bevande escluse). 🍷

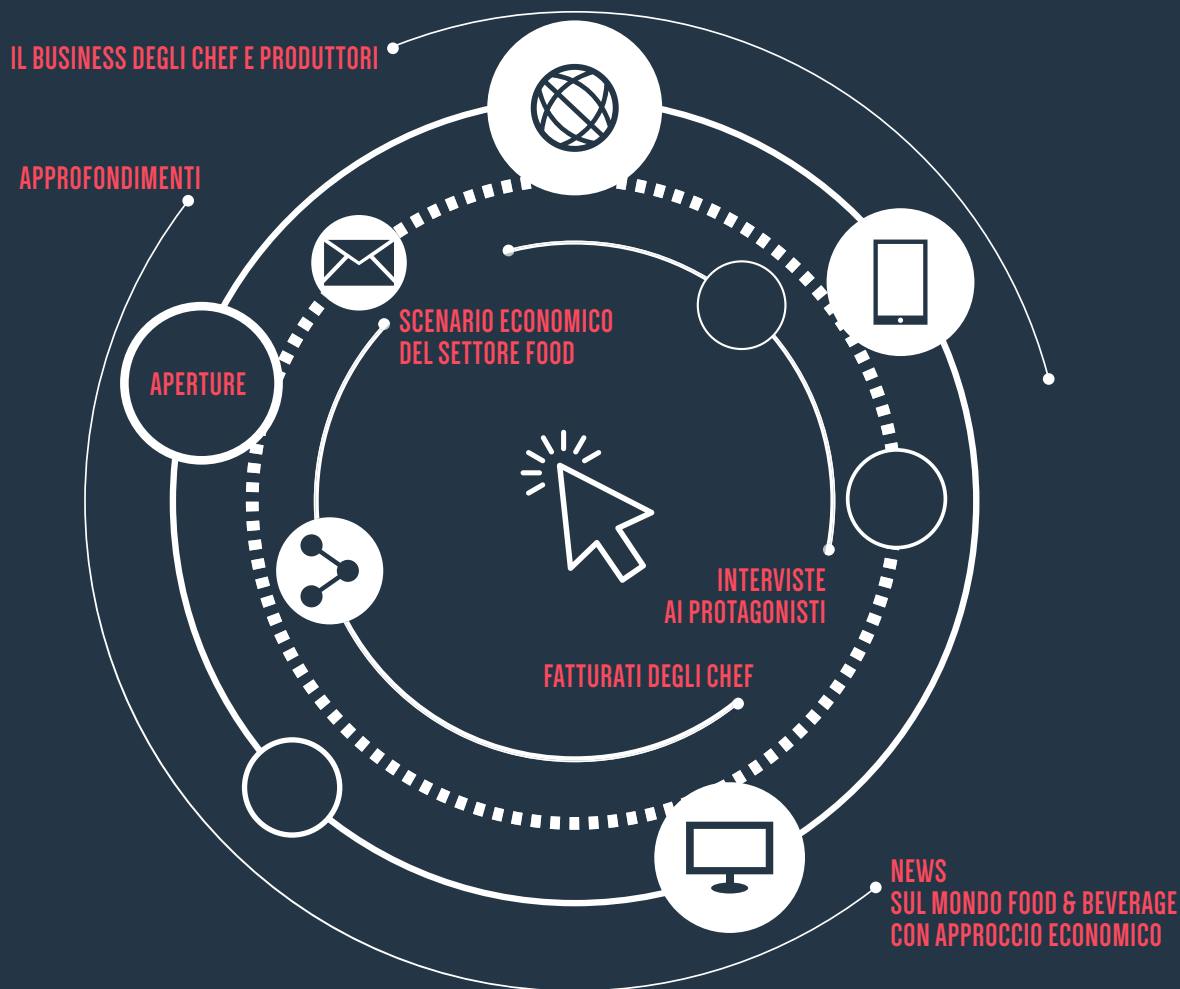
THE SECRET GARDEN AMERICAN BAR. Piazza Marco Polo 14, Milano - www.excelmilano3.it





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

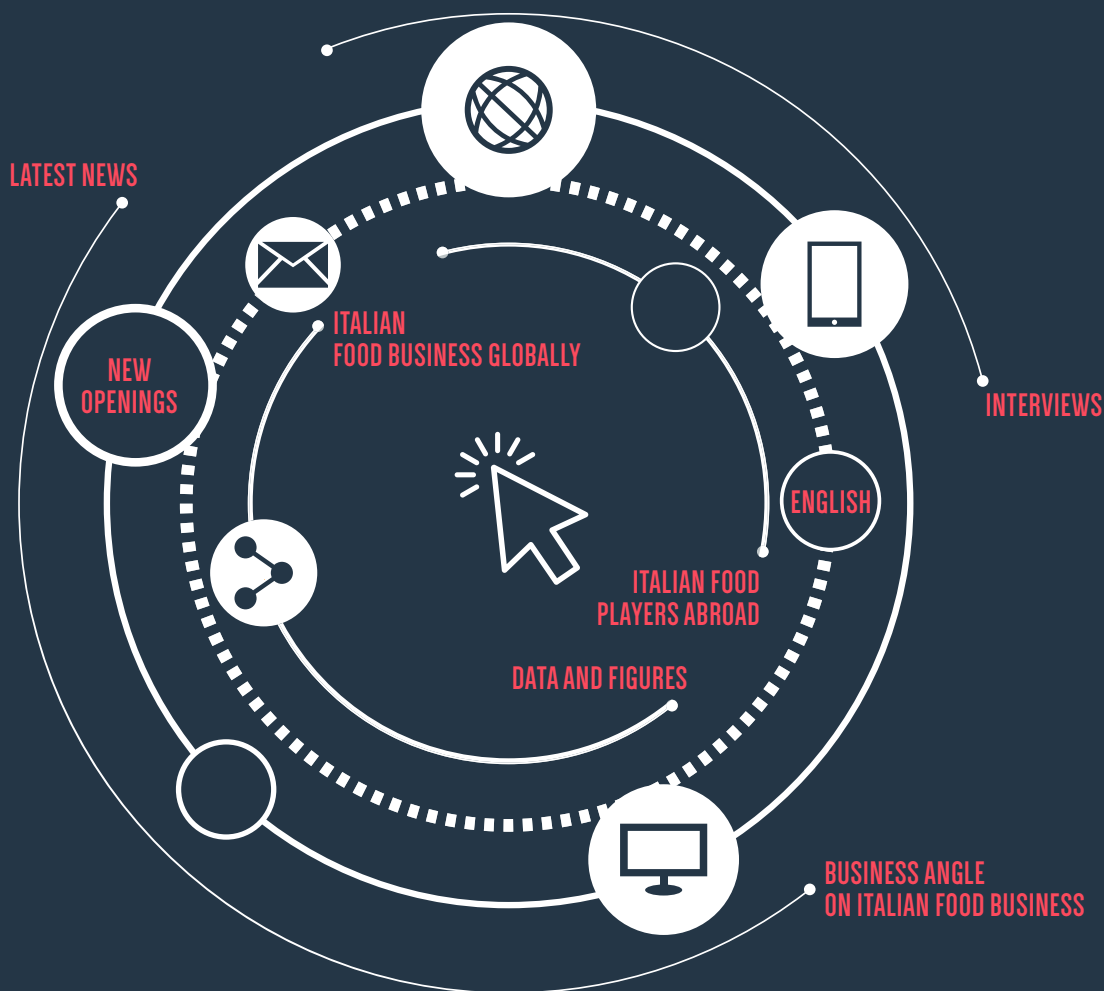


www.foodcommunity.it



FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com