

## In house

GALIZZI, LE SFIDE DELLA DIREZIONE LEGALE DI ENI GAS E LUCE

## L'iniziativa

PARITÀ SALARIALE DI GENERE, PWC TLS CERTIFICA LE AZIENDE

## Il faccia a faccia

IL CASO PHILIP MORRIS

## L'analisi

GLI AVVOCATI DEL PRIVATE EQUITY

## Virus e istituzioni

«AVVOCATI, SENTINELLE DELLA DEMOCRAZIA»

## Legal tech garage

LA TECNOLOGIA ENTRA A GIURISPRUDENZA

## L'intervista

DELLA POSTA (INVIMIT): «COSÌ METTO SUL MERCATO GLI IMMOBILIPUBBLICI»

## Stelle contro il virus

SOLIDARIETÀ, GLI CHEF IN CORSIA



Elmar Büth, general counsel supply chain & healthcare business EMEA in 3M, svela a MAG come con la diffusione del Covid19 abbia cambiato il suo lavoro. L'azienda sta aumentando la capacità produttiva globale del 30%. Ed è impegnata nella lotta alle frodi

# LE CONSEGUENZE (LEGALI) DEL CORONAVIRUS

# SEGUI I NOSTRI PODCAST



I COMMENTI  
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE  
LEGATE ALLA GESTIONE  
DEGLI STUDI LEGALI



I TREND DELLE OPERAZIONI  
STRAORDINARIE,  
CON BANKERS  
E AVVOCATI D'AFFARI



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



LA RASSEGNA AUDIO  
DELLE MAGGIORI NOTIZIE  
PUBBLICATE  
SUI SITI DEL GRUPPO

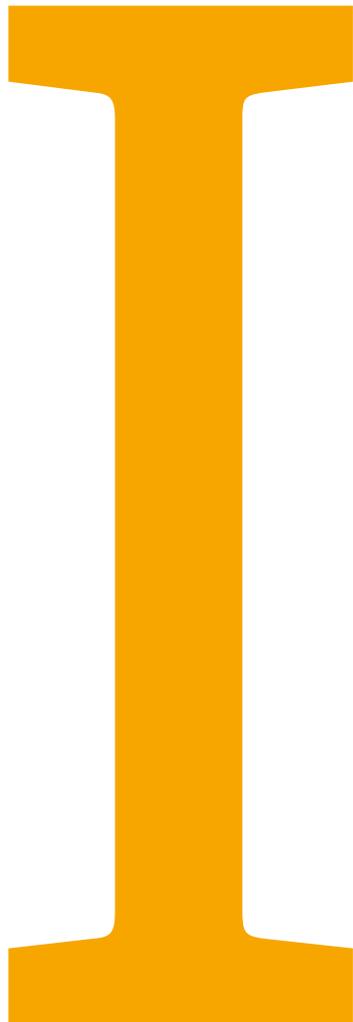


I DIALOGHI  
CON I PROTAGONISTI  
DELLA BUSINESS COMMUNITY,  
TRA MERCATO E PASSIONI



# L'ORA PIÙ BUIA

di nicola di molfetta



Il copione che sta seguendo questa crisi non riserva particolari sorprese. Dopo la corsa al ripristino dell'operatività, avvocati e studi legali devono pensare a come garantire la sopravvivenza delle proprie strutture. In questo primo mese di *lockdown*, la produttività di molte strutture è persino cresciuta. Ma gli incassi hanno cominciato a rallentare drammaticamente. Inevitabilmente, quindi, lo spettro dei tagli comincia a farsi vedere all'orizzonte. Anche se le strade da poter imboccare sono diverse. E a ogni scelta corrisponde una interpretazione dello scenario che si prospetta nel prossimo futuro.



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

WEBINAR

# AVVOCATI E CORONAVIRUS, DALL'EMERGENZA AL RIASSETTO DEL MERCATO

MARTEDÌ 7 APRILE  
ORE 18:00

**REGISTRATI**

## INTERVENGONO\*

**Antonio Auricchio**, Co-Managing Partner, *Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners*

**Andrea Carta Mantiglia**, Partner e Consigliere Delegato, *BonelliErede*

**Giuseppe Catalano**, Presidente, *AI GI - Segretario del Consiglio di Amministrazione Assicurazioni Generali*

**Gregorio Consoli**, Partner, *Chiomenti*

**Bruno Gattai**, Managing Partner, *Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners*

**Vincio Nardo**, Presidente, *Ordine Avvocati di Milano*

**Federico Sutti**, Managing Partner, *Dentons*

**Filippo Troisi**, Senior Partner, *Legance*

## MODERA

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

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

\*in completamento

Molte organizzazioni godono di linee di credito spesso inutilizzate. Aprirsi al debito, tuttavia, è una prospettiva che ha decisamente poco appeal sulla categoria abituata ad autofinanziarsi grazie ad abbondanti flussi di cassa.

Tra gli studi più strutturati, inoltre, non sono pochi quelli che hanno una società attraverso cui, banalmente, viene gestito lo staff e il personale non professionale dell'associazione. Piccole aziende che hanno una riserva che, in casi come questi, può essere utilizzata per far fronte alle esigenze di prima istanza.

Ma se il tempo della crisi comincia ad allungarsi e se a rischio, come pare plausibile, c'è l'intero primo semestre dell'anno, allora la necessità di recuperare risorse per non finire sott'acqua richiede misure più drastiche. Tagli.

In una situazione così complicata, gli studi legali hanno due alternative. La prima è quella di agire sulle teste. La seconda è quella di agire sui compensi.

La prima ha delle implicazioni non da poco. Mandare a casa una certa quantità di professionisti richiede tempo, impatta fortemente sulla reputazione dello studio, incrina il rapporto fiduciario tra talenti e struttura e soprattutto mette in difficoltà lo studio nel momento in cui la ripresa dovesse partire in tempi non così lontani richiedendo il ricorso a nuove "assunzioni" per fronteggiare il ritorno della domanda.

Anche la seconda, non rappresenta un'alternativa indolore. Indubbiamente, su una categoria privilegiata (qualcuno direbbe viziata) come quella degli avvocati d'affari, l'idea di veder decurtata la retribuzione, ovvero congelata la distribuzione di utili o bonus per aumentare la capacità di resistenza in una fase di così profonda incertezza, rischia di avere un effetto demotivante. Lavorare tanto per guadagnare poco non è una prospettiva allettante. Per nessuno. Eppure, può essere una scelta che indica fiducia in una ripartenza in tempi relativamente brevi. La volontà di non lasciare indietro nessuno e la decisione di proporre uno sforzo corale alla struttura, va probabilmente letta come la determinazione a tenere in piedi la struttura nel suo assetto pre-crisi per consentirle di essere pienamente operativa e in grado di competere nel momento in cui questa dannata emergenza sanitaria avrà cominciato a essere ridotta a un semplice ricordo.

È chiaro che in questa seconda prospettiva, al sacrificio richiesto ai collaboratori di ogni fascia e grado, dovrà corrispondere un sacrificio esponenzialmente più elevato da parte degli equity. Questo sarà un accorgimento fondamentale per evitare che la logica del sacrificio non venga interpretata come banale retorica ma diversamente come autentica volontà di resistenza. 🗑️

---

MA SE IL TEMPO DELLA CRISI COMINCIA AD ALLUNGARSI E SE A RISCHIO, COME PARE PLAUSIBILE, C'È L'INTERO PRIMO SEMESTRE DELL'ANNO, ALLORA LA NECESSITÀ DI RECUPERARE RISORSE PER NON FINIRE SOTT'ACQUA RICHIEDE MISURE PIÙ DRASTICHE. TAGLI.



**50** VIRUS E ISTITUZIONI  
«**AVVOCATI, SENTINELLE DELLA  
DEMOCRAZIA**»



**100** L'INTERVISTA  
DELLA POSTA: «**COSÌ METTO  
SUL MERCATO GLI IMMOBILI  
PUBBLICI**»



**138** STELLE CONTRO IL VIRUS  
**SOLIDARIETÀ, GLI CHEF IN CORSIA**



**84** AL FRONTE  
**LE CONSEGUENZE (LEGALI)  
DEL CORONAVIRUS**

**32** **Sport & business**  
Calcio, avvocati in difesa contro il virus

**42** **InterViews**  
Gattai Minoli Agostinelli,  
arriva un nuovo socio

**58** **L'analisi**  
Gli avvocati del private equity

**74** **L'iniziativa**  
Parità salariale di genere,  
Pwc TIs certifica le aziende

**80** **In house**  
Galizzi, le sfide della direzione  
legale di Eni gas e luce

**108** **Sotto la lente**  
La sfida di Azimut sugli alternativi



- 12** **Agorà**  
Shearman & Sterling,  
stop agli aumenti delle retribuzioni  
degli associate per il 2020
- 24** **Il barometro del mercato**  
Newlat conquista Centrale  
del latte
- 66** **Sportello lavoro**  
Il divieto di licenziamento  
in tempo di guerra (alla pandemia)
- 70** **Legal tech garage**  
La tecnologia entra  
a giurisprudenza
- 72** **Diverso sarà lei**  
Donne e smart working  
durante il coronavirus
- 94** **Corporate Leaders**  
Laura Del Favero,  
l'importanza di ascoltare
- 96** **L'intervento**  
Npl, Utp ed esecuzioni immobiliari  
ai tempi del covid-19.  
Il 2020 è giuridicamente già finito?
- 98** **Follow the money**  
Il rinvio di Tokyo 2020 costerà  
oltre 5 miliardi di dollari

- 112** **Il monitor**  
Per il fintech inizia l'età  
dello sviluppo
- 116** **Finanza e diritto... a parole**  
L'iva, la giustizia e la legge
- 118** **Il caso**  
Qonto, la banca online glocal
- 122** **Online**  
Vivibanca, il futuro è digitale
- 126** **Istruzioni per l'uso**  
Così lontani e così vicini
- 128** **Aaa... Cercasi**  
La rubrica Legal Recruitment  
by legalcommunity.it
- 132** **Food business**  
Sonia peronaci, dal web  
alla factory
- 142** **Format**  
Il fornello pugliese  
è diventato un concept
- 146** **Calici e pandette**  
Nervi Gattinara,  
la descrizione del nero
- 148** **Le tavole della legge (delivery)**  
Si cena a casa ma cucina Canzian



**N.138 | 23.03.2020**

Registrazione Tribunale di Milano n. 323  
del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

**Capiservizio**  
ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.it  
laura.morelli@lcpublishinggroup.it  
**con la collaborazione di**  
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it  
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it  
giuseppe.salemm@lcpublishinggroup.it  
anthony.paonita@inhousecommunity.com  
(da New York)

**Video Production**  
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**Centro ricerche**  
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**  
alesio foderi, barabino & partners legal, luca failla,  
tommaso grotto, paolo lanciani,  
mirko trigerio, gabriella ferraro, uomo senza loden

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

# LEGAL COMMUNITY WEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO  
Comune di  
Milano

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

SAVE THE NEW DATE  
12 - 16 October 2020 • Milan, Italy

### Platinum Partners

BonelliErede CARNELUTTI LAW FIRM CHIOMENTI

Deloitte. Legal DLA PIPER

### Gold Partners

Accuracy in excellent company CASTALDI PARTNERS 大成 DENTONS Freshfields

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

Legance AVVOCATI ASSOCIATI Nctm Toffoletto De Luca Tamajo TP Trifirò & Partners avvocati

### Supporters

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO ACC Association of Corporate Counsel EUROPE AIGI ANDAF ASLA CAMERA ARBITRALE DI MILANO

ECLA The European Law Students' Association ITALIA FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO ISPRAMED

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



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

## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 12 OCTOBER			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		<b>Gatti Pavesi Bianchi</b> Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 13 OCTOBER				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b> Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY 14 OCTOBER				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable on Arbitration		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan

## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

 Open with registration

**SEP:** Social events program

 Invitation only

18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		<b>Legance</b> Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		<b>Toffoletto De Luca Tamajo</b> Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		<b>To disclosed shortly</b>
<b>THURSDAY 15 OCTOBER</b>				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	<b>CHIOMENTI</b>	<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30		Inhousecommunity Awards		<b>Milan</b>
<b>FRIDAY 16 OCTOBER</b>				
18.00	 SEP	International guest greetings		<b>Milan</b>

SEE YOU FROM  
12-16 OCTOBER 2020

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

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



IN STUDIO

## Shearman & Sterling, stop agli aumenti delle retribuzioni degli associate per il 2020

Nessun aumento per le retribuzioni dei collaboratori di Shearman & Sterling in Italia. Lo studio di matrice americana, che nel nostro Paese è guidato dal socio **Domenico Fanuele** (foto), ha deciso un anno di stop per gli incrementi "salariali" dei suoi professionisti.

Una misura che, spiega il managing partner a *legalcommunity*, è stata adottata appena prima che venisse dichiarato lo stato di crisi in Italia e alla quale «avevamo deciso di ricorrere in considerazione del fatto che le *compensation* adottate fossero sopra mercato». Shearman & Sterling, una ventina di professionisti tra Milano e Roma tra cui quattro soci, è uno studio che ha un livello di seniority medio dei professionisti piuttosto elevato. «Siamo uno studio molto senior», ribadisce Fanuele che aggiunge: «Quando abbiamo deciso questa azione cominciarono ad addensarsi le nubi sullo scenario nazionale. Devo dire che è stata una decisione che si è rivelata opportuna. E posso aggiungere che, al momento, non riteniamo di dover adottare ulteriori iniziative per far fronte alla situazione».

L'avvocato del resto ritiene che quando ci sono le crisi, debbano essere anzitutto i soci equity a farsene carico. Per cui anche in questo caso, se un impatto ci sarà a causa della pandemia di covid19, saranno anzitutto i partner i professionisti impegnati a farvi fronte.

Resta da vedere se la law firm, a livello centrale, deciderà di assumere altre iniziative.

È notizia di questi giorni che negli Usa, Cadwalader Wickersham & Taft ha annunciato di sospendere il pagamento dei soci e deciso di tagliare gli stipendi degli associati del 25%, imponendo riduzioni salariali dal 10% al 25% al suo personale in risposta alla crisi del coronavirus e al suo impatto sull'economia.

# SIAMO SU TELEGRAM



**LEGALCOMMUNITY**  
@LEGALCOMMUNITY\_IT



**FINANCECOMMUNITY**  
@FINANCECOMMUNITY\_IT



**INHOUSECOMMUNITY**  
@INHOUSECOMMUNITY\_IT



**FOODCOMMUNITY**  
@FOODCOMMUNITY\_IT



**LEGALCOMMUNITYCH**  
@LEGALCOMMUNITYCH\_CH



È DISPONIBILE  
**UN NUOVO CANALE**  
PER OGNI TESTATA

**ISCRIVITI**  
PER RICEVERE LE NOTIZIE  
E RIMANERE  
**SEMPRE**  
**AGGIORNATO!**

## IN HOUSE

## Salvatore Mautone nuovo head of legal and compliance di Kimbo

**Salvatore Mautone** è stato nominato nuovo head of legal & compliance di Kimbo, oltre che membro interno dell'organismo di vigilanza di Kimbo.

L'avvocato, che dal 2017 in Kimbo ricopriva il ruolo di head of legal operations vede adesso le sue responsabilità estendersi all'ambito compliance: dovrà infatti occuparsi, nei prossimi 12/18 mesi, di costruire il nuovo dipartimento compliance di Kimbo, tramite l'inserimento di nuove professionalità. Per questo incarico, riporterà direttamente al ceo della società.

Tra le esperienze lavorative precedenti di Mautone ricordiamo quella in house come general counsel del gruppo Seri – Kerenergy, nonché quella di associate dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. E' inoltre docente di business law nel master in marketing e management dell'Università di Cassino.



## CAMBI DI POLTRONA

## Giovanni D'Innella nuovo senior of counsel di Deloitte Legal

Deloitte Legal ha annunciato l'ingresso di **Giovanni D'Innella** (foto) in qualità di senior of counsel per la sede di Bari.

L'avvocato D'Innella ha una lunga esperienza nel diritto amministrativo e civile e opera in particolare in materia di appalti, concessioni di opere e servizi pubblici. La sua attività è stata particolarmente focalizzata sui settori dell'urbanistica, dell'assetto del territorio, dell'edilizia e delle espropriazioni, oltre che del diritto ambientale. Ha inoltre presieduto l'Ordine degli Avvocati di Bari e ricoperto la carica di consigliere del Consiglio Nazionale Forense. È stato docente a contratto dell'Università degli Studi di Bari, della Lum Jean Monnet e della Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno (SSAI). È presidente e componente di alcune commissioni di disciplina presso enti pubblici.

Giovanni D'Innella si aggiunge al team della sede di Bari guidato dal partner **Francesco Paolo Bello**, head of public law e composta da **Michele Castellano** e da **Maria Luisa Maggiolino, Gloria Visaggio** e **Claudia Corsaro**, team consolidato da un percorso professionale condiviso da molti anni.



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

# corporate awards

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

**MILANO**

Sponsor



LC Publishing Group supporta



#LcCorporateAwards

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



NEW ENTRY

## Zenith Service, Bortot responsabile portfolio & asset management

**Diego Bortot** (foto) è il responsabile della nuova divisione portfolio & asset management di Zenith Service. Controllo del business plan, rispetto della tempistica di evasione delle pratiche, monitoraggio degli indici di ritorno attesi da parte degli investitori, sono alcuni dei compiti che l'area portfolio & asset management è chiamata ad affrontare.

Zenith aveva in gestione crediti per oltre 30 miliardi alla fine dell'anno scorso, con una fetta importante di sofferenze (pari al 60%), composta da finanziamenti personali e al consumo, bollette dell'elettricità e mutui erogati a famiglie e imprese.

Bortot è un economista ed esperto di finanza immobiliare. Prima dell'ingresso in Zenith, è stato managing director della divisione di debt advisory in Duff & Phelps REAG di Milano, amministratore delegato di Unicredit Credit Management Immobiliare e direttore generale di ISC (oggi IES, società immobiliare della Fondazione Cariverona).

Bortot si occuperà dell'attività di gestione strategica e del monitoraggio della performance dei portafogli npl. Svilupperà i nuovi servizi relativi alle attività di due diligence su crediti e valutazioni immobiliari, oltre che le attività di real estate asset management.

---

AI VERTICI

## Ntt Data, Ruffinoni nominato ceo Emea

**Walter Ruffinoni** è stato nominato co-ceo di Ntt Data Emea.

Nel ruolo avrà il compito di accelerare la crescita e l'espansione delle attività in Europa, Medio Oriente e Africa, contribuendo ulteriormente allo sviluppo delle operazioni a livello Emea della multinazionale giapponese dell'information technology.

Ruffinoni si affiancherà all'attuale ceo Emea **Swen Rehders** fino al 30 settembre e, a partire dal 1° ottobre, diventerà a tutti gli effetti ceo Emea, continuando comunque a mantenere il suo ruolo di amministratore delegato di Ntt Data Italia.

In qualità di ceo di Ntt Data Emea, Ruffinoni sarà responsabile di un budget superiore a 1 miliardo di euro e di più di 8mila dipendenti nonché di favorire l'ulteriore collaborazione integrata tra tutte le società dell'azienda in Emea.

# IL RUOLO CAMALEONTICO DEL PENALISTA

Dalla responsabilità degli enti, all'inasprimento delle sanzioni ad opera della Spazzacorrotti, alla disciplina sul *whistleblowing*, alle modifiche in tema di antiriciclaggio, alla responsabilità per i reati tributari anche in capo alle società, passando alla recente riforma della crisi di impresa, gli anni duemila sono stati una stagione di grande cambiamento per il diritto penale e gli operatori economici: non solo una nefasta eventualità nel cammino dell'impresa ma sempre più spesso un rischio da preventivamente valutare e mitigare.

Questa rivoluzione ha comportato la metamorfosi del penalista, chiamato ad intervenire non più solo nel momento della fase patologica (difesa dalla contestazione di un reato) ma ancora prima a partecipare, in sinergia con altri professionisti, nella vita quotidiana imprenditoriale. E questo anche grazie al profilo multiforme che connota il penalista quale analista privilegiato dell'agire umano all'interno di dinamiche aziendali sempre più articolate; testimone dei ragionamenti dell'autorità anche con riferimento all'implementazione dei Modelli 231 nonché conoscitore delle *lesson learned* e delle azioni da intraprendere in ottica di miglioramento.

In tale mutato contesto, il penalista – prima ancora di fornire la propria assistenza in situazioni di *crisis management*, dalla gestione delle indagini interne sotto l'ombrello delle investigazioni difensive alla difesa in giudizio – entra nella vita aziendale, fornendo il proprio contributo stragiudiziale nell'ambito di operazioni di M&A, operazioni di finanziamento, strutturazione di nuovi prodotti e servizi, pianificazione fiscale in ottica di *tax control framework*, pianificazione finanziaria in ottica di prevenzione di situazioni di crisi aziendale, procedure concorsuali, così come a supporto dell'organismo di vigilanza anche per la gestione dei casi di segnalazioni di illeciti.

Un coinvolgimento preventivo dove il rischio penale diventa la lente di ingrandimento attraverso la quale tutti gli altri rischi vengono filtrati.

Il penalista muta la sua origine di solista per entrare a fare parte della squadra dei diversi professionisti attraverso un approccio multidisciplinare, e sempre più transnazionale, che fornisce una risposta integrata, coordinando diverse materie e ordinamenti e garantendo in tempo reale soluzioni concrete ed innovative alle molteplici sfide che l'attuale mondo del *business* impone.



*Jean-Paule Castagno, Partner di Orrick  
Responsabile del Dipartimento di Diritto penale  
dell'economia e dell'impresa*



NOMINE

## Bain & Company, cinque nuovi partner

Bain & Company ha nominato cinque nuovi partner nel 2019. Si tratta di **Stefano Brentel** (foto), **Paolo Cerini** (foto), **Mauro Colopi**, **Stefano Fenili** e **Rosangela Pacifico**.

Entrato in Bain nel 2006, Brentel è esperto nel settore dei consumer products, practice di cui fa parte a livello Emea. Ad oggi ha lavorato e continua ad operare su un portafoglio clienti che copre Italia, Russia, Usa, Polonia, Regno Unito e Olanda.

Pacifico, in Bain & Company dal 2004, opera nella practice energy & natural resources, in cui si occupa soprattutto di customer strategy & marketing.

Cerini, che opera nella practice advanced manufacturing and services e performance improvement, durante i tredici anni trascorsi nella società si è occupato principalmente di strategie industriali, organizzazione, miglioramento della performance operativa, project management, m&a, post merger integration e business due diligence.

Colopi, in azienda dal 2004, ha maturato un'expertise nei settori di enterprise technology, telecomunicazioni, media e technology, fornisce consulenza principalmente su ottimizzazione IT, sviluppo di NGAN, B2B full potential transformation, eccellenza commerciale e progettazione dei servizi. Negli ultimi anni ha anche guidato numerose iniziative di due diligence per i clienti di private equity.

Fenili, leader nelle global practice di Bain per retail e performance improvement, conoscitore del settore dei beni di lusso e moda, vanta più di duecento progetti nel settore per aziende locali, internazionali e globali su temi che spaziano dalla strategia aziendale al miglioramento delle prestazioni.

LATERAL HIRE

## Roberto Nigro entra in Mjh Alma come equity partner



Mjh Alma ha annunciato l'ingresso, a partire dal 1° aprile 2020, di **Roberto Nigro** (foto), come nuovo equity partner, insieme al suo team composto da **Sveva Ricci** e **Sara Aratari**.

All'avvocato Nigro e al suo team verrà affidata la responsabilità dell'area venture capital dello studio.

Con più di quindici anni di esperienza a livello nazionale ed internazionale, Roberto Nigro è un riconosciuto professionista nel settore del venture capital. Affiancato dal suo team di lavoro, ha infatti gestito molteplici operazioni di venture capital, prestando assistenza e consulenza legale a primari fund managers, investitori istituzionali e privati, family office e business angels.

L'avvocato Nigro lascia quindi lo studio Lipani Catricalà & Partners, con cui collaborava dall'inizio del 2019. Precedentemente, aveva lavorato in primari studi legali italiani tra i quali Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e Labruna Mazziotti Segni.



# 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.





NEW ENTRY

## Prelios, Micciché in cda, diventa vice presidente

**Gaetano Micciché** (foto) entra nel consiglio di amministrazione di Prelios e assume la carica di vice presidente. Micciché, si legge in un comunicato, è stato nominato dall'assemblea degli azionisti del gruppo guidato dall'amministratore delegato **Riccardo Serrini**, che ha aumentato il numero di consiglieri a sette da sei. "Conosco Gaetano Micciché e ne sono amico da vent'anni", ha dichiarato il presidente di Prelios, **Fabrizio Palenzona**, "è persona di assoluto standing professionale e umano. Sono onorato che abbia voluto mettere a disposizione con generosità la sua esperienza e competenza. Sono anche certo che il suo contributo al nostro lavoro sarà particolarmente incisivo, soprattutto nel delicatissimo impegno di portare in bonis il maggior numero possibile di imprese unendo gli sforzi di tutti gli istituti interessati".

Nato nel 1950, Micciché è presidente di Banca Imi dall'aprile 2016. Attualmente fa parte del cda di Rcs, membro dello strategic advisory board di Neuberger Berman/NB Renaissance Partners, componente del comitato scientifico del Politecnico di Milano e membro del consiglio direttivo dell'associazione nazionale per lo studio del credito.



NOMINE

## Lexant nomina Cristina Pantaleo alla guida dell'ufficio torinese

A pochi mesi dall'acquisizione dello studio legale Bongiovanni, Lexant promuove **Cristina Pantaleo** (foto) come responsabile dell'ufficio di Torino. Torinese, Pantaleo è specializzata in diritto civile, diritto societario e contrattualistica per società ed enti. La boutique torinese, al seguito dell'acquisizione dello studio Bongiovanni, conta ora dieci professionisti.

# CORONAVIRUS E MONDO ASSICURATIVO: CHE COSA STA SUCCEDENDO?

**LEGAL GROUNDS**  
AVVOCATI  
[www.legalgrounds.eu](http://www.legalgrounds.eu)



Via Antonio Bertoloni, 55 00197 Roma  
[t] +39 06 806-91479 - [f] + 39 06 807-w6644  
[www.legalgrounds.eu](http://www.legalgrounds.eu)

Gli effetti dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del Coronavirus stanno interessando tutti i settori dell'economia.

I costi che stiamo pagando in termini di vite umane e di diminuzione del PIL stanno inducendo gli Stati e le organizzazioni sovranazionali ad attuare interventi (più o meno) coordinati, allo scopo di creare le condizioni per una ripartenza il più rapida possibile; il tutto cercando di imparare dagli errori del passato (ad es. tagli alla spesa sanitaria) e facendo tesoro delle accelerazioni che la situazione che stiamo vivendo ha imposto (ad es. smart working "massivo", digitalizzazione dell'istruzione e della giustizia).

Nel contesto sinteticamente descritto, si collocano le iniziative che hanno interessato il mondo assicurativo, chiamato a fronteggiare questo particolare momento con uno sguardo rivolto al prossimo futuro, che molto probabilmente vedrà un incremento dei sinistri e del contenzioso riconducibili al Coronavirus, ma non solo. A seconda delle tempistiche della ripresa, legate anche alle scelte politiche ed economiche che verranno assunte, il settore risentirà in maniera più o meno ampia della diminuzione della capacità di spesa della possibile clientela.

Ciò detto, a livello comunitario segnaliamo gli interventi dell'EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) del 17 e del 20 marzo 2020.

Il primo intervento contiene delle sollecitazioni al mercato assicurativo dirette a tenere sotto controllo i requisiti patrimoniali, al quale è seguita la comunicazione dell'IVASS (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni) del 30 marzo 2020, con la quale l'Istituto informa di aver inviato una lettera alle imprese di assicurazione e riassicurazione aventi sede in Italia chiedendo di adottare, a livello individuale e di gruppo, estrema prudenza nella distribuzione dei dividendi e nella corresponsione della componente variabile della remunerazione agli esponenti aziendali.

Il secondo intervento contiene, invece, una serie di raccomandazioni sulla flessibilità temporanea relativa ai termini per l'informativa di vigilanza e pubblica a causa dell'emergenza da COVID-19, richiamate, poi, dall'IVASS nell'ambito del documento contenente ulteriori misure a favore del mercato assicurativo del 30 marzo scorso. Il documento in questione, che contiene anche numerose proroghe in relazione a scadenze previste dalla normativa secondaria emanata dall'Istituto, segue un primo gruppo di misure a favore del settore pubblicate il 17 marzo 2020, che hanno interessato anche la distribuzione assicurativa.

Sempre a livello domestico segnaliamo la proroga concessa dall'IVASS in relazione al termine per dare riscontro ai reclami da parte di imprese e intermediari (75 giorni, contro i 45 previsti) ed al termine per rispondere

alle richieste di informazioni della clientela (35 giorni, contro i 20 previsti) da parte delle imprese, nonché la sospensione dei termini dei procedimenti amministrativi di competenza dell'IVASS medesimo, i cui termini sono sospesi ex lege dal 23 febbraio al 15 aprile 2020, ai sensi dell'art. 103, comma 1, del Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18 (Decreto "Cura Italia").

Sempre nell'ambito del Decreto "Cura Italia" troviamo la norma (art. 125, comma 2) che dispone l'estensione di 15 giorni del c.d. "periodo di comporto" di cui all'art. 170 bis del Codice delle Assicurazioni Private per i contratti RC Auto, il quale viene portato, pertanto, a 30 giorni complessivi dopo la loro scadenza. Precisiamo che la norma trova applicazione nell'arco temporale ricompreso fra il 17 marzo 2020 (data di entrata in vigore del d.l. n. 18/2020) e il 31 luglio 2020, data finale fissata dalla suddetta disposizione (ricordiamolo, in corso di conversione).

Certi che le misure viste insieme non saranno le uniche, chiudiamo citando il Decreto Legge n. 9 del 2020, il quale ha previsto, per i soggetti residenti o aventi sede legale nella ex zona rossa di cui all'Allegato 1 del DPCM 1 marzo 2020 (i comuni lombardi e veneti dove si sono registrati i primi consistenti focolari di Coronavirus) la sospensione del pagamento dei premi (di tutti i contratti assicurativi) in scadenza nel periodo compreso tra il 21 febbraio 2020 e il 30 aprile 2020 (i soggetti in questione, dopo il 30 aprile, beneficeranno dell'estensione del periodo di comporto di cui al Decreto "Cura Italia").



*Andrea Maura*  
Partner - Legal Grounds



POLTRONE

## ItaliaFintech, Crovetto presidente e Cionini Visani direttore generale

**Camilla Cionini Visani** (foto) è stata nominata direttore generale di ItaliaFintech. Ad **Andrea Crovetto** la carica di presidente.

ItaliaFintech è l'associazione che riunisce le realtà operanti nel settore fintech.

Crovetto raccoglie il testimone da **Sergio Zocchi**, presidente l'anno scorso, e da **Ignazio Rocco di Torrepadula**, che aveva ricoperto la carica nel 2018.

Crovetto è amministratore delegato e fondatore di Epic Sim, piattaforma

fintech dove le pmi possono presentare progetti di sviluppo da finanziare a una platea selezionata di investitori professionali. Cionini Visani ha lavorato in Schroders, Deutsche Bank, Sace, dove si è occupata di finanza per l'internazionalizzazione, e in Confindustria, come direttore affari internazionali. E' presidente di Triboo.

ItaliaFintech conta oggi 23 imprese associate, ovvero Afone Paiement, BorsadelCredito.it, Conio, Credimi, Epic SIM, Fifty, Fintech District, October, Modefinance, Moneyfarm, N26, Oval Money, PayDo, Prestiamoci, Satispay, Soisy, Soldo, Tink, Virtual B, Walliance, Workinvoice, Younited Credit e 200crowd.



AI VERTICI

## Lorenzo Bottinelli nuovo ad e vicepresidente di Basf Italia

Il consiglio di amministrazione di Basf Italia ha nominato **Lorenzo Bottinelli** (foto) come nuovo amministratore delegato e vicepresidente. Bottinelli succede ad Andreas Riehemann, che ha guidato l'organizzazione italiana dal 2016 fino ad oggi.

Lorenzo Bottinelli, chimico, classe 1976, ha maturato una lunga esperienza in Basf ricoprendo ruoli di crescente responsabilità. Prima nella divisione coatings e, quindi, nelle vendite, per approdare, nel 2017, a capo della direzione commerciale di Basf Italia. Ha dunque alle spalle un ventennale percorso di crescita in seno al gruppo che gli ha consentito di conoscere a fondo il contesto e i mercati e che, al contempo, conferma l'impegno di Basf nella valorizzazione del proprio capitale umano.



IN AZIENDA

## Comparini nuovo ad di Thales Alenia Space

**Massimo Comparini** sarà il nuovo ad di Thales Alenia Space Italia (Tasi).

Il professionista proviene da e-Geos, joint venture tra Telespazio (80%) e Asi (20%), dove era amministratore delegato. Comparini sostituisce **Donato Amoroso**, al quale sono state chieste le dimissioni dopo che nel 2019 era stato confermato per tre anni. Amoroso avrà un altro incarico in Leonardo. Tasi è controllata da Thales Alenia Space, joint venture tra Leonardo (33%) e il gruppo francese (67%).

SCENARI

## D'Argenio Polizzi tra i soci fondatori dell'Italian Insurtech Association

Lo studio legale D'Argenio Polizzi e associati, boutique legale specializzata in ambito assicurativo, è tra i soci fondatori di IIA – Italian Insurtech Association, la nuova associazione nata per supportare lo sviluppo della filiera assicurativa promuovendo il progresso dell'innovazione tecnologica e digitale in questo settore. IIA conta oggi 30 soci tra compagnie, intermediari e specialisti del settore assicurativo. Il consiglio direttivo, composto da 5 consiglieri tra cui **Andrea Polizzi** (foto), è presieduto da Simone Ranucci di Brandimarte. L'associazione, allineata all'Agenda Digitale Italiana, è membro della Global Insurtech Association che comprende rappresentanti in 24 diversi Stati del mondo.

PER LA PRECISIONE

### Cmca, Enrico Colantoni e suo figlio Federico

Nel numero 138 di *MAG*, a pagina 68 è stata pubblicata una didascalia errata: nell'immagine riprodotta compaiono Enrico Colantoni e suo figlio Federico della sede di Mantova dello studio Cmca, e non come erroneamente riportato Enrico e Michele Colantoni. Ce ne scusiamo con i lettori e con gli interessati.



Nel frattempo Clessidra  
investe in Sisma e  
Vodafone chiude l'accordo  
con Tim e Inwit

# Newlat conquista Centrale del Latte



Closing, annunci e restructuring hanno animato le ultime due settimane del mercato corporate e dell'advisory, pur se ancora nel pieno dell'emergenza coronavirus. In particolare, Vodafone, Tim e Inwit mettono il sigillo sull'operazione di integrazione delle torri con un nutrito parterre di advisor mentre nel food nasce un nuovo polo del latte: Newlat Group ha acquisito il 46,24% del capitale di Centrale del Latte d'Italia (Cli), e si prepara a lanciare un'offerta di acquisto e scambio (opas) sulla parte restante del capitale di Cli. Contestualmente, Clessidra, assieme a Magnetar,

intervengono nel rilancio di Sisma, storica azienda che realizza prodotti per la casa e per la cura della persona.

## CHIUSA L'OPERAZIONE TRA VODAFONE, TIM E INWIT

Gianni Origoni Grippò Cappelli & Partners (Gop), Nctm, Pedersoli e Latham & Watkins sono gli studi coinvolti nel closing dell'operazione tra Tim, Vodafone e Inwit che ha portato alla fusione di Vodafone Towers in Inwit.

Inwit diventa così il più grande operatore del settore in Italia con l'obiettivo di massimizzare l'utilizzo delle torri e di supportare Tim e Vodafone nella realizzazione delle rispettive reti 5G.

La fusione è perfezionata con effetto dalla data del 31 marzo 2020, insieme ai contratti di servizio alla condivisione delle componenti attive relative al 5G di TIM e Vodafone.

A seguito della fusione, Tim e Vodafone deterranno una partecipazione in Inwit pari al 37,5% ciascuno. Tim e Vodafone intendono mantenere il controllo congiunto e, al tempo stesso, potranno considerare una riduzione congiunta della propria partecipazione fino a un minimo del 25% ciascuno.

Gop ha assistito la direzione legale di Tim guidata da **Agostino Nuzzolo** con un team coordinato dai partner **Francesco Gianni** e **Alfredo D'Aniello**, coadiuvati dall'of counsel **Giulia Staderini**, i counsel **Chiara Gianni** e **Filippo Ughi**, con le associate **Lavinia Bertini** e **Caterina Pistocchi**, che hanno seguito la parte m&a e i contratti commerciali. I partner **Piero Fattori** e **Salvatore Spagnuolo** hanno curato gli aspetti antitrust e l'avvocato **Antonello Lirosi** gli aspetti di golden powers. Dei profili tax, invece, si sono occupati i partner **Luciano Acciari** e **Fabio**



Francesco Gianni



Antonio Corda



Francesco Canzonieri

**Chiarenza**, coadiuvati dai counsel **Sandro Maria Galardo** e **Francesca Staffieri** nonché dall'associate **Carmen Pisani**.

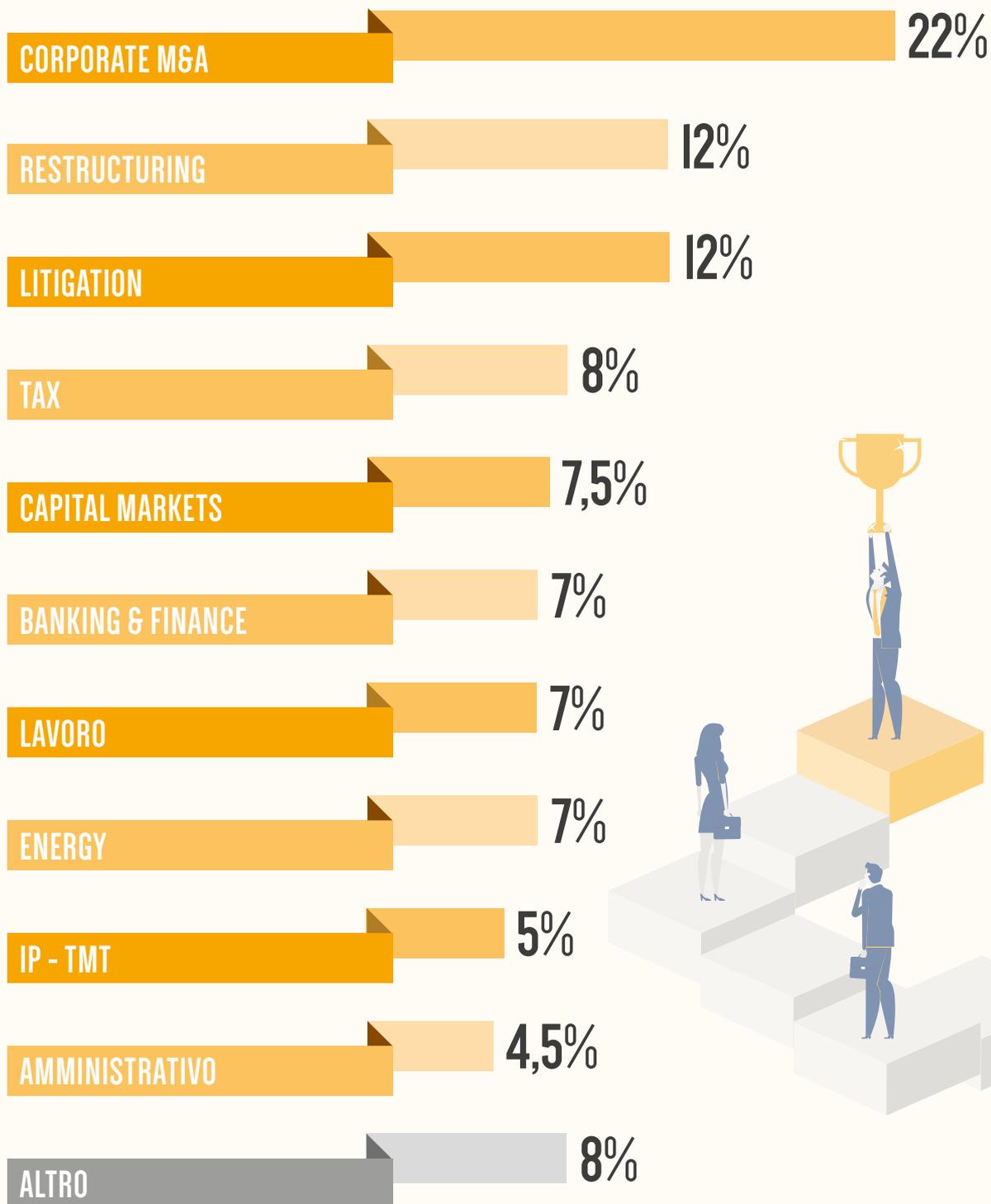
Il team di Nctm che ha assistito la direzione legale di Vodafone guidata da **Antonio Corda** è stato coordinato dagli equity partner **Vittorio Nosedà**, e **Matteo Trapani**, coadiuvati dalla salary partner **Lucia Corradi** per gli aspetti corporate. L'equity partner **Carlo Grignani** e il salary partner **Jacopo Arnaboldi** hanno seguito i temi e contratti ICT, mentre l'equity partner **Luca Toffoletti** la parte antitrust. Infine, l'equity partner **Federico Trutalli** e il salary partner **Andrea Mantellini** si sono occupati dei profili tax e l'equity partner **Alessandra Stabilini** ha curato la parte di capital markets.

Il team di Pedersoli che ha assistito la direzione legale di Inwit guidata da **Salvatore Lo Giudice** è stato coordinato dall'equity partner **Carlo Pedersoli**, con l'equity partner **Andrea Gandini**, coadiuvati dall'equity partner **Diego Riva** e dalla partner **Marida Zaffaroni** per i profili m&a e i contratti commerciali e dalla junior partner **Francesca Leverone** per gli aspetti di capital market. L'equity partner **Davide Cacchioli** e il partner **Alessandro Bardanzellu** hanno curato gli aspetti antitrust e golden power, mentre l'equity partner **Maura Magioncalda**, con il senior associate **Michele Parlange** e l'associate **Giuseppe Smerlo**, hanno curato la negoziazione con le banche finanziatrici. Gli aspetti amministrativi sono stati curati dal senior associate **Marco Trevisan** e dagli associate **Rosaria Costanzo** e **Alessandro Zuccaro**.

Il team di Latham & Watkins ha assistito le banche finanziatrici con un team composto dai partner **Marcello Bragliani** e **Antongilio Scialpi** con l'associate **Davide Camasi**.

Lato finanziario, Inwit è stata assistita da Mediobanca con un team composto da **Francesco Canzonieri**, **Gianernesto Bernardi** e **Giuliano Palazzo**.

# I SETTORI che tirano



Periodo: 24 marzo 2020 - 6 aprile 2020 • Fonte: legalcommunity.it

UBS è financial advisor di Vodafone mentre Tim è stata affiancata da Banca Imi, Bank of America Merrill Lynch e Goldman Sachs

#### La practice

Corporate finance/Tmt

#### Il deal

Accordo Vodafone, Tim e Inwit

#### Gli studi legali

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Francesco Gianni, Alfredo D'Aniello, Piero Fattori, Salvatore Spagnuolo, Luciano Acciari, Fabio Chiarenza)

Nctm (Vittorio Nosedà, Matteo Trapani, Lucia Corradi, Carlo Grignani, Jacopo Arnaboldi)

Pedersoli (Carlo Pedersoli, Andrea Gandini, Maura Magioncalda, Davide Cacchioli, Alessandro Bardanzellu, Diego Riva, Marida Zaffaroni)  
Latham & Watkins (Marcello Bragliani, Antongiulio Scialpi)

#### Il team inhouse

Inwit (Salvatore Lo Giudice)  
Tim (Agostino Nuzzolo)  
Vodafone (Antonio Corda)

#### Gli advisor finanziari

Mediobanca (Francesco Canzonieri)  
UBS  
Banca Imi  
Goldman Sachs  
Bank of America Merrill Lynch

#### Il valore

-

## NEWLAT ACQUISISCE 46,24% DI CENTRALE DEL LATTE E LANCIA OPAS

Newlat Group ha sottoscritto un contratto per l'acquisizione del 46,24% del capitale sociale e dei diritti di voto di Centrale del Latte d'Italia (Cli), mettendo sul piatto 3 euro in contanti e un'azione Newlat Food per ogni tre titoli Cli. Per effetto dell'acquisizione, Newlat lancerà un'offerta di acquisto e scambio (opas)

sulla parte restante del capitale di Cli.

Ubi Banca ha assistito Newlat Food come advisor finanziario dell'operazione, con un team guidato da **Andrea Cacciapaglia**. Ubi e Banca Akros (Gianluca Magnani, Luca Morello, Virginia Evangelista e Tommaso Danieli) assisteranno Newlat Food anche nell'opus assieme a Equita – che ha operato con un team formato da **Marcello Daverio, Alessandro Papi e Alessandro Borzumati**.

Vitale & Co., con un team guidato da **Alberto Gennarini** e composto da **Valentina Salari, Antonino M. Surace e Michele Carraturo**, ha assistito i venditori come advisor finanziario dell'operazione.

Sul piano legale, l'operazione è stata seguita dagli avvocati di BonelliErede per Newlat Group e Newlat Food e da quelli di Chiomenti per i venditori.

Nello specifico, BonelliErede ha agito con un team composto dal partner **Gianfranco Veneziano** e l'of counsel **Mauro Cusmai**, entrambi membri del Focus Team Capital Markets, da **Francesca Peruzzi**, senior associate, e da **Daniele Minniti e Niccolò Ghizzani**.

Chiomenti, invece, ha agito con i partner **Edoardo Andreoli e Manfredi Vianini Tolomei**, il senior associate **Michelangelo Granato** per gli aspetti societari insieme al partner **Emanuele Barberis** e il senior associate **Luigi Mariani** per gli aspetti di diritto del lavoro.

A cedere la partecipazione in Cli, si legge in un comunicato, sono Finanziaria Centrale del Latte di Torino, **Luigi Luzzati, Marco Fausto Luzzati, Carla Luzzati e Sylvia Loew**. Per effetto della transazione, i venditori diventeranno azionisti Newlat Food, con una partecipazione, prima del futuro aumento di capitale a servizio dell'opas,

pari al 5,3%.

Newlat Group detiene l'1,34% del capitale di Cli, quota che cederà a Newlat Food; quest'ultima di conseguenza, avrà in mano il 47,58% del capitale di Cli.

Ogni azione Cli viene valorizzata 1 euro in contanti e 0,33 azioni ordinarie Newlat Food.

Cli è una società attiva nella produzione e commercializzazione di circa 120 prodotti, ovvero latte e suoi derivati, yogurt e bevande vegetali, che vengono distribuiti con i marchi TappoRosso, Mukki, Tigullio e Vicenza.

L'operazione, recita la nota, "è finalizzata al consolidamento del mercato lattiero-caseario italiano". Il progetto industriale "prevede che Cli diventi la piattaforma di riferimento per l'intero mondo lattiero-caseario dell'entità risultante dall'operazione, facendo leva, tra l'altro, sulle filiere produttive di alta qualità regionali della Toscana e del Piemonte e sulla continuità manageriale rappresentata da tutti i manager e collaboratori.

Con l'integrazione di Cli, Newlat Food raggiungerà un fatturato di circa 500 milioni di euro, divenendo il terzo operatore italiano del settore milk & dairy.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Newlat Group compra Centrale del Latte

#### Gli studi legali

BonelliErede (Gianfranco Veneziano)  
Chiomenti (Edoardo Andreoli, Manfredi Vianini Tolomei, Emanuele Barberis)

#### I team inhouse

Cdl (Maurizio Dainelli, Antonio Tamburano)

#### Gli advisor finanziari

Ubi Banca (Elio Milantoni, Andrea Chiappa)  
Equita (Marcello Daverio, Alessandro



Andrea Cacciapaglia



Gianfranco Veneziano



Edoardo Andreoli

Papi)

Vitale & Co. (Alberto Gennarini, Valentina Salari)

Banca Akros (Gianluca Magnani, Luca Morello)

#### Il valore

## CLESSIDRA E MAGNETAR ACQUISISCONO SISMA

Clessidra sgr, attraverso il veicolo Clessidra Restructuring Fund gestito da **Federico Ghizzoni** e **Giovanni Bossi**, e Magnetar Capital entrano nella società che produce gli stuzzicadenti Samurai, Sisma, affiancata nell'operazione da Ey.

A confermare le indiscrezioni stampa è stata la famiglia Lotti, che ha fondato la società nel 1965, oggi azienda fra le principali in Italia nella produzione e distribuzione di prodotti per la casa, l'igiene personale e la tavola.

Nel dettaglio, Clessidra e Magnetar acquisiranno l'intero capitale dell'azienda tramite la conversione in azioni della quasi totalità dei crediti a medio e lungo termine, pari a circa 60 milioni di euro. L'operazione prevede anche mantenimento di due milioni di debiti a medio lungo termine e nuovi finanziamenti per sei milioni al 2024.

L'ingresso nell'azionariato di Sisma si inserisce nell'ambito di un più ampio piano di rilancio e sviluppo dell'azienda, che aveva già in corso un piano di risanamento ex articolo 67 della legge fallimentare avviato nel 2010 e poi modificato nel 2015, per il quale è prevista l'immissione di nuove risorse finanziarie.

Con sede principale a Mantova, Sisma opera in tre stabilimenti produttivi situati in Lombardia con una capacità produttiva complessiva di 21 milioni di tonnellate di cotone per anno che si

affiancano a uno stabilimento per la logistica nella stessa Mantova.

Sisma, attiva nel settore del personal care, home care e food care, commercializza i suoi prodotti sia attraverso storici marchi come Samurai (leader nel mercato degli stuzzicadenti) ma anche Cotoneve (prodotti in cotone per la cura della persona sia in Italia che in Europa), Farmacotone (specializzato in prodotti medicali in cotone), Logex (la cui offerta include prodotti per la cura della casa), sia attraverso il canale private labels per i più importanti players della Gdo.

Ey ha supportato Sisma come advisor finanziario nella procedura di ristrutturazione ex art. 67 della Legge Fallimentare, oltre che per i servizi di due diligence finanziaria, fiscale, ambientale, relativa agli asset real estate e al brand con un team guidato dai partner Stefano Vittucci ed Enrico Silva e composto dal director Roberto Russo e dal manager Flavio Fiorucci.

Sul fronte legale, ad affiancare Clessidra, secondo quanto appreso da legalcommunity è lo studio Pedersoli con un team guidato dall'equity partner **Maura Magioncalda** e composto dalla partner **Alessandra De Cantellis** e dall'associate **Giuseppe Smerlo**.



Federico Ghizzoni



Maura Magioncalda

Magnetar è stato assistito per la parte banking e restructuring da Linklaters con un team guidato dal partner **Francesco Faldi**, dalla managing associate **Valentina Armaroli** e dall'associate **Maria Chiara De Biasio**. La parte corporate è stata seguita dal partner **Pietro Belloni** e dall'associate **Chiara Venditti**. Per la parte capital markets dal partner **Dario Longo** e dall'associate **Federico Fanelli**. Gli aspetti regolamentari sono stati curati dalla managing associate **Anna Ferrareso**. Per la parte tax il partner **Roberto Egori**.

Sisma è stata assistita da Nunziante Magrone nella persona di **Oscar Podda** e **Alessandro Fermi**.

#### La practice

Restructuring

#### Il deal

Clessidra e Magnetar entrano in Sisma

#### Gli studi legali e fiscali

Linklaters (Francesco Faldi, Pietro Belloni, Dario Longo, Roberto Egori)  
Pedersoli (Maura Magioncalda, Alessandra De Cantellis)  
Nunziante Magrone (Oscar Podda, Alessandro Fermi)

#### Gli advisor finanziari

Ey (Stefano Vittucci, Enrico Silva)

#### Il valore

-



LEGALCOMMUNITY

# #complex, l'avvocatura oltre la superficie

## Il podcast di Nicola Di Molfetta



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



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>^</sup> EDIZIONE

# FINANCE AWARDS

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

**MILANO**

SPONSORS



**ALANTRA**

LC Publishing Group supporta



#LcFinanceAwards

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto: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 A-  
 mato, *Gruppo BPER Banca*



**Dario Capone**  
 Responsabile Project Finance  
 – Area Finanziamenti Struttu-  
 rati & Consulenza d'Impresa,  
*Icrea 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 – Acquisi-  
 tion & Strategic Finance,  
*Natixis*



**Giampaolo Corea**  
 Head of Proprietary Invest-  
 ments 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*



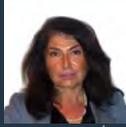
**Antonella Pagano**  
 Managing Director,  
*Accenture*



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



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



**Francesca Peruch**  
 Responsabile Consulenza e  
 Perfezionamento Contratti,  
*Icrea 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,  
*Mediobanca International*



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



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



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



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



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



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

# CALCIO, AVVOCATI IN DIFESA CONTRO IL VIRUS

Dalla gestione dei contratti, ai diritti tivù. Ecco i cinque fronti caldi aperti dall'emergenza Covid19 sul campo del campionato più bello del mondo...

di giuseppe salemme



Chissà quanto diversa sarebbe stata questa quarantena se non si fosse fermato anche lo sport. Dopotutto, in Italia la forma di terapia collettiva più diffusa rimane da sempre urlare contro ventidue giocatori che prendono a calci un pallone su un prato: vedersela negata ha senza dubbio impattato negativamente sulla qualità della vita durante il lockdown.

Ma è così, anche lo sport si è fermato. In ultimo, con il rinvio dei giochi olimpici di Tokyo 2020, misura senza precedenti, almeno per ragioni sanitarie, e che forse più di tutte ci dà l'idea dell'unicità del momento che stiamo vivendo (si veda il box). E gli scenari relativi ad un eventuale prosecuzione delle attività sportive rimangono ancora oggi alquanto nebulosi, a causa di una serie di problematiche assolutamente nuove e trasversali che affliggono quella che è prima di tutto un'industria che solo in Italia muove parecchi miliardi di euro. Ed è proprio per provare a chiarire quali sono gli snodi cruciali di questi temi che MAG ha deciso di interpellare alcuni dei legali più affermati nell'assistenza ai vari player del settore sportivo: **Pierfilippo Capello** e **Andrea Bozza** di Osborne Clarke; **Vittorio Turinetti di Priero**, **Ranieri Romani** e **Nicola Maffioletti** di Lca studio legale; **Paolo Macchi** di Withers; **Alberto Crivelli** di Amtf Avvocati; **Cristina Mazzamauro** e **Gianluca Cambareri** di Tonucci & Partners e **Michele Briamonte** dello studio legale Grande Stevens. Partendo dal calcio, lo sport che senza dubbio muove di più l'interesse (e i capitali) in Italia, la questione fondamentale, dalla quale dipenderà la soluzione di tutte le altre, è quella relativa al destino dei campionati: attualmente sono bloccati fino al 13 aprile, e con l'ultimo decreto legge il Governo ha vietato definitivamente anche la prosecuzione degli allenamenti, mettendo di fatto, secondo alcuni, una pietra tombale sulle speranze di prosecuzione delle competizioni.

## CONTRATTI E RETRIBUZIONI

Partendo da questo assunto, il primo problema che viene a crearsi riguarda l'eventuale riduzione dell'importo degli stipendi che le società sportive dovranno corrispondere agli atleti. «I calciatori – spiegano i professionisti di Tonucci & Partners – sono lavoratori subordinati *sui generis*, in quanto non fanno riferimento a un contratto collettivo nazionale ma a regolamenti Figc e ad accordi tra Associazione italiana calciatori, Figc e Lega Calcio», accordi sui quali si innestano i singoli contratti individuali. Attualmente, le retribuzioni riguardanti il mese di marzo sono state sospese. Ed è qui che si esauriscono le certezze: nonostante gran parte degli avvocati interpellati veda un possibile fondamento della riduzione degli ingaggi nell'istituto dell'impossibilità sopravvenuta della prestazione per *factum principis* (in quanto i provvedimenti governativi non permettono l'esecuzione dei contratti), gli stessi sono



PIERFILIPPO CAPELLO



MICHELE BRIAMONTE

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

## September 14 - 15, 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



Mediapartner(s)

unanimi nel sostenere che sarebbe assolutamente preferibile un intervento legislativo che vada a uniformare il trattamento per l'intera categoria. Magari «ragionando per fasce di reddito, così da non penalizzare troppo i giocatori delle serie minori» come sostiene Alberto Crivelli. «E senza tralasciare, peraltro, l'impatto che una riduzione consistente (tra il 20% e il 30%) e generalizzata degli ingaggi avrebbe sull'erario, proprio in un momento in cui lo Stato si trova a dover supportare diversi settori» ricordano i professionisti di Lca.

Urgerebbe quindi l'apertura di un tavolo di discussione tra tutte le parti coinvolte. Che si arrivi a un decreto spalmandebiti bis?

Una possibile alternativa, al momento, sembra essere la rinegoziazione su base volontaria dei singoli contratti. Ha agito in questo senso la Juventus, che la settimana scorsa ha comunicato di aver raggiunto un accordo con calciatori e allenatore per una riduzione dell'ingaggio pari a quattro mensilità (nonostante diversi quotidiani abbiano parlato piuttosto di uno "spostamento" dei pagamenti all'esercizio di bilancio successivo). In ogni caso, anche misure del genere comportano dei rischi, soprattutto nel caso in cui, come al momento appare probabile, un provvedimento autoritativo interverrà a regolare questi rapporti. Come spiega l'avvocato Briamonte, «l'ultimo decreto legge ha tolto ogni dubbio sull'integrale impossibilità di adempiere ai contratti di prestazione sportiva, vietando anche gli allenamenti. In questa situazione, la conclusione di accordi preventivi tra club e calciatori rischia di aggiungere un ulteriore grado di complessità alla vicenda qualora il Governo subentrasse a fornire una soluzione generalizzata: a quel punto servirebbe infatti rinegoziare nuovamente tutti gli accordi intervenuti per allinearli ai provvedimenti governativi».

## SCADENZE

La riduzione degli stipendi dei tesserati è cruciale innanzitutto per le società sportive, che si troveranno in molti casi, da qui ai prossimi due mesi, di fronte alla necessità di approvare un bilancio in uno scenario che le vedrà probabilmente private di grandi fette di introiti (diritti tv, botteghino, sponsor). «Il decreto Cura Italia finora è intervenuto solo per differire le assemblee di tutte le società, comprese ovviamente quelle sportive. In un panorama così incerto sarà fondamentale lavorare per concedere flessibilità ai club» spiegano da Tonucci & Partners.



PAOLO MACCHI



ALBERTO CRIVELLI

Questo anche nell'ottica della compliance con le norme del Financial Fair Play (Fpf), la cui sempre maggiore stretta dovrà presumibilmente allentarsi: «La Uefa si sta dimostrando molto lenta a rispondere su queste tematiche. Ma, in ogni caso, risulta davvero difficile pensare che le maglie del Fpf si stringano ulteriormente proprio contro i soggetti che dovrebbero immettere liquidità nel sistema» sostengono gli avvocati di Lca. Un'altra istanza da affrontare con provvedimenti di respiro internazionale è quella relativa al destino dei rapporti (ad esempio, prestiti o opzioni) degli atleti in scadenza: quest'ultima infatti è generalmente fissata per il 30 giugno. «Parliamo di rapporti di stampo globale - spiegano da Osborne Clarke - quindi sarebbe auspicabile un intervento della Fifa, che incoraggi tutte le federazioni nazionali e leghe a provvedere con una rimodulazione delle scadenze, che oggi richiedono un adattamento per assicurare l'auspicata conclusione della stagione sportiva: certo, anche così, obbligare il calciatore ad una proroga



# LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

3<sup>^</sup> EDIZIONE

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

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

#LcItalianAwards

del contratto senza il suo assenso sarebbe impossibile. Nel caso in cui l'organizzatore della competizione – cioè, nella maggior parte dei casi, la Lega competente – decida di prorogare la durata della stagione oltre il termine del 30 giugno (con il conseguente slittamento dell'inizio della stagione successiva e della relativa apertura della finestra per il tesseramento), appare condivisibile l'idea secondo cui il contratto in essere obbliga il calciatore (o l'allenatore) sino al termine della stagione sportiva, ovvero a partire dalla stagione sportiva successiva, la cui durata o il cui inizio sono determinati dall'ente organizzatore». Ulteriori problemi sorgeranno poi in relazione ai contratti di prestito che subordinano il riscatto di un calciatore all'avveramento di determinate condizioni (ad esempio, un certo numero di partite giocate), nei casi in cui il blocco dei campionati lo abbia impedito.

## MERCATO

Arriviamo così al capitolo calciomercato, altra fonte di finanziamento essenziale per la sopravvivenza di molte società. Qui i problemi sembrano essere di minore entità: «La Fifa può gestire in autonomia i limiti generali alle finestre di mercato, in quanto sono materia della sua giurisdizione esclusiva. Inoltre le regole internazionali già consentono alle singole federazioni di introdurre una modifica, un prolungamento, o la cancellazione delle finestre di mercato in caso di circostanze eccezionali. A livello commerciale, per il prossimo mercato "estivo", ci aspettiamo molte soluzioni contrattuali creative e diversi scambi di giocatori, secondo strategie mirate a differire il più possibile i pagamenti per avere il tempo di assorbire finanziariamente lo stop. - sostengono gli avvocati di Osborne Clarke - Di certo è tristemente ironico che la Fifa abbia lavorato alacremente negli ultimi anni per



## IL RINVIO DELLE OLIMPIADI E IL REBUS QUALIFICATI



Ovviamente, non sarà solo il calcio a soffrire. Tutti gli sport, in particolare quelli che non fanno i numeri del calcio in termini di audience e sponsor, puntano sulle Olimpiadi per ottenere risorse: il rinvio di queste ultime rischia di pregiudicare un intero quadriennio di lavoro delle Federazioni, «che saranno peraltro costrette a prorogare le cariche dei presidenti e dei consigli federali, che naturalmente decadono dopo le Olimpiadi», come spiegano da Tonucci & Partners. E ancora più grave rispetto al mondo calcistico rischia di essere il problema sponsor, che «investono cifre enormi sui loro atleti olimpici, spesso permettendo loro in questo modo una preparazione atletica ottimale. Con simili investimenti non ripagati dalla cassa di risonanza di un'Olimpiade, questi sponsor saranno probabilmente costretti a ridurre i budget per il prossimo anno, pregiudicando le programmazioni degli atleti», spiegano da Osborne Clarke. Altro tema scottante riguarda la possibilità di eventuali modifiche ai team di atleti qualificati per i Giochi da parte delle Federazioni: gli avvocati sono unanimi nel sostenere che le Federazioni tuteleranno i diritti acquisiti degli atleti già qualificati. Ma dubbi e problemi potrebbero sorgere per gli sport nei quali la qualificazione o meno all'Olimpiade non si basa su dati oggettivi. 📄



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**17.09.2020**

ORE 19.15 • MILANO

*9<sup>a</sup> Edizione*  
**Labour**  
*awards*

Sponsor



#LcLabourAwards

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

ridurre il limite massimo di prestiti possibile, e ora questi sarebbero una misura salvavita per molte società».

## DIRITTI TV

Tutt'altro discorso quello relativo ai diritti per la trasmissione televisiva e/o in streaming degli eventi sportivi, che rappresentano attualmente per molte squadre oltre l'80% dei ricavi: parliamo di una cifra complessiva di circa un miliardo di euro per ogni triennio, che viene suddivisa tra i club sulla base dei criteri stabiliti dalla c.d. legge Melandri.

In questo ambito, il rapporto contrattuale tra le parti in gioco è bipartito: da un lato il segmento Lega-broadcaster (nell'attuale triennio, Sky e Dazn); dall'altro quello broadcaster-utenti. «In questo momento sembra esserci ancora un equilibrio tra queste due componenti: i broadcaster, i cui introiti giungono da abbonamenti e sponsorship

(entrambi stipulati solitamente su base annuale), non hanno ancora visto un crollo dei ricavi. E, di conseguenza, non hanno avuto bisogno di attivare gli strumenti che gli permetterebbero di ripetere dalla Lega l'ammontare corrisposto per le partite non disputate», spiegano da Osborne Clarke. Che sia proprio nella volontà di non turbare questo apparente equilibrio la ragione dell'attuale silenzio sul futuro dei campionati? «Sicuramente c'è un comportamento atto ad evitare un'improvvisa pioggia di disdette. Ma durerà poco: una soluzione dovrà arrivare» sostengono da Lca. E la soluzione, ancora secondo Osborne Clarke, starebbe nel buonsenso delle parti in causa: «Non stiamo parlando di rapporti contrattuali *una tantum*, ma di soggetti che continueranno in futuro a relazionarsi l'uno con l'altro come è sempre stato in passato: sarebbe quindi auspicabile, nei limiti di sostenibilità finanziaria, riuscire a spostare nei futuri accordi eventuali pretese attuali».



CRISTINA MAZZAMAURO



VITTORIO TURINETTI DI PRIERO

## EFFETTI SUL SISTEMA

Fare previsioni apocalittiche sul futuro è diventato lo sport ufficiale della quarantena: ma in che misura queste sono applicabili anche al mondo del calcio?

«La perdita complessiva è stata stimata essere tra i 500 e i 750 milioni di euro: 75 milioni deriverebbero dai botteghini e fino a 200 milioni dalle richieste di indennizzo degli sponsor», spiega Paolo Macchi di Withers, che conclude: «I problemi saranno problemi soprattutto nelle serie minori». Concordano da Osborne Clarke: «Attualmente, i 50 top team italiani tengono in piedi tutto il sistema: per tenere accesa la macchina del calcio basta non far fallire loro. Se si trova il modo di resistere alla contrazione dell'economia per una stagione, crediamo che il calcio abbia gli anticorpi per sopravvivere e trascinare con sé l'intero sistema».

Più possibilisti su una crisi trasversale i professionisti di Lca: «Il settore sport è formato da società che sono strutturalmente in perdita, e a tutti i livelli ci sarà un rischio di fallimenti. Qualsiasi squadra, anche la più grande, può trovarsi in difficoltà a pagare gli ingaggi in assenza di introiti».

Una previsione da Tonucci & Partners: «Nell'affrontare la crisi, emergerà un altro dei grandi problemi del calcio: la non diversità delle regole per i grandi e i piccoli club. Questi ultimi saranno i primi a soffrire, per la mancanza della massa critica sufficiente a reggere un anno di stop unito a un periodo di recessione». ■



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>^</sup> Edizione

# Tax AWARDS

## SCOPRI I FINALISTI

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

### MILANO

#LcTaxAwards

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



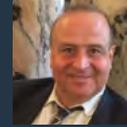
**Giuseppe Abatista**  
 Group Tax Director – Deputy  
 Planning and Control  
 Director,  
*Salvatore Ferragamo*



**Simona Alberini**  
 Country Tax Manager Italy,  
*ABB*



**Laura Beretta**  
 Group Tax Director,  
*Prysmian Group*



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



**Roberto Buccelli**  
 Direttore Accounting and Tax,  
*Edison*



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



**Daniele Ciolfi**  
 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*



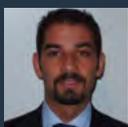
**Claudio Frigerio**  
 Head of Tax,  
*FCA bank*



**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*



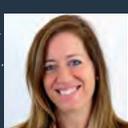
**Roberto Penati**  
 Vice President – Head of  
 Fiscal Affairs Department,  
*Maire Tecnimont*



**Giuseppe Peta**  
 Tax Manager,  
*Ferrari*



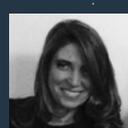
**Federica Pitrone**  
 Head of International Tax,  
*Intesa Sanpaolo*



**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*

# GATTAI MINOLI AGOSTINELLI, ARRIVA UN NUOVO SOCIO

Lo studio affronta la crisi impegnandosi a tutelare le persone e a proseguire la propria attività. Il fatturato 2019 ha registrato un balzo del 23% arrivando a 39,5 milioni. Cresce il real estate

di nicola di molfetta



Un impegno e una speranza. Da un lato la determinazione a non lasciare indietro nessuno: colleghi e staff. Dall'altro l'auspicio che questa situazione passi presto. Che l'emergenza coronavirus possa essere archiviata senza troppi danni. Ma **Bruno Gattai**, socio fondatore della super boutique Gattai Minoli Agostinelli, e i suoi partner non si fanno troppe illusioni. «Ragioniamo su un 2020 molto difficile», dice al podcast Legalcommunity InterViews. E ricorda che la condizione in cui sono costretti a operare gli studi legali associati in Italia è decisamente complessa. Se si considerano gli organici e il fatturato, molte di queste organizzazioni, soprattutto nel mercato dei servizi legali d'affari assomigliano molto più a piccole e medie imprese che a botteghe legal-artigiane. Tuttavia, per la legge, queste realtà non esistono (almeno in questi termini). E la loro sopravvivenza, in casi come questo, dipende solo dalla loro volontà e dalla larghezza delle loro spalle.

Gattai, pur preoccupato dalla contingenza, si mostra tranquillo. Lui, e circa un terzo dei suoi soci, «due anni bisestili fa», hanno dovuto fare i conti con un'altra crisi decisamente dura da affrontare. Era il 2012. Ed erano i giorni in cui lo studio internazionale che rappresentavano in Italia, Dewey & LeBoeuf, si sgretolava incredibilmente sotto i loro occhi (se non conoscete le storia, può essere utile la lettura del libro *2006-2016 Avvocati d'Affari segreti storie protagonisti*, ediz. Lc Publishing). Insomma, Gattai e colleghi sono "vaccinati".

In più, i soci sono nella condizione di poter affrontare il 2020 con un track record di crescita, che nel 2019 è culminato in un fatturato che si è attestato a 39,5 milioni

di euro, in aumento del 23% rispetto all'anno precedente. Un record a cui ha contribuito l'intera organizzazione all'interno della quale, in modo particolare, l'area corporate m&a e quella banking & finance si confermano trainanti, rappresentando rispettivamente il 51% e il 34% del totale del giro d'affari dello studio legale.

Una realtà che nell'ultimo è cresciuta e ha investito nel suo sviluppo. Basti pensare che la partnership si è allargata ulteriormente con l'arrivo di cinque nuovi soci dall'esterno: **Gianluca Gariboldi** (per l'area amministrativo urbanistica), **Duccio Regoli** (coporate, litigation e Tmt), **Carla Mambretti** e **Nicola Gaglione** (energia e infrastrutture) e **Filippo Rossi** (per il contenzioso). A proposito di contenzioso, quest'area di attività è stata al centro di una delle mosse strategiche più rilevanti messe a punto dallo studio nel corso dell'anno, attraverso la riorganizzazione del dipartimento la cui guida è

stata assegnata al name partner **Luca Minoli**. L'attività di lateral hiring, inoltre, prosegue con l'ingresso di un nuovo socio in area real estate. Si tratta, di **Andrea Castelli**, ex Chiomenti, arrivato in studio proprio negli ultimi giorni assieme a un avvocato. Un'operazione programmata e che, nonostante la situazione, lo studio ha portato a termine per completare il proprio assetto in un settore considerato tra quelli a maggiore potenziale. Castelli guiderà la practice di real estate assieme a Gariboldi.

Intanto, l'operatività dello studio non si è interrotta. Grazie soprattutto alle dotazioni tecnologiche su cui l'organizzazione ha investito negli ultimi anni e che hanno consentito ai professionisti di gestire l'attività da remoto senza grossi problemi. «Fortunatamente eravamo piuttosto organizzati. I nostri ragazzi e le segretarie hanno potuto svolgere la loro attività in smart working da subito. Tutti con un laptop con cui lavorare come se fossero in ufficio. Le segretarie le abbiamo organizzate con dei collegamenti in remoto. Il centralino esterno l'avevamo già prima. L'assistenza It è tutta in remoto». Sul piano operativo, dice Gattai, è tutto regolare. Ma aggiunge: «Il tema è più di contesto generale».

### LO STUDIO IN CIFRE

3 

LE SEDI DELLO STUDIO: MILANO, ROMA E LONDRA

140 

IL TOTALE DEI PROFESSIONISTI

29 

IL NUMERO DEI SOCI

5 

I LATERAL HIRE DI SOCI NEL 2019

23% 

LA CRESCITA DEL FATTURATO NEL 2019

37,5% 

I COSTI SUL TOTALE DEL FATTURATO

## DA CHIOMENTI FA IL SUO INGRESSO ANDREA CASTELLI. GUIDERÀ LA PRACTICE DI IMMOBILIARE ASSIEME AL PARTNER GIANLUCA GARIBOLDI

**Avete appena assistito Molmed nell'ambito dell'opa che ha lanciato su di essa la giapponese Agc (si veda il box). Ma la sensazione è che le operazioni straordinarie stiano frenando...**

Questo è ovvio. In un momento come questo con una vicenda che sta avendo un impatto così grande su tutti noi e sul sistema Paese è normale che certe operazioni rallentino. Del resto c'è da gestire anzitutto l'ordinario, fare in modo che l'azienda vada avanti a lavorare e venga messa in sicurezza. Per il resto siamo in una fase attendista.

**Per quanto tempo gli studi legali possono resistere?**

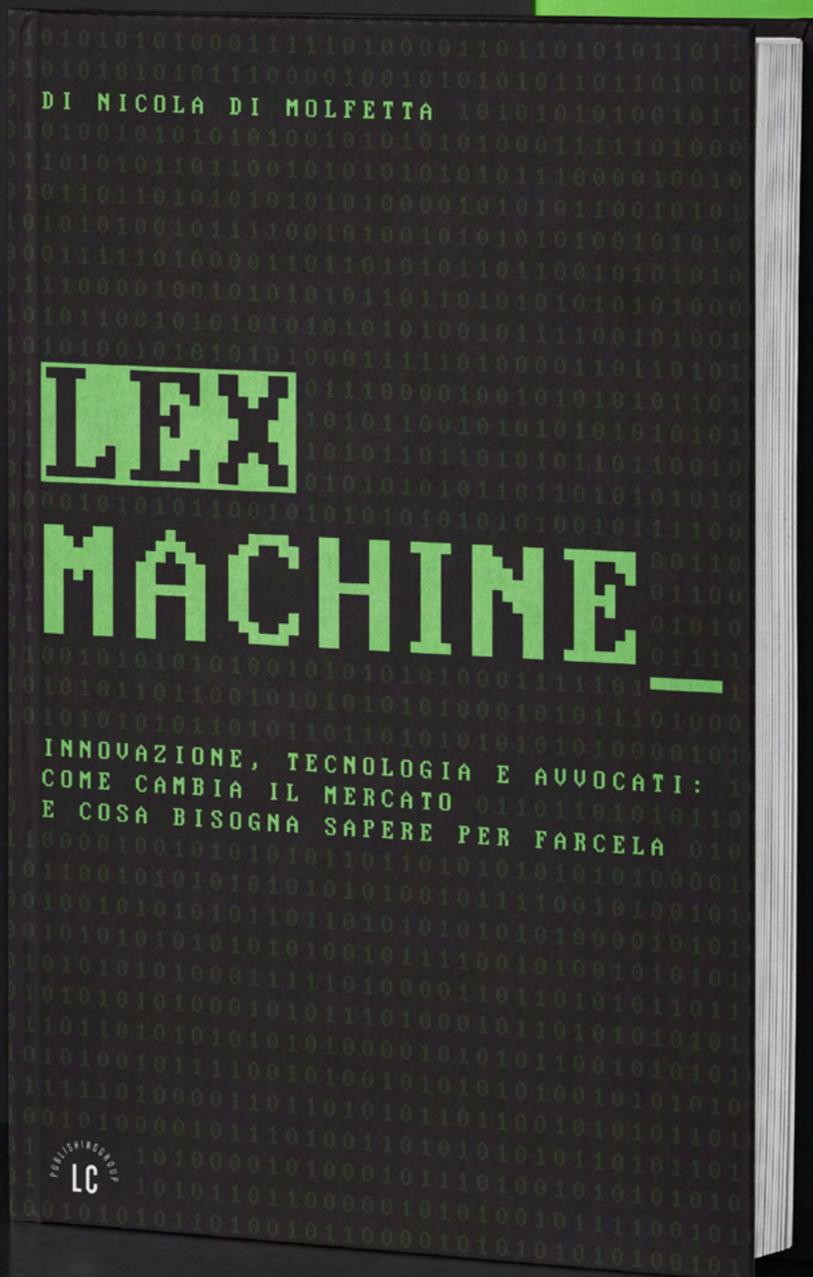
PUBLISHING GROUP  
LC

Disponibile il nuovo libro edito da  
LC PUBLISHING GROUP:

# LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

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

Per informazioni

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



Parla

**BRUNO GATTAI****CLICCA  
PER ASCOLTARE**

Tutto dipenderà dalla velocità dalla ripresa. Secondo me il fatto che ci sarà un impatto molto molto grande sui risultati del 2020 è pacifico. È fuori discussione. Poi un conto è se il problema resta confinato a un anno che va male, ma dopo il quale si riparte, un conto è se questo anno dà il via a una nuova fase di recessione.

**Voi come vi ponete?**

Noi in questo momento ragioniamo su un 2020 molto difficile. Penso come tutti. Poi noi, due anni bisestili fa, nel 2012, abbiamo gestito una crisi che, sebbene diversa, aveva molte similarità. Dieci dei nostri 29 partner vengono da Dewey. Quindi noi stiamo cercando di prefigurarci lo scenario peggiore per essere pronti. Poi dopo tutto quello che viene di più

è benvenuto. Ma stiamo cercando di prepararci in modo prudente.

**Il 2019 è stato un anno molto buono e questo vi aiuta...**

Assolutamente sì. Questo a noi soci dà serenità. Io ho detto a tutti che spero tanto che le cose vadano strameglio eccetera. Ma se anche nel 2020, noi soci guadagnassimo nulla o poco, abbiamo avuto degli anni talmente belli fino ad adesso che possiamo permettercelo. L'essenziale è salvaguardare tutte le persone del nostro studio.



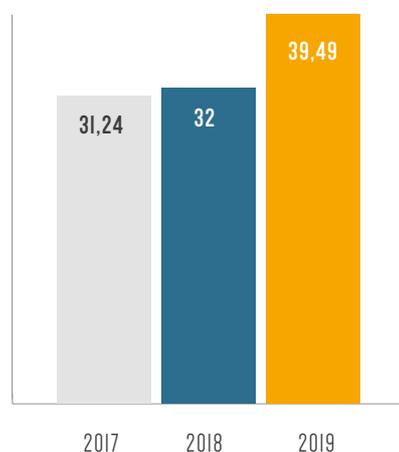
**ABBIAMO CENTO E PIÙ AVVOCATI  
CHE TEORICAMENTE NON SONO DEI  
DIPENDENTI MA LIBERI PROFESSIONISTI  
SENZA ALCUN TIPO DI TUTELA**

**Uno sforzo che uno studio legale fa contando esclusivamente sulle proprie forze e le proprie risorse...**

Le realtà come le nostre sono davvero delle realtà particolari. Se si guarda ai numeri di organico e fatturato, sono delle piccole e medie imprese, però non hanno accesso a nessuno degli aiuti che normalmente spettano alle aziende. Abbiamo cento e più avvocati che teoricamente non sono dei dipendenti ma liberi professionisti senza alcun tipo di tutela e domattina

**L'ANDAMENTO**

IL FATTURATO DI GATTAI MINOLI AGOSTINELLI IN MILIONI  
DI EURO NEL TRIENNIO





UN'UNICA AZIENDA,  
INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

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

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

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

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

Progect SA - Facility Management

---

**Lugano**

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

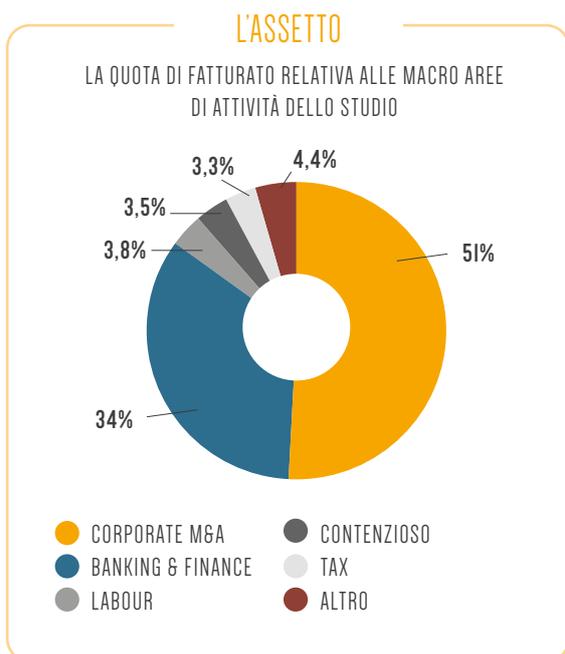
**Milano**

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@progect.ch  
www.progect.ch



potrebbero essere lasciati a casa per far fronte a una situazione di crisi. Cosa che nessuno di noi farà mai. Noi conserveremo tutti cercando di garantire loro tutto quello che serve. Resta però il fatto che non abbiamo alcuno dei supporti che sono previsti a sostegno delle pmi. Cassa integrazione o altre misure che sta studiando il governo. La nostra è una realtà che non proprio considerata dalle istituzioni.

#### **Avete congelato progetti d'investimento per quest'anno?**

Avevamo progetti già sostanzialmente chiusi. E con quelli andiamo avanti. A breve arriverà un socio di real estate (Andrea Castelli, da Chiomenti, come

riportato all'inizio dell'articolo, ndr). Per il resto non è che avessimo grandissime cose da vedere ancora. Lo studio ha assunto una fisionomia che va bene. Poi in un mercato normale siamo sempre pronti a guardare cose che ci piacciono. Proseguiremo tendenzialmente con gli investimenti che facciamo normalmente in tecnologia e innovazione.

## GLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI DELLO STUDIO HANNO PERMESSO ALL'ORGANIZZAZIONE DI NON FERMARSI QUANDO È SCATTATA L'EMERGENZA CORONAVIRUS

#### **La tecnologia è stata un aiuto fondamentale. Investimenti che si sono rivelati essenziali per affrontare la situazione?**

Meno male che l'abbiamo fatto. Fino a qualche anno fa, probabilmente eravamo anche più indietro rispetto agli altri. Venivamo da una storia difficile, come ho ricordato, e non è che all'inizio avessimo la possibilità di fare grandi investimenti. Per fortuna le cose sono andate straordinariamente bene e noi siamo stati abbastanza lungimiranti da capire che una parte dei guadagni doveva essere investita per metterci al pari o anche un passo avanti rispetto agli altri dal punto di vista tecnologico. Oggi se ne vedono sicuramente i risultati. In questa situazione, se fossimo stati combinati come due anni fa, non so come avremmo potuto gestire il tutto. 📦

## ENGINEERING, OLT, MOLMED I BIG DEAL D'INIZIO ANNO

Fino al lock down imposto dalle autorità pubbliche, il 2020 di Gattai Minoli Agostinelli sul fronte delle operazioni straordinarie è stato decisamente positivo. Lo studio ha seguito Bain Capital nel mega deal Engineering, ha affiancato Roen Est nell'acquisizione di Enex, così come Ethica Global Investment in quella di Lanificio dell'Olivo. All'elenco, a marzo, si è aggiunta l'assistenza a Molmed nell'ambito dell'opa lanciata dai giapponesi di Agc.

Non sono mancati deal sul fronte energy, come il project financing per Cogenest seguito per conto di Banco Bpm e soprattutto la cessione di una quota pari al 49% di Olt Offshore Lng Toscana da parte di Iren a Snam.

Mentre in ambito finance, lo studio ha seguito il rifinanziamento di un portafoglio di centraline ex Telecom, così come il finanziamento da 80 milioni di Profilglass e, in ambito fintech, la superboutique si è occupata della creazione di Hypermast Sts, la prima piattaforma volta alla gestione end-to end di operazioni di cartolarizzazione dei crediti basata su tecnologia blockchain. 📦



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

SCOPRI I FINALISTI

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

**MILANO**

#LcFortyUnder40

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



**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



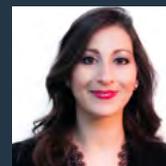
**Letizia Gori**  
CFO, Missoni



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



**Giovanni Lombardi**  
General Counsel, illimity Bank



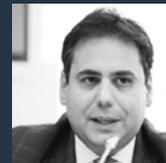
**Tiziana Lombardo**  
Head of Legal and Corporate Affairs, Quest Partners Italia



**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 Istitutional 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

MAG a confronto con Simona Viola, socia di Gpa e presidente di +Europa. «Credo che l'Italia sia il primo Paese ad avere il compito di dimostrare al mondo che si può far fronte all'emergenza non solo con i mezzi autoritari di una dittatura come la Cina»

di giuseppe salemme

# «AVVOCATI, SENTINELLE DELLA DEMOCRAZIA»

È davvero arduo riuscire a trovare un aspetto della nostra vita che il virus non abbia stravolto. Lavoro, tempo libero, intrattenimento, faccende domestiche, relazioni affettive e familiari: tutto sembra assumere dei nuovi connotati, fosse anche solo per il nuovo punto di vista da cui ci troviamo improvvisamente ad osservarlo.

Persino il rapporto con le istituzioni statali sembra diverso. La quarantena, ad esempio, sta accentuando,

come mai prima, una certa funzione sociale della figura del politico. I videomessaggi alla cittadinanza da parte di sindaci e governatori (che sfociano nell'intrattenimento vero e proprio), gli appuntamenti fissi per il punto della situazione (come quelli del sabato sera con il presidente del Consiglio o quelli quotidiani con la Protezione Civile), la diffusione dei dietro le quinte del discorso del Presidente della Repubblica, sembrano assumere sempre più le sembianze non solo di meri adempimenti alle responsabilità istituzionali, ma vere e proprie attività di supporto morale alla cittadinanza.

Tuttavia, anche in un periodo come questo, in cui risulta facile "personificare" le istituzioni e diventano particolarmente appetibili varie forme di accentramento di poteri, è necessario salvaguardare l'impianto giuridico su cui fonda il Paese e, in particolare, le istanze democratiche che devono, nonostante l'emergenza, governarne le politiche. E, nemmeno a dirlo, sono gli avvocati e i giuristi la prima linea di difesa dello stato di diritto, anche in tempi di emergenza.

«Gli avvocati sono delle sentinelle. Sono i primi ad avvertire i possibili effetti di una deviazione dalle forme democratiche individuate dalla Costituzione», spiega a MAG l'avvocato **Simona Viola**, socia di Gpa Giuristi Associati e presidente di +Europa, in una chiacchierata in cui ha analizzato gli effetti (attuali e potenziali) dell'emergenza sanitaria sulla nostra democrazia.

#### **E le sembra che una deviazione da queste forme ci sia stata in questo caso?**

Sicuramente l'emergenza giustifica una certa compressione dei diritti dei cittadini e un certo accentramento dei poteri in capo al Governo. Ma non ci si può esimere da alcuni

rilievi. Innanzitutto, la Costituzione non contiene previsioni relative alla dichiarazione di uno stato di emergenza in quanto tale. Si volessero mutuare le disposizioni costituzionali sullo stato di guerra, una simile dichiarazione

avrebbe potuto essere disposta dal Parlamento, che in tal modo avrebbe potuto indirizzare al Governo sia le direttive per l'esercizio della delega che la massima legittimazione democratica.

### **E invece lo stato di emergenza è stato dichiarato tramite decreto legge ...**

Sì, ma non è quello che mi scandalizza, in realtà. Il decreto legge è lo strumento principe per la gestione di urgenze come questa, e deve essere in ogni caso convertito dal Parlamento entro 60 giorni. Qualche perplessità è sorta - con ampia traccia sui giornali - nel momento in cui invece di continuare ad usare questa fonte, il decreto legge è stato usato solo come fondamento di una forma decretazione - i famosi Dpcm, decreti del presidente del Consiglio dei Ministri - di stampo monocratico con la quale sono state previste notevoli compressioni delle libertà fondamentali, compressioni che la Costituzione vuole siano operate con norma di legge.

### **E quindi?**

E allora un giurista deve chiedersi: è sufficiente l'"autodelega" del decreto legge che ha disposto lo stato di emergenza a consentire limitazioni di diritti costituzionali tramite forme di decretazione monocratiche prive del rango di legge?

### **Forse l'ultimo decreto legge è servito anche a riportare questa serie "impropria" di decretazione entro la cornice parlamentare che le deve essere propria...**

È curioso: siamo un Paese purtroppo abituato all'uso improprio del decreto-legge per esigenze non eccezionali né urgenti; e ora che siamo in piena reale emergenza, lo si usa con eccessiva parsimonia.

### **Dove crede che sia da ricercare il punto di equilibrio tra esigenze di salute pubblica ed esigenze produttive?**

Nel principio di proporzionalità: il ricercare il perseguimento dell'obiettivo con il minimo sacrificio possibile



**NON POSSIAMO APPROVARE LA FORMA PERCHÉ TUTTO SOMMATO CONDIVIDIAMO LA SOSTANZA DELLE SCELTE DI FONDO, CUI GLI ITALIANI HANNO ADERITO. IL RISPETTO DELLE FORME, IN UNO STATO DI DIRITTO, È SEMPRE SOSTANZA**

dei diritti. Non posso sapere se nello specifico sia stato rispettato perché è una valutazione che attiene agli scienziati e ad organismi come l'Oms o l'Istituto superiore della sanità. Ma si tratta di un principio che deve informare ogni scelta politica, perché è ciò che distingue uno stato democratico da una dittatura. Ecco: credo che l'Italia sia il primo Paese ad avere il compito di dimostrare al mondo che si può far fronte all'emergenza con gli strumenti democratici e non solo con i mezzi autoritari di una dittatura come la Cina.

### **E ci sta riuscendo secondo lei?**

Dipende. Abbiamo accettato forti limitazioni della libertà con decretazione monocratica, nonché una sanzione penale, per quanto trasformabile in oblazione e quindi in ultimo eliminabile dalla fedina penale. Ora si sta parlando tuttavia di sanzioni amministrative di diverse migliaia euro, che dovrebbero essere inflitte da un pubblico ufficiale sulla base di un parametro opinabile e incerto, come quello della "assoluta urgenza" o della "grave necessità" di spostarsi: il pericolo in agguato è sempre l'arbitrio.

### **Qualcuno direbbe che in un momento tragico come quello attuale è giusto concentrarsi sulla sostanza più che sulla forma.**

Le due cose sono ugualmente importanti. Il modello operativo scelto dal governo punta senza dubbio a tutelare la vita di tutti con misure di larga scala e su questo c'è poco da obiettare. Ma ragioniamo per assurdo, e poniamo che invece il governo avesse seguito una linea diversa, magari simile a quella in un primo momento annunciata da Boris Johnson nel Regno Unito. Avrebbe potuto farlo, sacrificando decine di migliaia di vite, e in tal caso l'assenza di un controllo parlamentare avrebbe avuto effetti cruciali.

Il punto è: non possiamo approvare la forma perché tutto sommato condividiamo la sostanza delle scelte di fondo, cui gli italiani hanno aderito. Il rispetto delle forme, in uno stato di diritto, è sempre sostanza.



SIMONA VIOLA



**I TRATTATI, ANCHE QUANDO INSUFFICIENTI, VANNO RISPETTATI ED ESEGUITI. È IL PRIMO PRESUPPOSTO ANCHE PER RINEGOZIARNE IL CONTENUTO. DIVERSAMENTE È IL RITORNO ALLA LEGGE DEL PIÙ FORTE**

**Nello specifico, come giudica l'operato del Parlamento in questa situazione?**

Una maggiore immediatezza della solerzia da parte dei presidenti delle Camere sarebbe forse stata preferibile: in fondo mi pare che si siano attivati quando i primi dubbi cominciavano ad emergere nei commenti dei giuristi.

**Cosa servirebbe adesso?**

Esplorare la possibilità della discussione e del voto su piattaforma digitale per i parlamentari sarebbe utile; per quanto densa di insidie da non sottovalutare

(sicurezza, segretezza, libertà del voto vanno assolutamente garantite) è una soluzione che consentirebbe al Parlamento di pienamente operare anche in situazione di emergenza, e sarebbe attuabile tramite un atto del presidente della Camera di riferimento, in accordo con l'unanimità della giunta per il regolamento o, secondo alcuni, tramite legge. In questi giorni il Senato spagnolo e il Parlamento europeo hanno percorso questa strada.

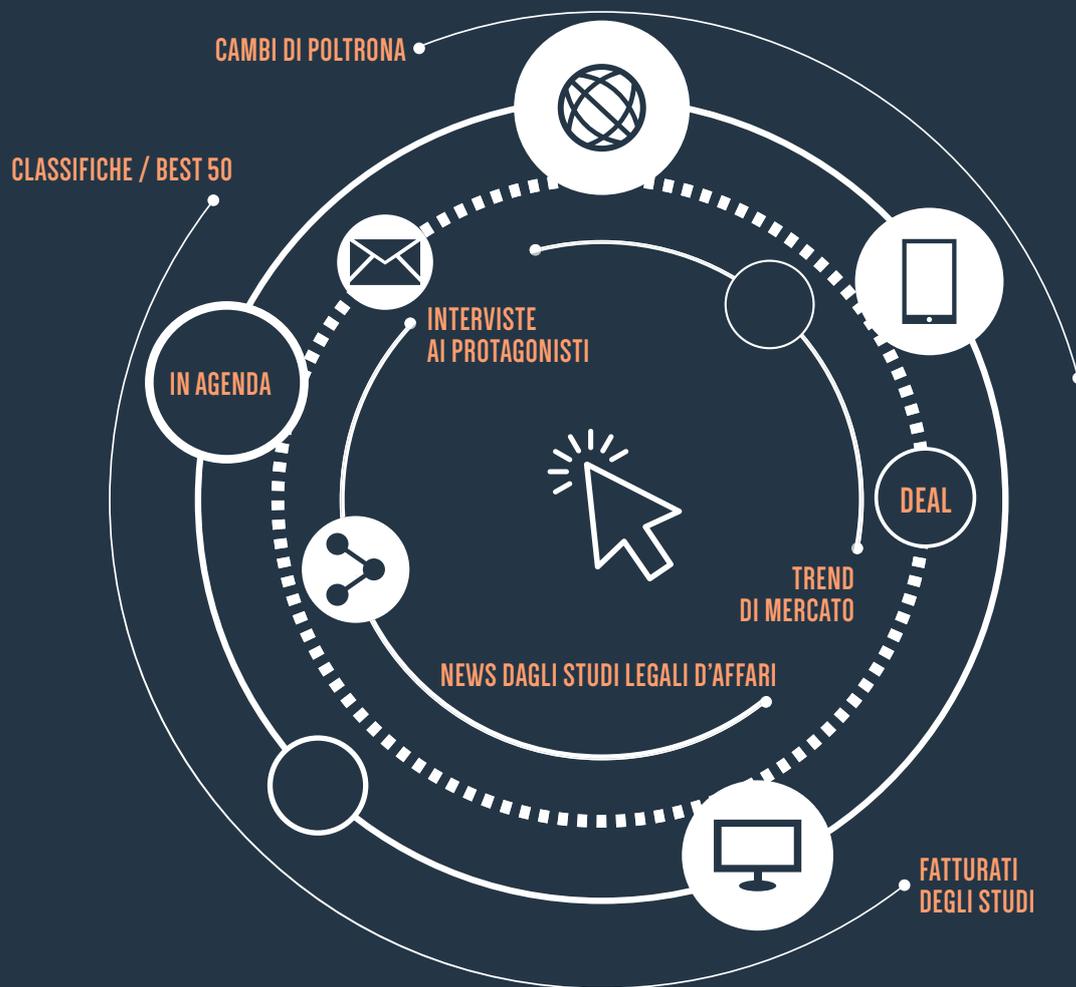
**L'operato dell'Unione europea ha suscitato diversi giudizi critici nelle ultime settimane. Come lo giudica?**

Io sono un'europeista convinta. Credo che se c'è qualcosa che quest'emergenza dimostra, è che l'Unione dovrebbe essere dotata di poteri utili a gestire anche situazioni come queste, che al momento sono nella piena disponibilità degli Stati membri e che richiedono invece soluzioni



# LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



SIMONA VIOLA



accentrate e condivise. Trovo che in Italia il furore antieuropeista sia frutto anche di un racconto della realtà molto spesso travisato. Basti pensare a quello dell'emergenza immigrazione, altro settore rispetto al quale i trattati non conferiscono veri poteri all'Unione, che può operare solo nel limite di specifici accordi tra Paesi. Se non si vogliono conferire all'Europa i poteri necessari, non ci si può poi lamentare quando quei poteri mancano. Ne servono di più.

**Tuttavia, anche ulteriori nuove cessioni di sovranità a favore dell'Unione dovrebbero essere controbilanciate da un aumento del peso delle sue istituzioni democratiche...**

Io sono una federalista convinta e in una prospettiva evolutiva credo in una Europa sempre più forte e sempre meno intergovernativa.

Nel frattempo, è indispensabile difendere i trattati europei così come sono e invocare la assoluta necessità del loro rispetto da parte del nostro paese.

I trattati, anche quando insufficienti, vanno rispettati ed eseguiti. È il primo presupposto anche per rinegoziarne il contenuto. Diversamente è il ritorno alla legge del più forte.

**E crede che uno dei lasciti di quest'emergenza possa essere la presa di coscienza che i trattati europei vadano ridiscussi per accentuare i poteri dell'Unione e colmarne il deficit democratico?**

Non si può escludere nulla. Gli errori nel far fronte alla diffusione del virus compiuti da leader esteri come Donald Trump e Boris Johnson potrebbero far spostare l'equilibrio internazionale in favore di un'area occidentale atlantica più forte e unita, all'interno della quale un rafforzamento dell'Unione sarebbe possibile. Oppure potrebbero prevalere le forze sovraniste, e sarebbe un guaio per l'Europa e per il mondo, perché il sovranismo è l'anticamera del conflitto.

Ma mi auguro che la presa di coscienza più importante che gli italiani possano trarre dall'emergenza è di quanto siano preziose le libertà: avvertiamo spesso spinte implicite o esplicite verso un maggiore autoritarismo dello Stato. Chissà che aver assaporato la mancanza di libertà - come quella cui l'Italia è oggi costretta - non aiuti a comprendere che terribile errore sarebbe cedere a simili tentazioni. 📌

LC PUBLISHING GROUP  
  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

8^ EDIZIONE

# IIP & TMMT AWARDS

## VOTA IL TUO PREFERITO

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

### MILANO

Sponsor



#LclpTmtAwards

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



**Andrea Bonante**  
Corporate Affairs & Global Compliance Director, *Moncler*



**Valerio Bruno**  
Director Legal Services – Contracting – ICEG, *Accenture*



**Francesco Carducci**  
D.P.O & Senior Legal Manager IP, *Gruppo Lactalis Italia*



**Nadia Francesca Cipriano**  
Direttore Affari Legali, *Olivetti*



**Antonio Corda**  
Legal Affairs Director, *Vodafone Italia*



**Barnaba Costalonga**  
Senior Director Business & Legal Affairs, *ViacomCBS Networks Italia*



**Furio Curri**  
Head of Group General Legal Affairs, *Assicurazioni Generali*



**Carmen Di Marino**  
Legal & Compliance Counsel Europe, *Bellicum Pharmaceuticals*



**Chiara Gentile**  
General Counsel, *Gruppo De Cecco*



**Giacomo Leo**  
General Counsel, *Valentino*



**Francesco Martiniello**  
Chief Compliance Officer – Anti-Money Laundering Officer – Group DPO, *ilimity*



**Salvatore Mautone**  
Head of Legal & Compliance, *KIMBO*



**Monica Nannarelli**  
Direttore Ufficio Legale, *Morellato*



**Daniela Paletti**  
Head of Legal, *Edizioni Condé Nast*



**Raffaella Romano**  
WW General Counsel & Compliance Officer, *Bottega Veneta*



**Valérie Ruotolo**  
Head of Legal, *HP Italy*



**Juna Shehu**  
General Counsel, *Poltrona Frau Group*



**Umberto Simonelli**  
General Counsel, *Brembo*



**Pierluigi Zaccaria**  
Responsabile Legal Affairs, *SEA Milano*



# Gli AVVOCATI del PRIVATE EQUITY

Sotto la lente gli studi legali che hanno lavorato di più nel 2019. L'attività al fianco dei fondi, in alcuni casi, può arrivare a costituire il 65% del numero di operazioni sul fronte m&a

di nicola di molfetta

Questione di prospettive. Punti di vista, potremmo dire. Se è vero che nel 2019 l'attività del private equity in Italia, in termini di capitali investiti, è stata meno intensa rispetto a quanto avvenuto nell'esercizio precedente, è vero anche che l'industria dei capitali privati ha rappresentato ancora una volta uno dei principali motori dell'attività m&a e quindi uno dei migliori clienti per quella fetta dell'avvocatura d'affari nazionale impegnata sul fronte delle operazioni straordinarie.

Secondo gli ultimi dati pubblicati da Aifi (l'associazione italiana che raggruppa gli operatori del settore) nell'annuale rapporto sul settore curato assieme a PwC, nel 2019 gli investimenti si sono fermati a quota 7,223 miliardi di euro, in calo del 26% rispetto all'anno precedente quando i capitali iniettati nell'economia nazionale dal comparto sono arrivati a 9,788 miliardi.

In crescita, però, il numero delle operazioni che dalle 359 di due anni fa sono passate a 370 mettendo a segno un discreto +3%. Gran parte dell'attività dei private equity attivi in Italia è stata assorbita, come al solito, da operazioni di buy out (5,096 miliardi).

Un piatto che, se non ricco, di fatto si può definire abbondante per il settore della business law che, in ogni caso, ha macinato mandati e lavoro sul fronte fusioni e acquisizioni grazie anche, se non soprattutto, ai mandati connessi all'attività del private equity. Per capire di cosa stiamo parlando è sufficiente prendere la classifica dei primi dieci studi legali per numero di operazioni di m&a seguite nel corso del 2019 e osservare il peso che le operazioni di private equity hanno avuto sul totale dell'attività (in termini di numero di operazioni seguite) svolta dagli studi. Ai due estremi troviamo Gattai Minoli Agostinelli, per il quale l'attività sul fronte private equity ha rappresentato il 65% del totale delle operazioni di fusione e acquisizione seguite nel corso del 2019 e BonelliErede per cui, invece, i deal legati all'attività del private equity hanno rappresentato il 20% del totale del lavoro m&a svolto sempre nell'anno appena trascorso.

In mezzo però, per ciascuno dei principali player legali nel settore delle operazioni straordinarie, questo mercato ha rappresentato non meno del 30% dell'attività m&a dell'anno. Si va dal 34% di Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop), al 39% di Nctm, passando per il 34% di Orrick e salendo via via al 42% di Pwc Tls, 45% di Pedersoli, o al 47% di Gatti Pavesi Bianchi fino al 55% di Chiomenti e al 58% di Legance.

In termini di volumi, ovvero di numero di operazioni seguite, il 2019 si è chiuso sostanzialmente in linea con il precedente registrando persino una crescita dell'attività private equity per molti dei principali studi legali attivi nel comparto. Ben sei delle prime dieci insegne per numero di operazioni annunciate nel corso dell'anno, secondo i dati Mergermarket elaborati da legalcommunity, hanno portato a casa più di 20 operazioni. Fanno parte di questo *inner club* del private equity nazionale Legance, Nctm, Gattai Minoli Agostinelli, Gop, Chiomenti e Pedersoli.

Indubbiamente, se si guarda alla performance 2019 in termini di valore delle operazioni seguite, si assiste a un calo più o meno generalizzato (specchio di quanto rilevato dall'Aifi) che in alcuni casi arriva a punte negative del 90%. Ma nel considerare questi dati bisogna tener conto dell'effetto prodotto dalla scarsità di billion euro deal registrata nell'anno appena archiviato rispetto all'abbondanza registrata nell'anno prima che, tra l'altro, ha visto anche operazioni multimiliardarie come il passaggio di Recordati al private equity Cvc.

Nel 2019 le operazioni a nove zeri sono state molte meno. E, in ogni caso, il ticket staccato, ha avuto dimensioni ben inferiori rispetto a quelle dei maggiori del 2018.

Il settore farmaceutico si è confermato uno dei più interessanti. Qui, in particolare, abbiamo registrato la vendita di Doc Generici da parte di Cvc a Intermediate e Merieux: un'operazione da circa 1,1 miliardi di euro. Tornano i big deal sulla scena del private equity italiano.

In campo, come è facile immaginare, numerosi studi legali. In particolare, Gattai Minoli Agostinelli ha agito per Intermediate



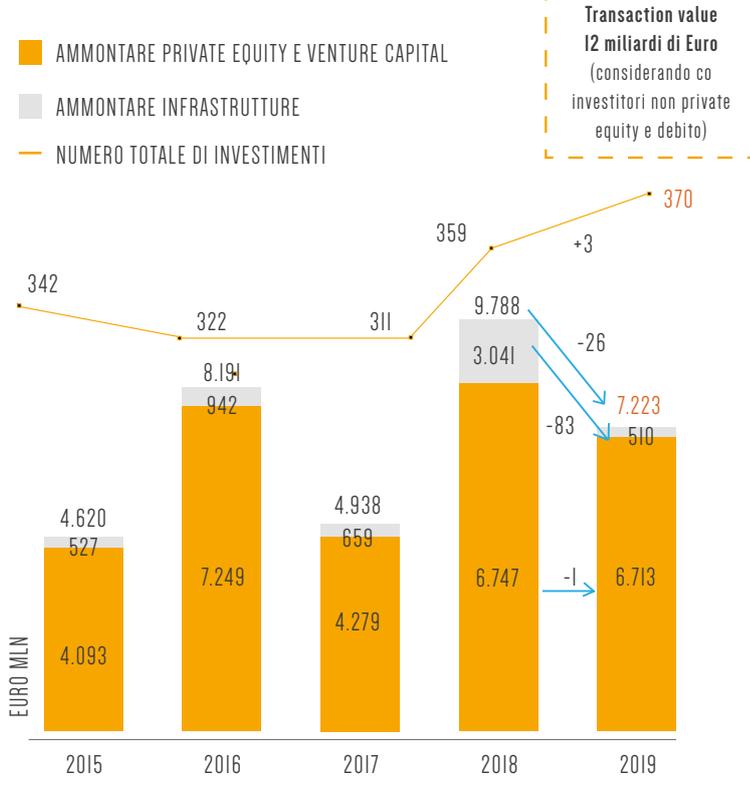
GERARDO GABRIELLI



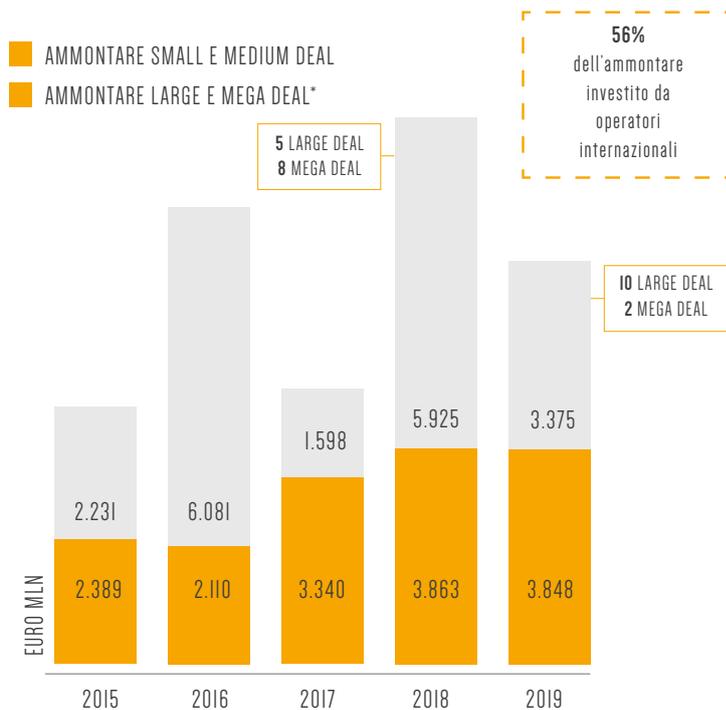
RICCARDO AGOSTINELLI

Capital. Latham & Watkins si è occupato del finanziamento. Mérieux è stato affiancato da White & Case. Mentre, Legance e Facchini Rossi Michelutti hanno agito al fianco di Cvc. Per Gattai Minoli Agostinelli, gli aspetti corporate sono stati seguiti dai partner **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli** mentre quelli finance sono stati gestiti da **Riccardo Agostinelli**, **Marco Leonardi** e **Lorenzo Vernetti**. Operazioni come questa, poi, coinvolgono numerose altre aree di specializzazione: dall'antitrust (**Silvia D'Alberti**) al tax (**Cristiano Garbarini**) passando per Ip (**Licia Garotti**) e labour (**Lorenzo Cairo**). Latham & Watkins ha assistito Icg per gli aspetti relativi al finanziamento dell'operazione, mentre Pwc Tls si è occupato dell'attività di tax due diligence con un team guidato dal partner **Alessandro Di Stefano**. Legance, che ha assistito Cvc, ha agito con il senior partner **Filippo Troisi** coadiuvato da **Federica Pomero**. Facchini Rossi & Soci, tax advisor, ha schierato un team

### L'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO



### L'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO PER DIMENSIONE DELLE OPERAZIONI



composto dai soci **Luca Rossi** e **Marina Ampolilla**. Mentre il management di Doc Generici è stato assistito da Nctm con un team coordinato da **Pietro Zanoni** per gli aspetti corporate, **Roberta Russo** per i profili labour e da **Barbara Aloisi** per quelli tax.

# SAVE THE NEW DATE

Wednesday

**14**  
October



From

**7,30**  
pm

IV EDITION

# CORPORATE MUSIC CONTEST

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

## BEST 20 - STUDI LEGALI E NUMERO DI OPERAZIONI DI PRIVATE EQUITY ANNUNCIATE NEL 2019

• Posizione	Studio legale	Valore deal seguiti (dati in mln €)	Numero deal seguiti
• 1	Legance	2.704	22
• 2	Nctm	2.031	22
• 3	Gattai Minoli Agostinelli	2.001	22
• 4	Gianni Origoni Grippo Cappelli	1.306	22
• 5	Chiomenti	1.046	22
• 6	Pedersoli	876	22
• 7	Pwc Tls	3.271	16
• 8	Gatti Pavesi Bianchi	2.056	15
• 9	Orrick	676	13
• 10	Dla Piper	532	12
• 11	Pavia e Ansaldo	118	12
• 12	Latham & Watkins	2.910	11
• 13	Dentons	185	11
• 14	Giovannelli e Associati	1.266	10
• 15	Simmons & Simmons	531	10
• 16	Clifford Chance	1.636	9
• 17	Allen & Overy	515	8
• 18	LMS	241	8
• 19	White & Case	1.892	7
• 20	BonelliErede	1.018	7

Fonte: Elab Mag su dati Legalcommunity e Mergermarket

Altra operazione a nove zeri è stata l'acquisizione di Forgital da parte di Carlyle. Anche in questo caso, sul piatto, un miliardo di euro. Al fianco di Carlyle, in questa come in quasi tutte le operazioni che il fondo realizza in Italia, un vasto team di Latham & Watkins guidato dal socio **Stefano Sciolla** e composto, tra gli altri, da **Giancarlo D'Ambrosio** per i profili corporate relativi all'acquisizione, da **Jeff Lawlis** per quelli capital markets di diritto americano, **Antonio Coletti**, per le questioni capital markets di diritto italiano, mentre **Marcello Bragliani** si è occupato degli aspetti finance.

Gli azionisti di maggioranza di Forgital, sono stati assistiti da **Claudio Zulli**, **Ugo Albini** ed **Emilio Grazioli** di Zulli Tabanelli e associati, da **Mile Perris**, **Linda Stefenelli** e **Dario Maggiore** (Perris e associati) e da **Carlo Pavesi**, **Giorgio Groppi** e **Vittorio Cavajoni** di Gatti Pavesi Bianchi. Un team di Gatti Pavesi Bianchi guidato da **Gianni Martoglia** ha assistito anche il Fondo

»»»

# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE

MILANO

Partner

LATHAM & WATKINS

#SaveTheBrand



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

Italiano di Investimento, insieme ad **Alberto Nanni** e **Gherardo Cadore** di Gop.

Sempre per una parte degli azionisti di Forgital, hanno agito anche **Marco Antonio Dal Ben** (Dal Ben-Maulucci) e **Guido Doria** (Doria & associati). Gattai Minoli Agostinelli, con un pool di avvocati guidato da **Gaetano Carrello** e con **Cristiano Garbarini**, per gli aspetti fiscali, ha assistito, assieme a Milbank, le banche che hanno organizzato l'emissione obbligazionaria high yield che ha finanziato l'acquisizione.

Per restare alle operazioni perfezionate, tra i big deal del 2019 bisogna citare il passaggio di una quota di Sia Spa da parte di F2i e Hat Orizzonte, assistito da Pedersoli, oltreché da parte di Intesa e Unicredit a Cdp Equity e Fsia (818 milioni).

Nell'elenco anche l'acquisizione di Gamenet da parte di Gamma Bidco (Apollo, un'operazione dal valore complessivo di oltre 720 milioni) affiancata da Latham & Watkins, con un team guidato da Sciolla e Coletti, oltre che da PwC Tls che con una squadra formata tra gli altri da **Nicola Broggi** e **Marco Vozzi** si è occupato degli aspetti tax. I venditori, Intralot e Tcpx Lux Eurinvest (Trilantic) sono stati assistiti rispettivamente da Caiazza Donnini Pappalardo, con un team guidato dal socio **Roberto Donnini** e da White & Case, con i soci **Michael Immordino** e **Ferigo Foscari**. Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un team guidato da **Andrea Arosio**.

Freshfields con un team guidato da **Nicola Asti**, è stata invece la law firm protagonista al fianco di Advent dell'operazione da 700 milioni con cui il fondo ha rilevato Industria Chimica Emiliana (Ice). PwC Tls ha assistito Ice per gli aspetti fiscali con un team coordinato dal partner Nicola Broggi. I finanziatori sono stati assistiti, per gli aspetti legali di diritto italiano, da Greenberg Traurig Santa Maria con i partner **Corrado Angelelli** e **Alessio Gerhart Ruvolo** e, per gli aspetti fiscali, da Ludovici Piccone & Partners con il partner **Michele Aprile**. La famiglia Bartoli è stata assistita nella cessione da BonelliErede con un team guidato da **Matteo Bonelli**, leader del focus team aziende di famiglia/medie imprese. Ha fornito assistenza anche lo studio Ferrarini.

Mentre Gop ha assistito Generali nell'acquisizione di Seguradoras Unidas (ceduta da Apollo). In questo caso parliamo di un deal dal valore complessivo di 600 milioni.

L'anno si è chiuso con l'annuncio di due operazioni di un certo rilievo.

La prima è l'offerta presentata da Dedalus Holding (controllata di Ardian) per acquisire parte del business It nel settore sanitario di Agfa-Gevaert. Un'operazione che sfiora il miliardo di valore. Clifford Chance, al fianco del bidder, è al lavoro con un team internazionale che include anche gli italiani **Paolo Sersale**, per l'm&a, **Charles Adams** e **Ferdinando Poscio** per il finanziamento, **Luciano Di Via**, per i profili antitrust e **Carlo Galli** per quelli tax. Giovannelli e associati assiste Dedalus Holding e Ardian in relazione ai profili di diritto societario, alla due diligence sul gruppo e alla definizione degli accordi tra Ardian e Giorgio Moretti (fondatore e socio del Gruppo Dedalus con una partecipazione pari a circa il 40% nonché



STEFANO SCIOLLA



CARLO PAVESI



ANDREA AROSIO

presidente di Dedalus Holding) e la sua holding, con un team guidato dal socio **Fabrizio Scaparro**.

Nel deal anche Eversheds Sutherland e Simmons & Simmons che per Moretti e la sua holding si sono occupati nell'ordine della negoziazione e definizione degli accordi con Ardian e dei profili fiscali. Agfa Gevaert è affiancata, invece, da Linklaters. La seconda, annunciata alla vigilia di

natale, è quella che ha visto il terzo fondo di F2i e Asterion Capital Partners vincere l'asta per Sorgenia. Anche in questo caso, un deal a nove zeri. Chiomenti ha assistito F2i Sgr con un team guidato dai partner **Giulia Battaglia** e **Antonio Tavella**, con anche la partecipazione del senior independent counsel **Michele Carpinelli**, insieme ai partner **Luca Frignani** e **Carola Antonini**. Il partner **Francesco D'Alessandro** ha seguito gli aspetti di diritto penale e il counsel Antonino Guida quelli fiscali. Molinari e Associati ha affiancato Nuova Sorgenia Holding con un team composto dai soci **Ugo Molinari**, **Margherita Santoiemma** e **Alessandro Fontana**. Herbert Smith Freehills ha affiancato Sorgenia e il management nel processo di vendita con un pool diretto dal partner **Lorenzo Parola**. Ashurst ha assistito Asterion con un team guidato dal partner **Carloandrea Meacci**. Mentre Led Taxand si è occupato delle questioni fiscali di struttura con il team guidato dal partner **Paolo Ruggiero**.

F2i è stato il player più attivo dell'anno con otto operazioni annunciate per un valore complessivo di circa 2,8 miliardi. Tra queste, va ricordata l'operazione Persidera-Netco, messa a segno assieme a EI Towers con l'assistenza legale di Legance e in particolare di una squadra d'avvocati guidata dal socio **Alberto Giampieri** (i profili antitrust sono stati seguiti dal professor **Gian Michele Roberti** oggi socio di Chiomenti). Quanto a venditori e banche, in questo caso, Tim è stata assistita da Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle con i partner **Alfonso Annibale de Marco** e **Dino Dima**; mentre Gedi è stata affiancata da Gattai Minoli Agostinelli con i soci Gerardo Gabrielli e Silvia D'Alberti. Per le banche finanziatrici ha agito **Clifford Chance** con un team guidato dal partner Charles Adams.

Inutile dire che le prospettive per il 2020 appena iniziato sono decisamente incerte. L'allarme sanitario mondiale causato dalla pandemia di coronavirus è destinato con tutta probabilità ad avere un impatto importante sul settore che pure sembrava essere partito con il piede giusto.

In particolare, a febbraio, Gattai Minoli Agostinelli, con Bruno Gattai e Gerardo Gabrielli e Gatti Pavesi Bianchi, con un gruppo di avvocati guidato da **Gianni Martoglia**, hanno assistito un consorzio costituito da Bain Capital e NB Renaissance Partners nell'acquisizione di Engineering Ingegneria Informatica da Apax Partners e da un diverso fondo di NB Renaissance Partners, assistiti da Simpson Thacher e BonelliErede, per il quale ha agito un team guidato dai soci **Elena Busson** e **Augusto Praloran**. Di Tanno e Associati, con **Fabio Brunelli** e **Marco Sandoli**, ha assistito NB Renaissance Partners per gli aspetti fiscali della transazione mentre Bain Capital è stata assistita da Pirola Pennuto Zei & Associati con **Stefano Tronconi** e **Nathalie Brazzelli**.

Pochi giorni dopo, invece, è arrivata la notizia che Permira, affiancata da Giliberti Triscornia, che ha agito con un team guidato dal socio **Alessandro Triscornia**, e da Maisto e associati, con un team formato dai soci **Marco Valdonio** e **Stefano Tellarini**, ha centrato l'acquisizione del controllo di Golden Goose, società italiana di



GIULIA BATTAGLIA



UGO MOLINARI



ALESSANDRO TRISCORNIA

sneaker di lusso che, dal 2017, era nel portafoglio di Carlyle. Il fondo venditore è stato affiancato da un team dello studio Latham & Watkins guidato da Stefano Sciolla. Il management di Golden Goose è stato assistito da Gatti Pavesi Bianchi, con un team guidato da **Andrea Giardino**. Mentre Linklaters ha assistito le banche finanziatrici di Permira con un team coordinato dal partner **Davide Mencacci**.



# Il divieto di licenziamento IN TEMPO DI GUERRA (alla pandemia)

di Luca Failla\*\*

Come se non bastasse la chiusura forzata, siamo anche sommersi da una pioggia di ordinanze e decreti sull'emergenza (sanitaria, economica e umana) in atto. Ma tutto si giustifica (così pare) per la salute.

Siamo in stato di guerra (al virus) senza una formale deliberazione delle Camere né un atto del Parlamento, se si eccettua lo stato di emergenza dichiarato il 31 gennaio, cui non hanno fatto seguito le adeguate misure sanitarie e di ordine pubblico (chiusura per tempo delle zone rosse, adeguato e tempestivo approvvigionamento di tamponi, mascherine e guanti di cui dotare i medici)

necessarie ad evitare o ridurre l'ampiezza della catastrofe.

Uno degli ultimi atti di questa farraginosa e alluvionale (spesso inutilmente scenica) decretazione d'urgenza è il D.L. n. 18/2020 il cui articolo 46 titola – e qui sorge il primo interrogativo – “*sospensione delle procedure di impugnazione dei licenziamenti*” ed il cui testo certo non induce maggiore serenità interpretativa. Si impone per Decreto il divieto di licenziamento per 60 giorni a partire dal 17 marzo coinvolgendo sia “*l'avvio delle procedure di cui agli artt. 4, 5 e 24 della L. n. 223/1991*” sia “*le procedure pendenti avviate successivamente alla data del 23 febbraio 2020*”, sia infine, i licenziamenti individuali dato che “*sino alla scadenza del suddetto termine, il datore di lavoro, indipendentemente dal numero dei dipendenti, non può recedere dal contratto per giustificato motivo oggettivo ai sensi dell'art. 3 L. n. 604/1966*”.

Abbiamo un solo precedente in questo ambito – peraltro collegato ad un vero stato di guerra – l'art. 1 del D.Lgs Lgt. n. 523/1945 che sospese i licenziamenti fino al 30 settembre 1945 (ma lì non c'era ancora la Costituzione).

Ma quali sono le implicazioni di questa norma? Al di là dell'effetto sospensivo sulle procedure di mobilità in essere o da avviarsi, nell'ipotesi di licenziamento individuale la norma va dritta al punto. Vieta *tout court* il licenziamento per gmo, con norma imperativa ed inderogabile e con applicazione a tutte le aziende (a prescindere dalla dimensione) comportando potenzialmente la nullità del recesso (una volta riaperti i Tribunali e riprese le regolari attività di udienza sia ben inteso..).

La logica è evidente. Con norma più che eccezionale, si vieta il recesso individuale (o ancor



peggio collettivo dato che le procedure vengono sospese d'imperio..) per la evidente crisi economica. D'altro canto, si offre supporto con gli ammortizzatori sociali per tutti (o quasi).

La *ratio* è ravvisabile nel bilanciamento di interessi fra la libertà di impresa (art. 41 Cost.) e il diritto al lavoro (artt. 1, 3, 4, 5, 35 e ss. Cost.).

Da qui la esclusione dei Dirigenti dal nuovo divieto, visto che a loro non si applica l'art. 3 della L. 604/66 bensì le clausole dei CCNL e che tale categoria è esclusa dagli ammortizzatori sociali.

Non serve quindi discutere della costituzionalità di *questa* norma. Soprattutto considerando che è di portata limitata nel tempo (60 gg. ...) motivo per cui *potrebbe* anche superare il vaglio di costituzionalità sebbene in contrasto con l'art. 41 Cost. Diverso sarebbe se – come ritengo e temo – tale divieto dovesse essere prolungato per altri 6/8 mesi.

Se infatti questo *trade off* si giustifica ora, a mio avviso non sarebbe giustificabile in caso di proroghe, perdendo la sua *eccezionalità e temporaneità*.

E ciò poiché l'utilizzo dell'ammortizzatore sociale (sicuramente benvenuto) è una facoltà ma non certamente un obbligo per le aziende che potrebbero anche decidere, qualora la crisi perdurasse, che proseguire l'attività possa essere meno conveniente rispetto alla sua riduzione o alla chiusura. E a quel punto l'art. 41 Cost. supporterebbe vittoriosamente una tale decisione.

Non va dimenticato infatti che il costo del lavoro è una (ma non certo l'unica) voce che compone il costo della produzione. I costi fissi quali locazione, macchinari, energia etc. rimarrebbero a carico dell'impresa anche ove il costo del lavoro fosse sopportato per mesi dallo Stato con gli ammortizzatori. Analogamente in caso di prolungamento del

“blocco” delle procedure previste dalla L. 223/91: verrebbe nei fatti introdotto in modo strisciante un divieto di licenziamento con una coda di contenzioso sindacal-giudiziario facilmente ipotizzabile.

Insomma, una norma eccezionale e che tale deve restare. Non è certo addossando sulle imprese le conseguenze della pandemia che si risolvono i problemi del rischio occupazione che l'emergenza porta con sé. Lo Stato deve fare la propria parte per sostenere le imprese con incentivi e supporti adeguati.

I divieti non hanno mai funzionato.

Tanto meno adesso. ▣

*\*\*Founding Partner LABLAW Studio Legale Failla, Rotondi & Partners*

\* Rubrica a cura di

**Aidp Gruppo Regionale Lombardia**



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

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:** estate 2020.

**Evento di premiazione:** autunno 2020.



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





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

concorso letterario  
i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

# la GIURIA

**Presidente**

**Francesco Caringella** Magistrato e Scrittore

**Membri della Giuria**

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

*Publitalia '80*

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

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

**Federica Fantozzi** Giornalista e Scrittrice

**Massimiliano Mostardini** Chairman Bird & Bird

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

**Umberto Simonelli** General Counsel Brembo

**Stefano Simontacchi** Presidente BonelliErede

Con il supporto di



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

# La tecnologia entra a Giurisprudenza

# IN

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un radicale cambio di mentalità, soprattutto da parte di grandi aziende, nel processo di selezione e successiva assunzione di nuovi candidati, sia junior sia senior: si valuta sempre di più la persona nel suo complesso e il suo bagaglio di esperienze professionali, a prescindere dai titoli di studio. Ciò non vuol dire che non si debba studiare, anzi, in un

mercato fortemente competitivo come quello legale è necessario che ogni avvocato sappia costruirsi con lungimiranza un percorso di studi post laurea che gli permetta di distinguersi dai colleghi.

Grandi aziende del calibro di Apple, E&Y, Google e IBM hanno iniziato ad assumere candidati che non posseggono la laurea. Seppur il mercato legale sia particolarmente refrattario al cambiamento, visto anche l'obbligo di ottenere determinati titoli per poter esercitare la professione a tutti gli effetti, allo stesso tempo non sono più le nozioni apprese durante

Ma siamo ancora all'inizio. Solo il 38% degli atenei italiani offre insegnamenti che mettono assieme diritto e innovazione. Ecco una panoramica dei corsi più utili per gli avvocati di domani

di Tommaso Grotto\*

l'università a garantire un fattore differenziante nel mondo del lavoro.

Per questo motivo, innanzitutto, andrebbero aggiornati e potenziati gli insegnamenti di informatica giuridica, diritto delle nuove tecnologie, dell'informatica e di Internet, ma anche materie come informatica forense. Con un ampliamento di tale portata uno studente proveniente da giurisprudenza, sociologia, informatica o ingegneria avrebbe l'opportunità di avvicinarsi a temi interdisciplinari che altrimenti mai avrebbe avuto la possibilità di toccare con mano.

## POST LAUREA

## ECCO ALCUNE DELLE MIGLIORI OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE POST LAUREA IN ITALIA E ALL'ESTERO

- **UC BERKELEY (BERKELEY LAW)**, corso intensivo "Artificial Intelligence Unlocked", Berkeley (Stati Uniti), 3 giornate, lingua inglese, ~4.000 \$;
- **UNIVERSITÀ DI PADOVA (ITLL)**, corso estivo "Innovation and Technology Law", Padova, 5 giornate, lingua inglese, ~1.000 €;
- **UNIVERSITÀ DI MILANO (ISLC)**, corso avanzato "Legal Tech, Coding for Lawyers, Artificial Intelligence and Blockchain legal issues", Milano, 2 mesi part-time, lingua italiana, ~600 €;
- **UNIVERSITÀ DI BOLOGNA (CIRSFID)**, master "Diritto delle Nuove Tecnologie e Informatica Giuridica", Bologna, 6 mesi part-time, lingua italiana, ~4.000 €;
- **IE UNIVERSITY (IE LAW SCHOOL)**, master "Legal Tech", Madrid (Spagna), 10 mesi part-time, lingua inglese, ~32.000 €;
- **UNIVERSITÀ BOCCONI**, LLM "Law of Internet Technology", Milano, 12 mesi full-time o 24 mesi part-time, lingua inglese, ~16.000 €;
- **SUFFOLK UNIVERSITY (SUFFOLK LAW SCHOOL)**, corso avanzato online "Legal Innovation & Technology", Boston (Stati Uniti), 12 mesi, in lingua inglese, ~16.000 \$.

Ed è da questi connubi, ad esempio, che sono nate nuove figure professionali quali l'innovation manager all'interno degli studi legali, ma anche l'investigatore privato digitale, meglio noto come perito di informatica forense. Come non menzionare anche l'avvocato specializzato in legal tech, esperto di diritto ma in grado di comprendere e, soprattutto, padroneggiare le tecnologie sottese ai quesiti di natura legale.

Da un'analisi approfondita svolta su UniversItaly, il portale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca dedicato all'istruzione superiore in Italia, abbiamo evidenziato che solamente 48 atenei su 127, ovvero il 38%, offrono un totale di 111 insegnamenti di informatica giuridica (60), diritto delle nuove tecnologie (25), dell'informatica (19) e di Internet (7). Gli atenei che offrono il numero maggiore di insegnamenti orientati al settore legal tech sono Padova (7), Pisa (7), Milano (5), Bologna (4), Insubria (4) e Messina (4), escludendo le università telematiche. Se

osserviamo le regioni, invece, ai primi posti troviamo Lombardia (21), Lazio (17), Toscana (12) e Veneto (11).

Se prendiamo in esame l'insegnamento di informatica forense, quest'ultimo è offerto appena 10 volte in 7 atenei (6%), tra cui Bologna (2), Foggia (2) e Perugia (2). Come ci si poteva aspettare, sono le scuole di informatica e giurisprudenza a proporre tali insegnamenti.

Analizzando le opportunità post laurea, invece, ci si rende conto di quanto gli atenei internazionali mettano a disposizione in termini di offerta formativa part-time e full-time: corsi intensivi di alcune giornate, corsi estivi che impegnano più o meno una settimana, corsi avanzati di 3-6 mesi, master e LLM della durata complessiva di 12-24 mesi ma anche, per chi non avesse la possibilità di frequentare di persona, corsi avanzati online che possono essere seguiti e completati rispettando i propri tempi ed esigenze personali. I

paesi con il maggior numero di corsi, master e LLM sono gli Stati Uniti (7), seguiti da Italia (4), Spagna (4) e Inghilterra (3).

A corredo pubblichiamo due schede. In una trovate una selezione di quelle che, a nostro avviso, sono alcune delle migliori opportunità di formazione post laurea in Italia e all'estero. Nell'altra, invece, un elenco esaustivo, senza la pretesa di essere considerato completo, degli atenei italiani e internazionali che offrono opportunità di formazione post laurea in legal tech. Ci auguriamo possa essere un punto di partenza per tornare a studiare, mettendo in discussione il proprio bagaglio professionale, con la consapevolezza che l'esperienza nasce innanzitutto dalla studio e dal confronto con persone più esperte. ▣

*\*cofondatore e CEO di Kopjra. Dal 2015 organizza annualmente il Bologna Legal Tech Forum*

# DONNE E SMART WORKING durante il coronavirus

di Ilenia Iaquina

## #iolavorodacasa



**1 donna su 3**

lavora più di prima e non riesce a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica.

Fonte: Ricerca VALORE D

## #iolavorodacasa



**Il 90%**

dei lavoratori ritiene che le aziende siano intervenute prontamente e che abbiano anticipato le disposizioni governative.

flessibilità di spazi e orari, la convivenza forzata coi familiari, e in particolare coi bambini che non vanno a scuola, sta mettendo a dura prova le lavoratrici. Questo poiché nella maggior parte dei casi il carico di lavoro casalingo continua a pesare principalmente sulle donne. Con questi presupposti, non è facile mantenere salda la disciplina personale richiesta dal lavoro da remoto, né trovare una postazione silenziosa e isolata. «Sarebbe invece auspicabile che proprio momenti di crisi come questi potessero aiutare a sviluppare una maggiore corresponsabilità genitoriale che alleggerisca la donna dal duplice carico familiare e professionale», commenta in una nota alla stampa **Barbara Falcomer**, direttrice generale di Valore D.

Più in generale, uomini e donne, nella stragrande maggioranza dei casi (90%), sono contenti dell'intervento pronto e rassicurante messo in atto dalle aziende per cui lavorano che ha spesso anticipato le disposizioni governative. Gli interventi delle imprese hanno puntato in particolare su due aspetti: tecnologia e relazione. Sul primo punto le organizzazioni hanno fornito strumenti e supporto IT adeguati e in breve tempo. Sul secondo, è aumentata la vicinanza tra i vertici e i dipendenti grazie a un maggiore contatto quotidiano con mail e chiamate (video e non) via web di aggiornamento ma anche di incoraggiamento. Inoltre, sono aumentate le iniziative di socialità tra colleghi, che si ritrovano per "pause caffè e pranzi virtuali, video call di gruppo". Rispetto al futuro, l'85% degli intervistati crede che l'emergenza coronavirus lascerà in eredità alle aziende un modello rafforzato di smart working. 📧

L'uso massiccio dello smart working sta mettendo in difficoltà una donna su tre, che lavora più di prima e non riesce a mantenere un equilibrio tra gli impegni professionali e quelli domestici. Tra gli uomini, invece, il rapporto è di uno su cinque.

A rivelarlo è la ricerca #iolavorodacasa condotta da Valore D – l'associazione di imprese impegnata per l'equilibrio di genere e

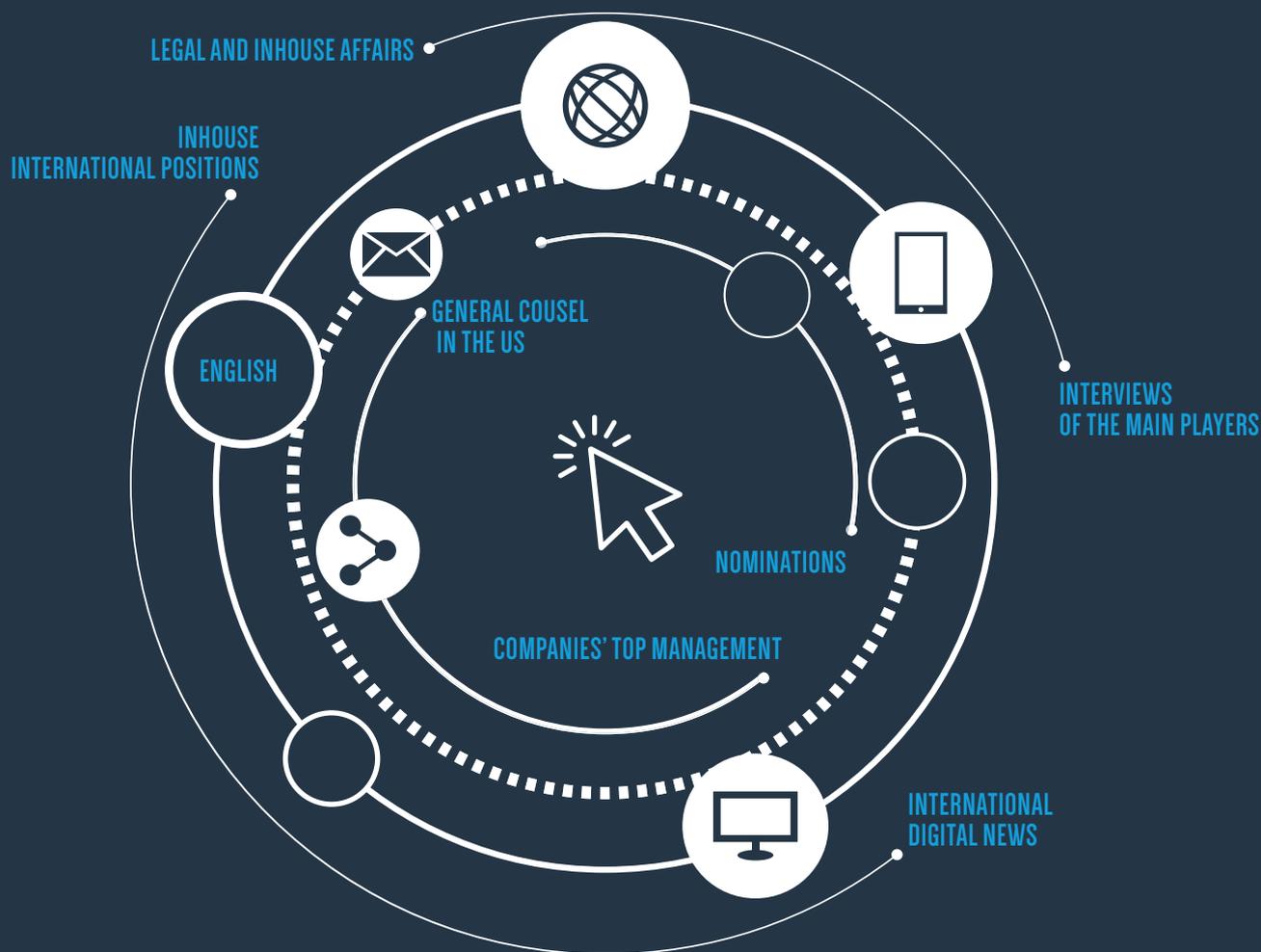
una cultura inclusiva nelle organizzazioni – per analizzare il mondo del lavoro italiano nel periodo di *lockdown* del Paese imposto a seguito dell'emergenza coronavirus. La survey tiene conto di risposte fornite da oltre 1300 lavoratori di multinazionali e piccole e medie imprese, operativi in modalità agile nel 93% dei casi.

Sebbene il 60% del campione femminile preso in analisi fosse già abituato a lavorare con



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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

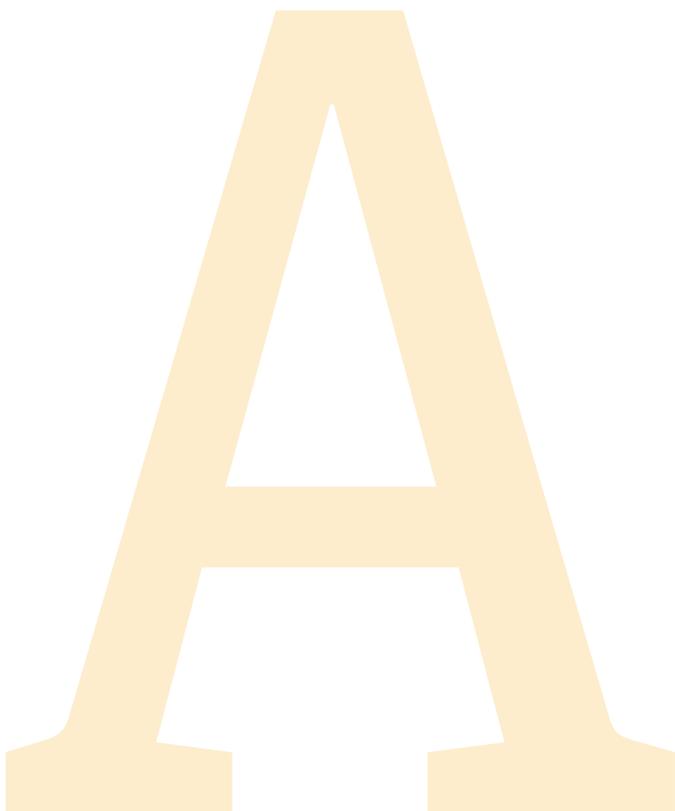


# Parità salariale di genere,

# PWC TLS certifica le aziende

In collaborazione con la  
fondazione Equal-Salary,  
la società di consulenza  
ha studiato un servizio  
che certifica le imprese  
che garantiscono equità  
di retribuzione a uomini e  
donne

di *ilaria iaquinta*



A chiederglielo espressamente, nessuna azienda ammetterebbe di avere al proprio interno un problema di disparità salariale di genere. Ma potrebbe avere qualche difficoltà a provarlo.

Le ricerche dimostrano che esistono differenze di retribuzione uomo-donna a parità di mansione in tutto il mondo. Nel [Global Gender Gap Report 2020](#), il World Economic Forum (di cui abbiamo parlato su [MAG 135](#)) ha stimato che, senza ulteriori azioni volte a colmare i divari, l'uguaglianza economica di genere non si raggiungerà prima di 257 anni.

Se in Paesi come il Regno Unito e la Francia, rispettivamente con la *"Equality Act 2010 Regulations 2017"* (di cui avevamo parlato su [MAG 96](#)) e l'*"Index de l'égalité femmes-hommes"*, le aziende devono rendere pubblici i dati sul gap di genere, nel nostro Paese la situazione, senza una legge specifica, rimane sommersa.

Ma chi volesse dare prova di impegno virtuoso verso l'uguaglianza retributiva può ricorrere alle certificazioni. In particolare, la fondazione Equal-Salary, un'organizzazione no profit nata in Svizzera ha messo a punto una metodologia riconosciuta dalla Commissione Europea, che certifica le aziende che garantiscono equità retributiva tra uomo e donna. Pwc è il soggetto accreditato dalla fondazione a

## IN SOSTANZA, FACCIAMO UN AUDIT ALL'AZIENDA VERIFICANDO SE A PARITÀ DI RUOLO LE DONNE SONO RETRIBUITE ALLO STESSO MODO DEGLI UOMINI

svolgere l'analisi delle politiche e delle pratiche messe in atto dall'azienda per garantire la parità di genere.

### COME FUNZIONA

«In sostanza, facciamo un audit sull'azienda, verificando se a parità di ruolo, le donne sono retribuite allo stesso modo degli uomini», racconta a **MAG Suzana Branilovic**, director di Pwc Tls e co-responsabile del servizio insieme alla partner **Nicla Cimmino**.

Si parte da una mappatura delle retribuzioni per misurare l'eventuale *pay gap*, spiega la professionista, e dalla valutazione di policy e processi per scovare inadeguatezze o pregiudizi inconsci. Se la differenza tra le remunerazioni donna-uomo è minore o uguale al 5% e il coefficiente di determinazione R2 (la proporzione tra la variabilità dei dati e la correttezza del modello statistico utilizzato) è maggiore o uguale al 90%, allora si passa alla fase 2, altrimenti l'azienda ha sei mesi di tempo per adeguarsi ai criteri richiesti. «Le imprese che riescono a superare questo primo step devono comunque giustificare i casi anomali perché rientrare all'interno del 5% significa comunque che per qualcuno il gap è dello 0%, ma per qualcun altro è del 20%. Questo tipo di audit non ignora nessuno, imponendo all'azienda di giustificare ogni singola posizione e presentare un piano di rientro», precisa Branilovic.

Con l'avvio della fase 2 l'audit diventa "on-site", ovvero il team Equal-Salary di Pwc Tls si sposta in azienda, dove conduce survey e interviste ai dipendenti e si confronta con le hr e i dirigenti che lavorano alle valutazioni delle persone. Il tutto per verificare l'impegno effettivo dei vertici nel garantire parità di compensi e la percezione della popolazione aziendale rispetto alle pratiche messe in atto dalla società. Il processo di audit dura in tutto sei mesi circa e si conclude con un report dettagliato che contiene tutte le evidenze riscontrate. In caso di esito positivo l'azienda ottiene la certificazione, che ha validità triennale. «Durante questo periodo la società è sottoposta a due audit di mantenimento

per monitorare il rispetto delle politiche in essere che hanno consentito l'ottenimento della certificazione, la risoluzione delle anomalie riscontrate nell'audit iniziale e le iniziative di miglioramento implementate rispetto l'ultimo audit », chiarisce Branilovic.

## LE AZIENDE

Ad oggi l'unica azienda certificata in Italia da quando (circa un anno fa) Pwc Tls ha dedicato al servizio un team italiano composto da tre persone, è Philip Morris (si veda l'articolo seguente). Ma la squadra ha altri due dossier sul tavolo, che al momento è impossibile completare a causa dall'emergenza coronavirus. «Stiamo lavorando sulla certificazione di due aziende, una ha già superato la prima fase, ma per via del Covid-19 abbiamo sospeso l'audit perché non è il momento giusto per spostarci "on-site"», spiega Branilovic. L'obiettivo nel medio termine è quello di dedicare al 100% le tre risorse abilitate al servizio Equal-Salary e dunque aumentare considerevolmente l'attività per rispondere a un'esigenza che il gruppo prevede, anche in base all'esperienza maturata in altri Paesi, sarà sempre più sentita dalle aziende.



SUZANA BRANILOVIC

QUESTO TIPO DI AUDIT NON IGNORA NESSUNO, IMPONENDO ALL'AZIENDA DI GIUSTIFICARE OGNI SINGOLA POSIZIONE E PRESENTARE UN PIANO DI RIENTRO

TANTE IMPRESE DICONO DI FARE TANTO, MA FINO A QUANDO NON È UN SOGGETTO TERZO E CON UNA METODOLOGIA COMPROVATA A SOSTENERLO, È DIFFICILE VERIFICARLO

Quanto alla big four, sono stati certificati al momento solo gli uffici svizzeri, per mano dell'altro gruppo che collabora con la fondazione Equal-Salary, SGS (Société Générale de Surveillance), azienda attiva nei servizi di ispezione, verifica, analisi e certificazione. «Piano, piano, certificheremo anche le altre Pwc – rassicura Branilovic – sempre a seguito di un audit da parte di un'organizzazione terza».

## I MOTIVI

I motivi per cui un'azienda dovrebbe considerare di certificarsi sono diversi, secondo la professionista. Uno è l'internazionalità del riconoscimento, garantita dalla luce verde alla certificazione da parte della Commissione europea. Segue la prova del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità fissati dalle Nazioni Unite per il 2030 e nello specifico gli obiettivi di diversity & inclusion e di eliminazione del *gender pay gap* (cinque e otto). Inoltre, aggiunge la professionista, le aziende possono esporre la certificazione, comunicarla, esporla sul sito e utilizzarla nelle campagne di recruiting e comunicazione. «La cosa più importante di tutte a mio avviso – sottolinea Branilovic – è che intraprendendo questo percorso l'azienda capisce realmente quali sono i passi che ha fatto quali sono quelli che deve ancora fare. Tante imprese dicono di fare tanto, ma fino a quando non è un soggetto terzo e con una metodologia comprovata a sostenerlo, è difficile verificarlo. Soprattutto perché si fatica a conoscere la situazione reale tra i dipendenti, visto che generalmente le policy vengono dettate dalle hr, ma non c'è mai consapevolezza al 100% di come vengano recepite e applicate». ■

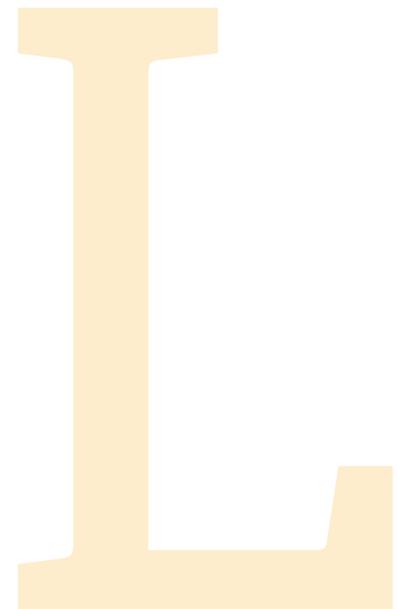
# IL CASO

È la prima realtà che in Italia  
ha deciso  
di certificarsi equal-salary

# Philip Morris



PAOLO LE PERA



La prima azienda certificata Equal-Salary in Italia (vedi articolo dedicato) è Philip Morris International. Nel 2019 le due affiliate italiane del gruppo svizzero del tabacco, Philip Morris Italia e Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, hanno ottenuto la certificazione da PwC Tls, dopo aver dimostrato di garantire ai dipendenti uomini e donne un'equa retribuzione a parità di mansione.

MAG ha incontrato **Paolo Le Pera** Director People & Culture per le due affiliate del gruppo Philip Morris in Italia, che ha coordinato il progetto Equal-Salary per farsi raccontare l'esperienza dell'azienda.

**Come mai Philip Morris ha deciso di certificarsi?**

È una lunga storia. Quattro anni fa partiva il progetto pilota di certificazione in alcuni Paesi, tra cui originariamente avrebbe dovuto esserci anche l'Italia. Poi c'è stato uno stop, ma alla fine siamo ripartiti globalmente insieme a tutti gli altri Paesi. La volontà è stata quella di verificare ufficialmente e oggettivamente a che punto fosse il nostro impegno in materia di parità salariale di genere per correggere il tiro nel caso in cui fosse stato necessario.

**E quindi avete avviato il progetto Equal-Salary. In che modo vi ha impegnato?**

Non è stato facile perché non è un progetto che può gestire una persona di prima esperienza perché non è meramente compilativo. Sul dossier hanno lavorato sei persone che conoscevano l'organizzazione. C'è stata una parte di raccolta di dati numerici, per cui abbiamo scaricato l'intero database delle retribuzioni di tutti i dipendenti per poi rielaborarli in maniera a statistica e verificare le eventuali disparità retributive. Un'operazione che ha richiesto l'equivalente di circa 2-3 giorni lavorativi a settimana per un quadrimestre.

**Terminata questa fase cosa è successo?**

Siamo passati alla seconda parte: l'analisi dei processi.

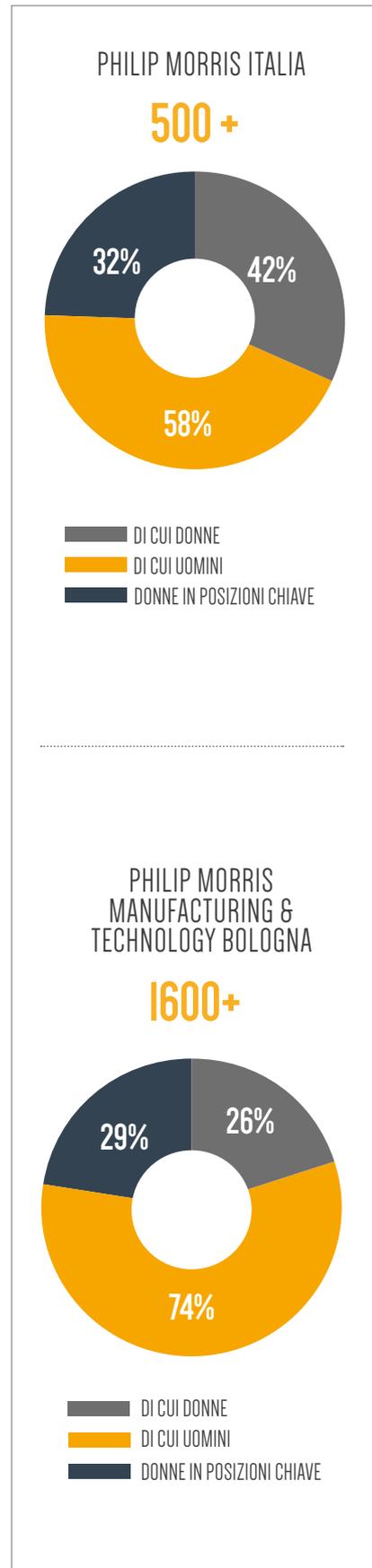
Abbiamo analizzato tutti i processi di gestione delle persone che abbiamo in azienda, da quelli globali a quelli locali, per verificare che garantissero neutralità. E poi abbiamo concluso il processo con la parte esperienziale, incontrando un gruppo trasversale della popolazione aziendale per conoscerne la percezione delle policy in essere.

**Quanto è durato in tutto il processo di certificazione?**

Ci sono voluti quasi sei mesi per ottenere la certificazione. Successivamente, ogni anno incontriamo nuovamente Pwc Tls e confermiamo la certificazione. Quando le procedure sono fatte bene e vengono seguite alla lettera anche i numeri risultano buoni e non c'è molto lavoro da rifare.

**Ci fa qualche esempio di misure che si possono implementare per evitare le disuguaglianze salariali?**

Per esempio ricontrollare che l'applicazione delle policy sia corretta. Non basta prevedere dei sistemi di valutazione delle performance blindati, ma serve ricontrollare, dandosi delle regole precise, che non siano intervenuti ad esempio dei pregiudizi inconsci. Questo è valido anche per aumenti e bonus, per cui, ad esempio, noi usiamo una serie di strumenti matematici in grado di dirci a che punto della curva si trova una persona, che valutazione di mercato ha, qual è la sua performance. Tutti elementi che valgono sia per l'uomo che per la donna e che possono rilevare eventuali anomalie.





### Che vantaggi vi ha portato la certificazione?

Diversi, sia in termini di *engagement* delle persone, che oggi sanno che c'è equità di trattamento, che rispetto alla comunicazione interna ed esterna.

### Il bilancio è positivo...

Per noi è stata una grandissima conquista anche in termini di consapevolezza organizzativa. Abbiamo sicuramente ancora delle aree di miglioramento, ma col tempo le perfezioneremo.

### In Italia in che percentuale le donne occupano una posizione manageriale in Philip Morris?

Del 32%. C'è da tenere conto che il nostro management team non è tutto frutto di una crescita

interna solo italiana. Molto spesso, infatti, le persone arrivano dall'estero per via di un processo di promozione o trasferimento globale o europeo.

### Quali sono i vostri target in termini di uguaglianza di genere?

Abbiamo dei target ma non delle quote. Ed è importante. Le quote possono voler dire che pur di raggiungere 50-50, per esempio, si privilegiano le persone solo per l'appartenenza al genere e non per il merito. Il target invece è qualcosa per cui si applicano tutte le procedure che è giusto applicare, un numero affiancato a una spiegazione. La quota invece è un must.

### Qual è il vostro target?

Il numero che ci siamo dati è mantenere i due sessi in una forbice compresa tra 60 e 40. Una proporzione che vuol dire tutto e niente perché è un target per tutti, ma non ci impone di assumere o promuovere le persone per il loro sesso. Semplicemente ci richiede di andare a vedere, alla fine dell'anno, se ha funzionato o per quali ragioni eventualmente non è stato possibile rispettarlo. Devo ammettere però che sogno il mondo in cui parlare di quote sia già qualcosa di superato, e il vero tema sia come valorizzare la diversità di leadership. A mio parere questa sarà la grande sfida delle organizzazioni e solo vincendola potremo avere ambienti veramente inclusivi. (i.i.)

Modalità di lavoro agile, legal operations e focus su sostenibilità. Galizzi racconta a MAG la gestione quotidiana delle sfide della direzione legale che guida a cui, oggi, si aggiunge il coronavirus

di Ilaria Iaquinta

# GALIZZI, LE SFIDE DELLA DIREZIONE LEGALE di Eni gas e luce



PIETRO GALIZZI



Sin dalla fondazione, nel 2017, di Eni gas e luce, newco del cane a sei zampe per le attività retail nel mercato del gas e dell'energia elettrica, **Pietro Galizzi** è al timone della direzione legale della società. Da fine 2019 ha inoltre assunto la responsabilità della compliance.

L'ufficio che orchestra, che conta su 35 avvocati, si contraddistingue per aver adottato un approccio pluridisciplinare. La squadra di Galizzi infatti segue l'organizzazione dell'intera azienda e lavora su ciascun progetto in modalità *agile*, cioè apportando la conoscenza legale all'interno di team più ampi composti da varie professionalità provenienti da altri dipartimenti.

MAG ha incontrato virtualmente Galizzi per farsi raccontare le sfide quotidiane, a cui oggi si aggiunge la gestione del coronavirus, ma soprattutto per riflettere su un tema che si impone sempre più prepotentemente nella professione del general counsel (ne avevamo parlato anche qui) e sul quale è molto ferrato: la sostenibilità. Una tematica della quale l'head of legal regulatory and compliance affairs di Eni gas e luce si occupa da diversi anni sia in azienda che fuori, come professore universitario della Cattolica di Milano e del master in diritto di impresa della Luiss di Roma e relatore nei convegni internazionali. Ecco che cosa ci ha raccontato:

#### **Avvocato Galizzi, che impatti sta avendo il coronavirus sulla sua professione?**

Sicuramente un impatto manageriale e uno professionale.

#### **Partiamo dal manageriale...**

Nel team legale ci sono persone che lavorano, oltre che dall'Italia, dalla Francia, dalla Grecia e dalla Slovenia. Paesi in cui è stato imposto il *lockdown* e dove tutti stanno lavorando da casa in smart working. Dobbiamo assicurarci che, in questa situazione, tutti si sentano coinvolti e nessuno si consideri abbandonato a se stesso.

#### L'AZIENDA IN CIFRE

# 1.600

PERSONE

# Circa 9 mln in Europa

CLIENTI

# Italia, Francia, Grecia e Slovenia

PAESI

STO ORGANIZZANDO DEI CAFFÈ MATTUTINI QUOTIDIANI IN VIDEOCONFERENZA, UN'OCCASIONE DI SOCIALIZZAZIONE SU BASE VOLONTARIA A CUI TUTTI STANNO COMUNQUE PARTECIPANDO

#### **E come fa a farlo?**

Sto organizzando dei caffè mattutini quotidiani in videoconferenza, un'occasione di socializzazione su base volontaria a cui tutti stanno comunque partecipando. È un bel momento per fare squadra. Poi abbiamo altri momenti fissi: una volta a settimana l'intero team si aggiorna sulle varie attività in corso, due volte la settimana ci incontriamo con le singole unità per rimanere sempre sul pezzo.

## LE LEGAL OPERATIONS DANNO UNA SENSIBILITÀ NUOVA AGLI AVVOCATI, CHE ERANO ABITUATI A LAVORARE IN AUTONOMIA E A VOLTE COL PARAOCCHI

### **E poi, il coronavirus ha numerosi impatti legali. Quali state affrontando in Eni gas e luce?**

In particolare, stiamo affrontando temi contingenti all'emergenza. Penso ad esempio ad argomenti dei quali abbiamo anche letto sui giornali, come il pagamento delle bollette o altre problematiche che da un momento all'altro potrebbero rientrare in un decreto e per le quali dunque stiamo cercando di prendere l'iniziativa, giocando d'anticipo il più possibile.

### **Voltando pagina, un tema che la riguarda molto da vicino è la sostenibilità...**

Sono stato uno dei primi in Italia a iniziare a parlare di sostenibilità in materia legale, una decina d'anni fa. La sostenibilità era una tematica molto trattata nei contratti internazionali. Le multinazionali inserivano puntualmente delle clausole sulla sostenibilità nei contratti. Iniziai a farlo anche in Italia quando ero in Saipem, all'epoca ero il general counsel della società.

### **La tematica già allora iniziava a entrare nelle agende dei general counsel dunque...**

Sì. La sostenibilità per definizione era considerata come un qualcosa di volontario, quindi il legale veniva coinvolto perché serviva a capire cosa fosse effettivamente volontario e cosa invece no e cosa si potesse richiedere a fornitori e partner. Poi il tema della sostenibilità ha assunto maggiore centralità a livello internazionale.

### **Cosa è successo?**

Si è iniziato a richiedere a chi dichiarava di impegnarsi in materia di sostenibilità di tenere fede agli impegni presi per non incorrere in conseguenze giuridiche, come le azioni collettive.

### **Qual è la sua esperienza con la sostenibilità all'interno di Eni gas e luce?**

È un'esperienza partita dal mio interesse personale, visto che da anni mi occupo di sostenibilità nel mondo giuridico e insegno in università corporate social *responsibility*, che è anche

## L'UFFICIO LEGALE IN CIFRE

# 4

SOTTOGRUPPI



**ASSISTENZA LEGALE ATTIVITÀ COMMERCIALI**

**ANGELO SCHIAVI**



**ASSISTENZA LEGALE POST VENDITA E CONTENZIOSO**

**PAOLO COLOMBO**



**CUSTOMER LIFECYCLE LEGAL ASSISTANCE AND COMPLIANCE**

**DOMENICO DURANTE**



**AFFARI REGOLATORI**

**MICHELE PIZZOLATO**

# 35

GIURISTI D'IMPRESA

# 25

DI CUI IN ITALIA

la declinazione aziendale della sostenibilità. In azienda non ho una responsabilità formale per la materia, che viene gestita a livello corporate (da Eni, ndr), ma su queste materie mi offro spesso come punto di riferimento per Eni gas e luce.

#### **In che senso?**

Se si tratta ad esempio di definire gli obiettivi di sostenibilità per Eni gas e luce, mi rendo disponibile per i primi contatti con i colleghi della corporate. Poi mi confronto chiaramente con i colleghi di hr e con il resto del management, al fine della definizione degli obiettivi e delle azioni per l'anno. Analogamente mi rendo disponibile per il coordinamento della reportistica per Eni gas e luce che va inserita nel bilancio di sostenibilità di Eni.

#### **Sono molte le aziende che danno la chiara responsabilità della sostenibilità al general counsel, ma è corretto? C'è un tema sia di sovrapposizione di ruoli, che di budget**

Penso dipenda molto dalla natura dell'azienda. Per Eni la sostenibilità è un tema molto rilevante e strettamente connesso al business, per cui è stata creata una funzione ad hoc. In società più piccole o di natura differente può avere assolutamente senso affidare al general counsel questa responsabilità. Del resto, la sostenibilità è un tema trasversale

che ha ambiti di sensibilità analoghi a quelli che si hanno nel mondo legale. Il primo tema della CSR è l'etica, che è alla base della compliance.

#### **Gli studi legali esterni come si pongono rispetto al tema? Offrono servizi soddisfacenti?**

Sulla sostenibilità i legali esterni stanno ancora facendo molta fatica, soprattutto in Italia. Vi è ad esempio ancora poca consapevolezza di che cosa sia, e quali possano essere le caratteristiche e i vantaggi, una "società benefit", fenomeno recente ma che potrebbe avere un notevole sviluppo anche nel nostro Paese. Qualcuno che si occupa di CSR c'è però sono ancora pochi.

#### **Invece i fornitori di servizi legali alternativi?**

#### **Non mi è mai capitato che mi parlassero del tema CSR quando li ho incontrati.**

Tornando in azienda, Eni gas e luce ha inserito le *legal operations* all'interno della direzione legale. Abbiamo due persone dedicate alle *legal operations*. Coordinano il lavoro dei legali esterni in maniera strutturata, seguendo le parcelle e gli incarichi, prestando grande attenzione ai numeri e agli impatti sull'azienda. Si occupano del budget legale e controllano gli stanziamenti con occhio critico.

#### **Vi hanno consentito grandi risparmi?**

Lo scorso anno abbiamo risparmiato una ventina di milioni. Le *legal operations* danno una sensibilità nuova agli avvocati, che erano abituati a lavorare in autonomia e a volte col paraocchi sui casi: la concretezza, un approccio che dovrebbe diventare comune soprattutto a tutti gli in house counsel.

#### **Qual sarà il suo obiettivo per la direzione legale per i prossimi 12 mesi?**

Avere un ufficio sempre meno staccato dal business, che non dà solo dei pareri, ma che prende decisioni. Una cosa che in Eni gas e luce accade già, ma che voglio si verifichi sempre più spesso.

#### **Come si raggiunge questo obiettivo?**

Partecipando alle attività e alle trasformazioni della società. In Eni gas e luce applichiamo la modalità di lavoro *agile* per la quale diverse professionalità collaborano in un'unica squadra alla realizzazione dei singoli progetti. Ciascuno dà il proprio contributo in quelle che si chiamano, e sono anche fisicamente, "stanze". È una modalità molto produttiva, che fa sentire le persone parte integrante e decisiva della vita dell'azienda. 📌



PIETRO GALIZZI

Elmar Büth, general counsel supply chain & healthcare business Emea in 3M, svela a *MAG* come con la diffusione del Covid-19 abbia cambiato il suo lavoro. L'azienda sta aumentando la capacità produttiva globale del 30%. Ed è impegnata nella lotta alle frodi

di alessio foderi

# LE CONSEGUENZE (LEGALI) DEL CORONAVIRUS

ELMAR BÜTH

Quando, nel 2014, Elmar Büth entrò in 3M come supply chain general counsel Emea, forse non avrebbe mai immaginato di dover far fronte a una pandemia globale sei anni dopo. Due anni più tardi, intanto, era stato anche nominato general counsel delle business operation nella regione orientale. Büth aveva già lavorato come giurista d'impresa nella società di produzione Mettler Toledo dal 2007 al 2014. Prima di trasferirsi in Svizzera, ha svolto la stessa attività per una società del gruppo di Deutsche Telekom in Germania e per studi legali e istituzioni a Düsseldorf, Tokyo, Bruxelles e New York. È stato anche un membro del CAS Inhouse Counsel, un corso avanzato per giuristi d'impresa tenuto dall'Università di Zurigo.

Il suo lavoro per 3M comprende numerose acquisizioni, cessioni e progetti finanziari, nonché contenziosi di successo in alcuni casi principali. Ad ogni modo, come general counsel Emea della divisione healthcare di questa multinazionale, ruolo che ricopre da settembre 2018, questo momento è davvero unico nel suo genere. Ecco perché *MAG* e *Legalcommunity.ch* hanno deciso di parlare con lui, proprio per capire meglio quanto il suo ruolo sia cruciale e mutevole durante questa pandemia. Se l'impegno comune è quello di combattere la diffusione del Covid-19 sostenendo gli operatori sanitari di tutto il mondo, è interessante scoprire tutti gli aspetti legali coinvolti.

#### **Che tipo di impatto sta avendo la pandemia da Covid-19 sul suo lavoro quotidiano?**

Da ormai diverse settimane, questa pandemia ha riscritto la mia routine. Alcuni dei prodotti che forniamo sono essenziali per i lavoratori nel settore sanitario, come maschere chirurgiche, respiratori, soluzioni di filtrazione e camici. Attualmente, passo almeno la metà della mia giornata a rispondere a domande e chiamate relative al coronavirus...

#### **In merito a quali specifiche attività?**

La gestione delle crisi, la continuità aziendale e le relative comunicazioni, domande contrattuali, richieste relative alla supply chain, domande legali sulle interazioni governative, risposte a attività fraudolente che coinvolgono i nostri prodotti e molte altre cose... in generale, quindi, una miriade di questioni che richiedono essenzialmente di distinguere tra rischi aziendali e legali.

#### **Cosa può dirci delle frodi?**

3M sta ricevendo sempre più segnalazioni di attività fraudolente e merci contraffatte. Condanniamo fermamente qualsiasi azione non etica intrapresa per sfruttare la pandemia globale e lavoriamo a stretto contatto con la polizia e le altre autorità dei paesi Emea per reagire in modo adeguato.

## “3M STA RICEVENDO SEMPRE PIÙ SEGNALAZIONI DI ATTIVITÀ FRAUDOLENTE E MERCI CONTRAFFATTE. CONDANNIAMO FERMAMENTE QUALSIASI AZIONE NON ETICA INTRAPRESA PER SFRUTTARE LA PANDEMIA GLOBALE”

**In questo momento c'è una doppia sfida: proteggere i dipendenti e mantenere le operazioni in tutto il mondo. Quali misure sta adottando in materia di lavoro e occupazione?**

Sin dall'inizio dell'epidemia abbiamo implementato azioni globali per limitare i viaggi, ridurre (grandi) riunioni e fornire ai dipendenti informazioni su come aiutare a prevenire la diffusione del coronavirus. Tutto questo insieme ad azioni da intraprendere in caso di malattia dei dipendenti. Nelle ultime settimane, poi, i nostri team nell'area Emea hanno anche adottato policy per consentire ai dipendenti di lavorare da casa. In tutti i nostri siti di produzione, abbiamo stabilito solidi protocolli, nonché misure di pulizia e screening medico volti a garantire la sicurezza dei dipendenti. Stiamo anche lavorando a stretto contatto con le comunità locali, le autorità sanitarie pubbliche e le persone a capo dei nostri stabilimenti per rafforzare pratiche operative sicure.

**Per quanto riguarda i contratti e la clausola di forza maggiore?**

Stiamo analizzando e valutando gli effetti del Covid-19 sui rapporti contrattuali di ogni tipo, nonché sulle possibili strategie di mitigazione che potrebbero dover essere implementate. Abbiamo registrato un aumento significativo della domanda di forniture utilizzate per aiutare a

proteggere le persone, come i respiratori, dai clienti del settore della sanità e dalle agenzie governative. Prevedo che molto presto la domanda di respiratori e altre forniture supererà l'offerta. Abbiamo esaminato i nostri contratti di fornitura per le clausole critiche, compresa la possibilità di invocare disposizioni in materia di forza maggiore, nonché la validità delle richieste di forza maggiore avanzate dalle controparti.

**Come ha detto, 3M è un produttore delle mascherine, direi cruciali in questa pandemia. Sotto questo aspetto è cambiato qualcosa?**

Questa pandemia sta colpendo tutti noi e stiamo mobilitando tutte le risorse disponibili. Stiamo assistendo a una crescente domanda globale di determinati dispositivi di protezione individuale (DPI), inclusi respiratori, mascherine, disinfettante per le mani, tute e occhiali. Per rispondere alla domanda, abbiamo aumentato la produzione presso le nostre strutture produttive in tutto il mondo. Dall'inizio dell'epidemia di Covid-19, 3M ha raddoppiato la sua produzione globale di respiratori ad un tasso annuale di oltre 1,1 miliardi all'anno. Inoltre, 3M sta aumentando i suoi investimenti per espandere la sua capacità produttiva globale di oltre il 30% nei prossimi 12 mesi. Stiamo anche massimizzando la produzione di una vasta gamma di altri prodotti utilizzati nella risposta Covid-19 a livello globale, compresi disinfettanti

## “FINORA NON AVEVO MAI VISTO UNA CRISI CHE INFLUISSE CONTEMPORANEAMENTE SUL LAVORO DI COSÌ TANTI AVVOCATI NEL NOSTRO GRUPPO LEGALE E PROBABILMENTE IN QUALSIASI ALTRA SOCIETÀ”



INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS

Italia  
5<sup>^</sup> 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](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870

per le mani e soluzioni di filtrazione, mentre l'industria farmaceutica lavora per trovare un vaccino per combattere il virus.

#### **Quali sono le principali implicazioni legali di questa situazione?**

Tutte queste azioni comportano molte questioni legali, principalmente legate alla comunicazione, ai contratti e alla valutazione di una supply chain ideale. L'epidemia ha infatti un impatto diretto sui processi di produzione e distribuzione. Di conseguenza, molti team lavorano ogni giorno sulla valutazione completa del rischio e sulle possibili alternative. Questo comprende le opzioni in caso di interruzione delle supply chain principali (ad esempio fornitori alternativi), ma anche la valutazione di soluzioni per far fronte alle restrizioni governative, comprese le restrizioni all'esportazione nell'area Emea.

#### **Guardando al futuro, ritiene che questa pandemia possa portare a cambiamenti significativi negli uffici legali?**

Questa pandemia colpisce tutte le persone e le industrie in tutto il mondo e finora non avevo mai visto una crisi che influisse contemporaneamente sul lavoro di così tanti avvocati nel nostro gruppo legale e probabilmente in qualsiasi altra società. Il Covid-19, e tutte le interruzioni del lavoro che ha causato, non saranno presto dimenticati dai leader, dagli azionisti e dalle altre parti interessate e apriranno la strada in modo da essere preparati ancora meglio per il futuro.

#### **In dettaglio...**

Pianificazione generale, clausole di forza maggiore e gli aspetti collegati agli affari governativi possono essere alcuni degli argomenti caldi per anni, ma se la crisi continua più a lungo, le questioni sulla privacy dei dati e le domande relative alla libertà delle persone in generale potrebbero diventare il vero fulcro della discussione. Nel lungo termine, questa crisi cambierà probabilmente il modo in cui affrontiamo i rischi in generale e l'approccio rispetto alla possibilità di crisi

## **"UN CONSIGLIO? RESTATE CONNESSI, NON FATEVI PRENDERE DAL MOMENTO, FATE TUTTO QUELLO CHE VI È RICHIESTO, SUPPORTATE COLLEGHI, CLIENTI E FAMILIARI"**

imprevedibili, compresa la valutazione del loro impatto.

#### **Un cambiamento che lei ha citato è il lavoro da remoto nel campo legale: una minaccia o un'opportunità?**

Gli sviluppi di Covid-19 hanno costretto quasi tutti i lavoratori 3M a cambiare le pratiche lavorative per lavorare da casa con effetto immediato, proprio per far fronte in tempo reale alla situazione in evoluzione. In 3M, tutti i dipendenti sono incoraggiati o addirittura tenuti a lavorare da casa se possono farlo in modo efficace. Per i miei colleghi legali della divisione legale Healthcare, che sono sparsi in tutto il mondo, lavorare da remoto era già la norma prima della crisi. La vera domanda è: quante persone diventeranno lavoratori da remoto una volta che la tempesta del Covid-19 sarà passata?

#### **Ci sono progetti specifici a cui stava lavorando prima dell'arrivo della pandemia?**

Sono in corso numerosi progetti, tra cui l'integrazione della più grande acquisizione 3M nella storia e lo sviluppo del team legale sanitario Emea in quest'area. Mentre la crisi pandemica richiede molte risorse, lavoriamo sodo per supportare e consentire la continuità aziendale in tutta l'Emea e nel mondo.

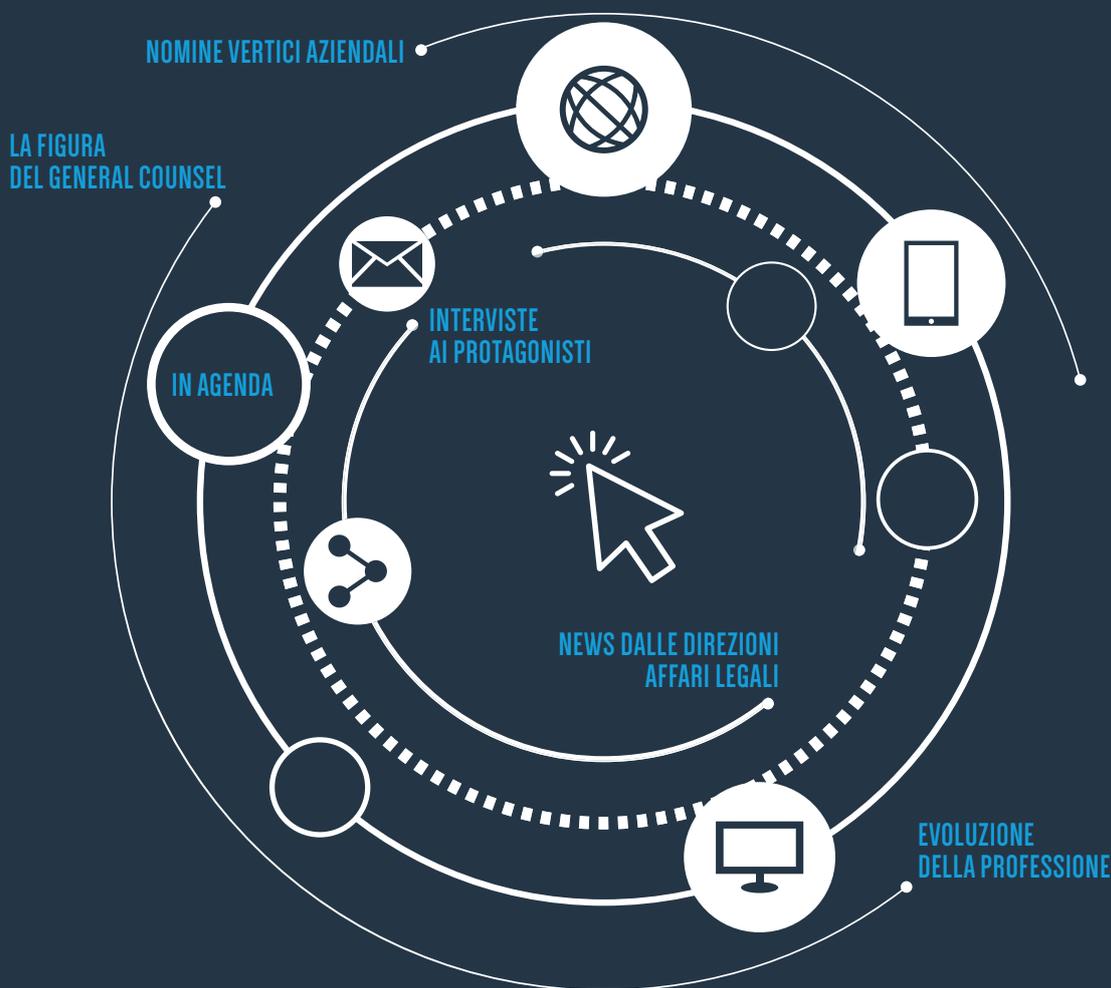
#### **Finora, c'è un consiglio che vorrebbe dare ai colleghi durante questa crisi?**

Restate connessi, non fatevi prendere dal momento, fate tutto quello che vi è richiesto, supportate colleghi, clienti e familiari.



# INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

Elmar Büth,  
General Counsel  
Supply Chain  
& Healthcare  
Business  
Emea at 3M,  
unveils to *MAG*  
how Covid-19  
outbreak has  
changed his  
work, what are  
the main legal  
implications  
and how this  
crisis could  
shape the  
future

by alessio foderi

BEING **THE**  
**GENERAL**  
**COUNSEL** IN A  
MULTINATIONAL'S  
HEALTHCARE  
BUSINESS  
**DURING A**  
**PANDEMIC**

ELMAR BÜTH

In 2014, when Elmar Büth joined 3M as general counsel of supply chain operations in Europe, Middle East and Africa, he wouldn't imagine to cope with a pandemic six years later. Also appointed general counsel to the business operations in 3M's East Region in 2016, Büth had served as corporate counsel Europe at manufacturing company Mettler Toledo from 2007 to 2014. Before moving to Switzerland, he also worked as an in-house lawyer for a group company of Deutsche Telekom in Germany and for law firms and institutions in Düsseldorf, Tokyo, Brussels and New York. Büth is also a faculty member at the CAS in-house counsel course offered by the University of Zurich.

His work for 3M includes plentiful acquisitions, divestitures and finance projects as well as successful litigations in some key cases. Anyway, as general counsel for the Healthcare Business in Emea (role he has been covering since September 2018), this moment is pretty unique. That's why *Mag* and *Legalcommunity.ch* decided to have a talk with him, to better understand how his role is both crucial and mutable during this pandemic. The commitment of fighting the spread of Covid-19 by supporting healthcare workers worldwide is the core of his job, but it naturally includes many legal-related aspects.

**“3M IS RECEIVING INCREASING REPORTS OF FRAUDULENT AND COUNTERFEITING ACTIVITIES. WE STRONGLY CONDEMN ANY UNETHICAL ACTIONS TAKEN TO EXPLOIT THE GLOBAL PANDEMIC”**

#### **What kind of impact is Covid-19 having in your daily work?**

The pandemic determines my daily routine since several weeks. Some of the products we deliver are essential for workers in the healthcare sector such as surgical masks, respirators, filtration solutions and surgical gowns. Currently, I spend at least half of my day for Coronavirus related questions and calls.

#### **Which specific activities does it include?**

Well, this includes crisis management, business continuity and related communications, contractual questions, supply chain related inquiries, legal questions on government interactions, reacting to fraudulent activities involving our products and many more but, generally speaking, a myriad of issues that require to distinguish between business and legal risks.

#### **What about fraudulent activities?**

3M is receiving increasing reports of fraudulent and counterfeiting activities involving 3M products. We strongly condemn any unethical actions taken to exploit the global pandemic and work closely with the police and other authorities in countries all over Emea to react appropriately.

#### **In this moment there is a double challenge: protect employees and maintain operations around the world.**

#### **What measure have you implemented concerning labour and employment?**

Since the initial outbreak we have implemented global actions to restrict travel, limit (large) meetings and provide employees with information on how to help prevent the spread of the coronavirus – along with actions to take if employees become ill. Over the last few weeks our teams in Emea have also adopted policies to enable employees to work from home. Across all of our manufacturing sites, we have established robust protocols for employee safety, cleaning and medical screening measures to help ensure safety. We are also working closely with local communities, public

health authorities and plant leadership teams to reinforce safe operating practices.

**As for contracts and force majeure?**

We are analyzing and evaluating the effects of Covid-19 on contractual relationships of all sorts, as well as possible mitigating strategies that may need to be implemented. We are experiencing a significant rise in demand for supplies used to help protect people, such as respirators, by healthcare customers and government agencies and we expect demand for respirators and other supplies to outpace supply for the foreseeable future. We reviewed our supply contracts for critical clauses including the possibility to invoke *force majeure* provisions as well as the validity of force majeure claims made by counterparties.

**As you mentioned, 3M is producing masks crucial in this pandemic, has something changed?**

This pandemic is affecting us all and we are mobilizing all available resources. We are seeing an increased global demand for certain Personal Protective Equipment (PPE) – including respirators, masks, hand sanitizer, coveralls, and

“I HAVE NOT SEEN ANY CRISIS BEFORE WHICH AFFECTED THE WORK OF SO MANY LAWYERS IN OUR LEGAL GROUP AND PROBABLY IN ANY COMPANY AT THE SAME TIME”

goggles. In order to respond to the demand, we have increased production at our manufacturing facilities around the world. Since the Covid-19 outbreak, 3M has doubled its global output of relevant respirators to an annual rate of over 1.1 billion per year. In addition, 3M is increasing its investments to expand its global capacity by over 30 percent in the next 12 months. We are also maximizing production of a wide range of other products used in the Covid-19 response globally including hand sanitizers, disinfectants and filtration solutions as the pharmaceutical industry works to find a vaccine to fight the virus.

**What are the main legal implications of this situation?**

All those actions lead to many legal questions, mainly related to communication, contracting and the evaluation of the ideal supply chain. The outbreak has indeed a direct impact on supply chains. As a result, many teams work every day on the full risk assessment and alternatives. This includes options when core supply chains are disrupted (e.g. alternative suppliers), but also evaluating solutions to face governmental restrictions including export restrictions in Emea.

**Looking ahead, do you feel that this pandemic might lead to significant changes in legal departments?**

This pandemic affects all people and industries globally and I have not seen any crisis before which affected the work

“WE EXPECT DEMAND FOR RESPIRATORS AND OTHER SUPPLIES TO OUTPACE SUPPLY FOR THE FORESEEABLE FUTURE [...] 3M IS INCREASING ITS INVESTMENTS TO EXPAND ITS GLOBAL CAPACITY BY OVER 30 PERCENT IN THE NEXT 12 MONTHS”



ELMAR BÜTH

**“STAY CONNECTED, DON’T BUY INTO THE HYPE, MAKE EVERYTHING THAT NEEDS TO BE DONE AND SUPPORT COLLEAGUES, CUSTOMERS AND FAMILY”**

of so many lawyers in our legal group and probably in any company at the same time. Covid-19, and all of the work disruption it has caused, will not soon be forgotten by organizational leaders, shareholders and other stakeholders and will lead the way to be even better prepared for the future.

#### **In details...**

Preparedness plans, force majeure clauses and government affairs aspect may be some of the hot topics for years but if the crisis continues longer, data privacy questions and questions concerning the freedom of people in general may become the core of the discussion. In the long term, this crisis will likely change the way we face risks generally, and the approach in respect to the possibility of unpredictable crises and assessing their impact.

#### **Another change you mention is remote work in the legal field: is this a threat or an opportunity?**

Covid-19 developments have forced almost all 3Mers to change the working practices to working from home with immediate effect, to cope in real time with the evolving situation. Within 3M, all employees are encouraged or even required to work from home if they can effectively do so. My legal colleagues within the Healthcare Legal Team are spread over the world and working remotely was the norm already before the crisis. The interesting question is: how many people will become remote workers after the dust settles on Covid-19?

#### **Are there specific projects you were working on before the pandemic to arrive?**

There are multiple ongoing projects including the integration of 3M’s largest acquisition in history and developing the Emea healthcare legal team in Emea. While the pandemic crisis requires many resources, we work hard to support and enable business continuity all over Emea and globally.

#### **Till now, one tip to share that you’ve learned during this crisis...**

Stay connected, don’t buy into the hype, make everything that needs to be done and support colleagues, customers and family.

# Laura Del Favero,

## l'importanza di ascoltare

In Corporate leaders incontreremo persone a capo di aziende e strutture organizzative per esplorarne il percorso formativo e evidenziarne le chiavi del successo. Insieme ripercorreremo i passaggi chiave della loro carriera, cercando di far emergere la loro cifra, il loro stile, come leader e manager

di paolo lanciani\*

Conoscendo il suo CV la accolgo nella sala riunioni in cui mi raggiunge presentandomi e chiedendole se preferisca essere chiamata "Avvocata o Dottoressa?" Ma **Laura Del Favero**, capo del dipartimento di Compliance e Financial Security di Credit Agricole Corporate and investment bank, è una donna di business, abituata ai contesti internazionali, "usiamo il tu perché è più pratico".

Confesso che la mia aspettativa era quella di una professionista molto asciutta, stringata, forse un po' indurita da anni di lavoro in contesti spesso definiti "maschili e testosterone", mi sbagliavo. Laura è una persona

che, piuttosto, incarna il cliché positivo della top manager, gentile, rilassata, più focalizzata sull'ascolto che sul parlare; in estrema sintesi, consapevole e strategica.

Quando le chiedo delle pietre miliari della sua carriera, parte dalle fondamenta. Da ragazza, appassionata di musica desidera studiare al conservatorio. «Benissimo, a patto che tu faccia anche il liceo "normale"», le risponde il padre. Quest'esperienza sfidante e intensa, produce in Laura due grandi apprendimenti che l'accompagneranno per tutta la carriera. Per poter realizzare il suo sogno deve imparare da subito a gestire efficacemente il suo tempo. Inoltre, in particolare il conservatorio le fa fare esperienza del fatto che il duro

lavoro, nel tempo, si risolve in risultati. Due aspetti fondamentali e complementari dell'investire tempo ed energie.

Un altro passaggio chiave, non tanto per l'evento in sé, quanto perché emblematico di un suo tratto, è stato l'aver vissuto, o meglio subito, da dentro la crisi di Lehman Brothers. Laura si definisce fatalista, io, da psicologo, direi "contesto-indipendente". Quello che colpisce è il fatto che, di fronte a una potenziale criticità, o a una crisi improvvisa, non si preoccupa ma resti fiduciosa dei suoi mezzi e sicura di poter identificare una soluzione, cogliere aspetti positivi o una nuova opportunità. Un esempio? Andare serena a un colloquio incinta del secondo figlio, sapendo che le selezioni di solito hanno tempi lunghi... Questa attitudine lucida,

## LA BIO

## DAL CONSERVATORIO ALLA BANCA

Dall'età di 5 anni ha iniziato a suonare la chitarra classica, studiando poi sia chitarra che contrabbasso al Conservatorio G. Verdi di Milano, dove si è diplomata. Dopo il liceo scientifico ha studiato giurisprudenza

all'Università degli Studi di Milano, laureandosi a pieni voti in con una tesi in diritto tributario. Avvocato, ha lavorato per 10 anni in studi italiani e internazionali (EY ed NCTM). Da oltre 10 anni è passata in house, inizialmente in Lehman

Brothers, dove ha iniziato ad occuparsi di compliance, poi in Nomura, come head of legal & compliance per l'Italia e infine in Credit Agricole Corporate and investment bank, a capo del dipartimento di Compliance e Financial Security

consapevole del potenziale a sua disposizione e focalizzata sulle opportunità si traduce uno-a-uno nel suo stile di leadership orientato all'empowerment. Laura non si fa distrarre dalle sue interpretazioni o dai pregiudizi, ma si concentra sui fatti e si affida all'ascolto delle persone che collaborano con lei. Quali sono i loro obiettivi, bisogni e le loro inclinazioni? Ecco gli elementi su cui basa il suo stile di people management. Accogliente, rigorosamente efficiente e sempre orientata all'obiettivo, fa tesoro della sua esperienza di studente e condivide questo modello con il suo team.

Ma abbiamo introdotto il suo profilo parlando di una manager, una persona di business. Non possiamo quindi considerare concluso il suo profilo senza almeno tratteggiare il suo approccio al lavoro. Cosa fa Laura per lavoro? «Aiuto i miei business partner a fare cose importanti!». Ma questo non s'improvvisa; per farlo ci vogliono le informazioni, «perché senza avere tutti gli elementi non puoi trovare le soluzioni migliori». Ma per ricevere le informazioni ed essere coinvolte come partner strategico e non come mero fornitore tecnico,

ci vuole la fiducia e quella si merita coi risultati e avendo un atteggiamento positivo e proattivo. Ancora una volta, le fondamenta si rivelano, appunto, essenziali.

## LESSONS LEARNED

Spesso, durante il podcast **Complex** con **Nicola Di Molfetta** e nei miei articoli o interventi, cito le due chiavi del successo professionale: auto-consapevolezza e capacità di apprendimento. Dall'incontro con Laura Del Favero emergono entrambi, ma il secondo è particolarmente rilevante. Per concretizzare il suo sogno, frequentare il conservatorio, Laura ha dovuto risolvere un problema: frequentare con profitto contemporaneamente due percorsi. Qui il tema non è di saper gestire bene il tempo, ma di acquisire, per le varie discipline, un metodo di studio efficace ed efficiente. Pur non potendo analizzare in questa sede nel dettaglio il caso specifico, voglio sottolineare due aspetti:

1. Il modo migliore per apprendere è la soluzione di

- un problema per un fine. Persone che studiano tutta la vita una lingua straniera per saperla bene, sono molto meno efficienti ed efficaci di una persona migrante che deve imparare la lingua per poter sopravvivere. Laura ha dovuto imparare a imparare per poter fare il conservatorio. Quindi, non è il fatto di "problematizzare" l'apprendimento, bensì di risolvere un problema per raggiungere un obiettivo.
2. Non esiste una formula uguale per tutte le persone; non potete andare da Laura e farvi svelare il suo segreto per essere efficaci ed efficienti; dovete trovare il vostro. Ogni persona, imparando a conoscere il proprio funzionamento può ottimizzare il proprio approccio al lavoro e alla gestione di nuove sfide. Partite da voi! 📌

*\*psicologo del lavoro, executive coach e assessor*

# Npl, Utp ed esecuzioni immobiliari AI TEMPI DEL COVID19. Il 2020 è **giudizialmente** già finito?

di mirko frigerio\*

Che cosa si devono aspettare i cosiddetti "operatori del credito" da questa situazione che, per cause maggiori, sta inevitabilmente bloccando anche i loro business plan, le strategie di recupero e gli stessi tribunali? il Centro Studi AstaSy Analytics ha calcolato quelle che saranno le conseguenze inevitabili del blocco del lavoro dei tribunali nel settore delle esecuzioni immobiliari.

Per prima cosa i tempi medi della giustizia, si allungheranno in media di 270 giorni attestandosi quindi a 1.808 giorni, pari a circa 5 anni, contro i 4 anni e 3 mesi delle statistiche medie rilevate dall'Osservatorio T.S.E.I. nella sua ultima analisi.

Ciò significa che gli incassi dalla giustizia, a eccezione dell'attuale cash in court, saranno posticipati di almeno 270 giorni, pari cioè a 9 mesi di allungamento medio statistico di tutti i business plan. Per far

comprendere meglio questo aspetto utilizzeremo come esempio le linee guida in materia di esecuzioni immobiliari disposte dal Tribunale di Roma. Il tribunale romano ha dichiarato la sospensione delle attività di pubblicazione degli avvisi d'asta sino alla data del 31 Luglio 2020, il che vuol dire che la prima asta immobiliare post crisi si potrà quindi presumibilmente avere intorno al 16 ottobre. Ipotizzando l'aggiudicazione del lotto, il saldo potrà avvenire entro 120 giorni, quindi entro febbraio 2021. Possiamo dichiarare che, fatte salve iniziative diverse dei singoli tribunali e fatta salva l'elasticità, anche mentale, dei gestori e dei servicer, l'anno giudiziale 2020 potrebbe considerarsi concluso.

Il secondo aspetto, più psicologico, è legato invece alle effettive volontà di partecipare a un'asta in piena crisi finanziaria. Lo **sconto medio** tra valore della CTU (consulenza tecnica di ufficio) e il probabile valore di aggiudicazione del bene si abbasserà di un ulteriore 25%, passando dall'attuale medio 54% al prospettico **68%**, riducendo

ulteriormente i flussi di recupero. È inevitabile pensare che, senza sollecitazioni e senza azioni a tutela del credito, questi saranno gli scenari più plausibili, considerando anche il fatto che i probabili acquirenti saranno mentalmente allontanati dalla volontà partecipativa, creando un vuoto di partecipazioni e conseguentemente l'abbattimento di "un giro d'asta" dei valori di recupero.

Cosa possono fare quindi coloro che lavorano nella filiera del credito per evitare questa perdita di valore che, oltre che intaccare i business plan del credito e riformulare le curve di recupero, può aggravarsi con il creare nuove e insostenibili situazioni? Il consiglio è quello dell'**elasticità**, ovvero occorre individuare tutte quelle azioni a tutela del credito che si differenziano dalla sola attività giudiziale.

Ecco alcune possibilità applicabili da oggi stesso.

**Primo: accordi stragiudiziali.** Se si fermano i tribunali non si devono fermare le persone. Il 32% delle esecuzioni immobiliari ha la possibilità di trovare

un accordo stragiudiziale tra banca e debitore. In alcuni casi la volontà di mantenere l'immobile corrisponde alla volontà di trovare un accordo tra le parti e quando il debito non è eccessivamente elevato si può pensare a una sospensione dell'esecuzione, con mantenimento della garanzia, e un piano di rientro in 24 mesi.

**Secondo: accordo per la vendita del bene.** In alcuni casi l'accordo può essere trovato anche proponendo il bene in vendita su iniziativa del proprietario, utilizzando sia una seria valutazione del bene, sia un agente o consulente immobiliare che, affiancato da un bravo gestore e a una struttura legal, ne comprenda i volumi debitori e costituisca una linea di chiusura che porti alla vendita del bene in tempi e recuperi notevolmente inferiori rispetto alla giustizia. Statisticamente un bene posto in vendita a mercato libero viene commercializzato in circa 6 mesi e i valori di recupero, pur dovendo pagare soggetti intervenuti in procedura e professionisti, si attesta intorno al 30% in più del presunto incasso giudiziale.

**Terzo: lavoro immediato sulla pubblicità, anche commerciale, degli immobili.** La pubblicità fatta anche su portali commerciali professionali e di settore, può avvicinare l'acquirente finale al mercato creando un vortice positivo di attrattività.

**Quarto: incentivazione delle aste telematiche per le procedure concorsuali.** Il 24% dei beni posti in asta è rappresentato da immobili che provengono da fallimenti e procedure concorsuali; per questi beni fanno ancora fede le disposizioni di cui all'art. 107 del R.D. 267/1942 che consente anche la possibilità che possano pervenire offerte irrevocabili, congrue e cauzionate.



Favorendo la pubblicazione attiva su portali di aste telematiche, supportate da adeguata pubblicità commerciale chiunque potrebbe, congruamente, far pervenire una proposta cauzionata alla procedura e accelerare i tempi delle aste.

**Quinto: cessioni dei singoli crediti large e medium e predisposizione micro pacchetti di small-ticket a utilizzatori finali o operatori locali.** Studiare puntuali cessioni di single name fatte a investitori qualificati o professionali o a imprenditori locali interessati al bene stesso. Ne uscirà uno scenario migliore e più performante che farà anche ripartire la politica economica dei territori; parliamo di cantieri fermi, terreni, capannoni, piccoli frazionamenti.

**Sesto: utilizzo attivo e strutturato delle Re.o.Co.** Il 3% degli asset (numericamente) cuba oltre il 31% del volume dei crediti da recuperare; questo ci porta a comprendere che all'interno dei portafogli vi sono dei beni di pregio e degli asset di particolare rilevanza come hotel, piattaforme commerciali, piattaforme a reddito. È necessario, in questo periodo, attivare non più passivamente le RE.o.Co. e acquisire un numero seppur limitato di immobili che possano essere successivamente messi a reddito, gestiti e successivamente rivenduti, al fine di tamponare la perdita di valore causata dai

continui ribassi.

**Settimo: incominciare da subito le analisi sugli UTP.**

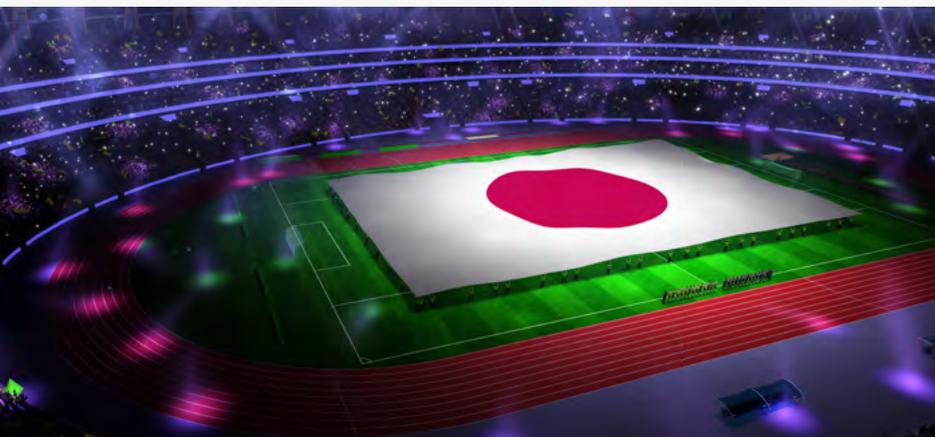
Per decidere il destino dei futuri portafogli occorre valutare, analizzare e supportare l'imprenditoria; l'UTP puro non ha ancora in pancia la sofferenza effettiva ma prevenire questa fase durante la crisi, analizzando l'impresa, il mercato nella quale si colloca, la disposizione geografica e gli asset e il prodotto sottostanti, può consentire di evitare il default. Si tratta di un'azione da mettere in campo immediatamente.

Questi sono alcuni spunti che ogni singolo gestore, amministratore delegato, operatore, direttore generale, capo crediti, valutatore, analista, consulente esterno, consulente del credito e del debito deve prendere seriamente in considerazione, perché questa crisi consente almeno di avere il tempo di analizzare i portafogli per decidere nuove e più attive strategie che, se fatte, possono portare anche a un più attivo e rivoluzionario modo di gestire gli NPE su tutta la filiera del credito. 📄

*\*Fondatore&Vicepresidente  
Esecutivo NPLS RE  
SOLUTIONS e Presidente del  
Centro Studi Astasy Analytics*

# Il rinvio di Tokyo 2020 costerà oltre 5 MILIARDI di dollari

di Laura Morelli



La fiaccola che da secoli accende il tripode dando il via ai Giochi, lo sfarzo e i colori della cerimonia di apertura, la sana competizione delle Olimpiadi, nate in Grecia nel 770 a.C., che ogni quattro anni riuniscono milioni di persone di paesi di tutto mondo davanti alla tv. La magia dello sport che fa dimenticare - almeno per un mese - le tensioni e le divisioni politiche, economiche e sociali. Non quest'anno, non quando è in corso una pandemia che non si vedeva da almeno cent'anni, non mentre in tutto il mondo muoiono decine di migliaia di persone a causa del coronavirus Covid19.

Dopo settimane di prese di posizione, di ripensamenti e di mezzi annunci, alla fine il primo ministro del Giappone **Shinzo Abe** si è dovuto

arrendere alla realtà dei fatti, annunciando, a fine marzo, il rinvio al 2021 delle Olimpiadi di Tokyo 2020 che sarebbero dovute iniziare il 24 luglio.

L'edizione, così è stato deciso, si chiamerà comunque Tokyo 2020, per non perdere - almeno - l'investimento sul merchandising e il marchio.

Nel complesso infatti, stando alla società di ricerca LearnBonds, il ritardo dei Giochi olimpici di Tokyo potrebbe produrre perdite complessive pari a oltre 5,5 miliardi di dollari.

Nel 2013, quando la capitale giapponese vinse la gara per ospitare l'evento, era stato stimato che i

Giochi sarebbero costati circa 6,6 miliardi di dollari (730 miliardi di yen), cifra che è poi aumentata nel corso degli anni e a fine 2019 gli organizzatori hanno stimato una spesa pari a 12,3 miliardi di dollari circa (1,35 miliardi di yen).

Secondo Statista, a oggi il comitato organizzatore del Giappone ha investito 5,51 miliardi di dollari per ospitare le Olimpiadi, la città di Tokyo ha investito 5 miliardi mentre il governo centrale ha erogato circa 1,40 miliardi di dollari, per un totale di circa 12 miliardi di dollari appunto.

Questa cifra include ad esempio i 3,56 miliardi spesi per garantire la preparazione degli 11mila atleti olimpici e dei 4400 atleti paralimpici, i costi di manutenzione e gestione delle location e del villaggio olimpico, stimati per circa 210 milioni, e le spese di comunicazione e public relations per 91 milioni. Tutte risorse ora andate in fumo.

Poi va considerato l'indotto. I Giochi olimpici avrebbero dovuto produrre un impatto economico per il Giappone di circa 2 miliardi di ricavi grazie soprattutto a turismo, consumo interno e lo sviluppo urbano della capitale e 4,4 miliardi da sponsorizzazioni e offerte pubblicitarie.

Incassi che l'amministrazione giapponese non vedrà prima di luglio 2021.

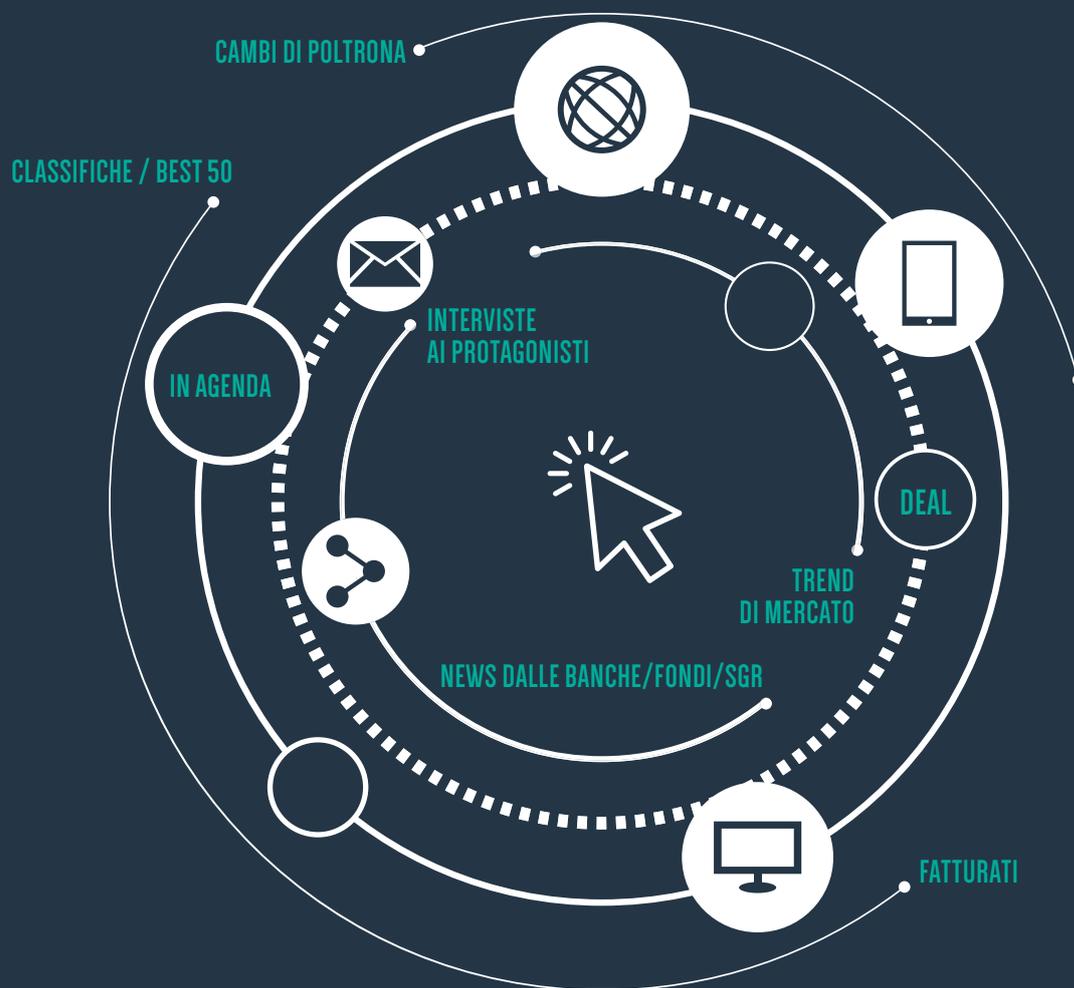
Per il Giappone questo è il secondo rinvio dei Giochi olimpici su tre totali ospitati dal Paese: la prima volta fu per le Olimpiadi di Tokyo 1940, in piena Seconda guerra mondiale.

Gli altri due rinvii nella storia dei Giochi ci furono per le edizioni di Berlino 1916 e Londra 1944, annullate a causa delle guerre e recuperate molti anni dopo. 📺



# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

Parla l'ad di Invimit, la sgr del Mef che gestisce 1,6 miliardi di asset. E racconta come tramite tecnologia e finanza ha dato slancio alla società lanciando anche un fondo da 250 milioni

di laura morelli

GIOVANNA DELLA POSTA

# DELLA POSTA: «COSÌ METTO SUL MERCATO GLI IMMOBILIPUBBLICI»

L'ultimo passo è stato il via libera della Consob alla commercializzazione di Dante, fondo immobiliare value add di un valore iniziale di 254 milioni di euro, per arrivare a regime a 500 milioni di euro. Ora Invimit sgr, la società del ministero dell'Economia e delle Finanze cui fanno capo 1,6 miliardi di immobili pubblici, può proseguire nella sua missione: sviluppare e valorizzare il patrimonio per dare ossigeno alle casse dello Stato. E benché, come molte altre società, Invimit si trovi davanti all'ostacolo dell'incertezza provocato dall'epidemia di coronavirus, «noi continuiamo e continueremo con la nostra attività in smart working proseguendo sia il dialogo con gli investitori sia lo scouting e la valutazione degli immobili, non ci fermeremo», dice in questa intervista a **MAG Giovanna Della Posta**, da un anno numero uno della sgr.

Nominata dal ministero del Tesoro, guidato allora dal ministro **Giovanni Tria**, Della Posta è stata chiamata per dare un ulteriore slancio alla sgr cercando di valorizzare il più possibile il patrimonio immobiliare pubblico in gestione, 1,6 miliardi appunto (su un totale di patrimonio complessivo pari a 824 miliardi di euro). Inizialmente la cifra da raggiungere, stabilita dal governo formato all'epoca da Movimento 5 Stelle e Lega, era di 1,25 miliardi nel triennio 2019-21. Con un'epidemia in corso e diversi paesi del globo fermi e intenti a

bloccare la diffusione del coronavirus, l'obiettivo sembra più che mai ambizioso ma la nuova ceo non si scoraggia: dal giorno uno, come amministratore delegato, Della Posta ha messo in moto la macchina seguendo pochi e semplici principi, e cioè trasparenza, competenza e soprattutto tanta tecnologia.

In meno di 12 mesi, la manager - con esperienza in Enel, Fastweb e nell'assicurazione Sara come dirigente - ha infatti rimodernato e digitalizzato la sgr, si è messa alla ricerca di investitori italiani e stranieri, chiamandoli uno a uno, e ha lanciato il fondo, i3 - Dante, un fondo chiuso multi comparto da 250 milioni di euro (si veda il box) che comprende il comparto residenziale Convivio, di cui ora inizierà a commercializzare le quote.

«Quando sono arrivata ho trovato una sgr con un patrimonio molto interessante accumulato negli anni grazie al conferimento di asset da diversi

enti e istituzioni pubbliche. Parliamo di immobili che hanno un valore di 1,6 miliardi di euro e senza i quali non sarebbe stato possibile realizzare tutto quello che abbiamo fatto», racconta Della Posta, spiegando che in futuro la quota di asset di Invimit potrà aumentare anche «fino a 3 o 4 miliardi». Partendo da queste risorse, «la fase due è stata la gestione di tale patrimonio prestando particolare attenzione alla compliance e al controllo».

#### **Dottoressa Della Posta, concretamente come ha lavorato per avviare la gestione della sgr?**

Definito l'obiettivo di contribuire in maniera sostanziale al piano di dismissioni, abbiamo lavorato sulla struttura portante della sgr, fatta di procedure, business plan e riorganizzazione dei team. Nei primi sei mesi dal mio arrivo sono andati via in dodici, si trattava di lavorare con modalità diverse e schemi diversi. Non mi sono persa d'animo, ho attivato il

## SOTTO LALENTE

### IL FONDO i3 - DANTE E IL REPARTO CONVIVIO

Il fondo i3 - Dante, acronimo di *Digital access to national treasury estate*, è un fondo chiuso multi comparto destinato a ridurre il debito pubblico tramite la valorizzazione di alcuni immobili dello Stato. Il fondo è classificato come value add, cioè con asset che attraverso l'attività di valorizzazione locativa potranno essere ceduti sul mercato.

Il portafoglio immobiliare del fondo - il comparto avviato è stato denominato Convivio - comprende 22 asset (raccolti in 18 compendi) per un valore totale di 254 milioni di euro - che potranno aumentare fino a un massimo di 500 milioni - e una superficie commerciale totale pari a circa 76.600 metri quadrati. Il 66% circa del valore del portafoglio è investito in immobili con destinazione d'uso residenziale. «tutti locati a conduttori privati», spiega la ceo Giovanna Della Posta, con

un tasso di occupancy del 68%. Gli asset sono localizzati principalmente nei centri storici di Roma (il 45% circa del valore del patrimonio immobiliare) e Milano (il 30%). Una percentuale inferiore di immobili si trova a Bologna, Genova e Mantova.

Nel dettaglio, il cluster residenziale è costituito da 12 asset (raccolti in 8 compendi), per un valore totale di 168 milioni e una superficie commerciale totale pari ad oltre 48mila metri quadrati. Tra gli asset anche una piattaforma commerciale a Bologna e un albergo in via Nazionale a Roma.

Il fondo Dante avrà una durata di una quindicina d'anni e prevede due classi di investitori, gli anchor con quote da 50 milioni, mentre per gli altri la quota minima è di dieci milioni. 

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

# 16-20

# NOVEMBER 2020

# MILAN

2nd EDITION

*Platinum Partner*

**CHIOMENTI**



Nctm

*Gold Partner*

#financecommunityweek



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

## i3 Dante, Comparto Convivio – il Fondo

Key terms		Portfolio		KPI	
Durata	15 anni	Portafoglio Immobiliare	22 assets	IRR%	4%-5%
Classi di quote	2	Superficie commerciale	2		
Anchor Investor	50€m	OMV	76.600 mq	Investment Multiple	1,6
Investimento minimo	~ 10€m	Apporto	~ 244€m		
Leva finanziaria	Fino al 30%	Capex	~ 37€m		

canale LinkedIn e grazie anche al supporto della società di hunting Key2people, ho assunto quattordici persone tra ingegneri e architetti di cui nove donne. Oggi il team conta 34 persone tra fund e asset manager, il team legale e tutte le figure fondamentali in una sgr. Oltre a questo, abbiamo accelerato sul processo di digitalizzazione.

### In quali aree?

Siamo intervenuti soprattutto nell'area sales, oltre che nella gestione e valorizzazione del patrimonio. Per la parte gestionale, per esempio, abbiamo introdotto un sistema di ticketing in base al quale ogni intervento su un asset è identificato tramite un ticket, così che per ogni asset sia possibile sapere tutti gli interventi di controllo o manutenzione realizzati finora su quel fabbricato e che vengono puntualmente aggiornati. Dal punto di vista commerciale abbiamo cambiato completamente l'approccio alla vendita, creato ex novo una procedura basata su aste dai notai, lanciato una app dedicata agli investitori e agli utenti che vogliono conoscere il patrimonio pubblico in nostra gestione. Seguiamo i clienti retail e gli investitori direttamente. Vogliamo essere vicini al mercato ed essere consapevoli di cosa cerca. La tecnologia in ambito sales ci è venuta incontro

specie per il corretto posizionamento commerciale degli immobili.

### Come?

Abbiamo introdotto un sistema di analytics su cui lavora un algoritmo che analizza 14 dimensioni socio economiche territoriali. Per citarne alcune, analizziamo il reddito medio, le attività commerciali, i trasporti per avere più info possibili in merito alla zona in cui è situato l'immobile. L'algoritmo restituisce un "index" in merito alla fattibilità per quell'immobile, spesso a parità di destinazione urbanistica e catastale, di essere adibito per esempio ad una struttura di senior living, che è uno dei trend immobiliari degli ultimi tempi oltre agli studentati.

### Questi strumenti sono applicabili per gestire al meglio anche tutto il patrimonio pubblico?

Stiamo lavorando con il ministero dell'Economia e delle Finanze per capire come scalare quest'innovazione. A oggi il Mef, con il supporto di EY, ha già censito in maniera eccellente tutti gli edifici di proprietà dello Stato sulla base di un liquidity index che indica la liquidità di ogni asset sul mercato. L'obiettivo è implementare l'uso della tecnologia e stiamo lavorando con tutto lo staff e il

## CONTINUIAMO E CONTINUEREMO CON LA NOSTRA ATTIVITÀ IN SMART WORKING PROSEGUENDO SIA IL DIALOGO CON GLI INVESTITORI SIA LO SCOUTING E LA VALUTAZIONE DEGLI IMMOBILI

Giovanna Della Posta



GIOVANNA DELLA POSTA

gabinetto del ministero che è molto disponibile e partecipativo. Siamo una squadra unita e affiatata, mi hanno inclusa dal primo giorno in cui sono arrivata. Gliene sono grata, quest'apertura e disponibilità sono stati molto preziosi per costruire l'operazione Dante.

### **Poco tempo fa avete ottenuto il via libera da Consob per la vendita del comparto Convivio del fondo Dante, fra gli investitori c'è interesse?**

Dante è stato creato facendo scouting degli immobili tra tutti i fondi in nostro possesso e scegliendo solo quelli con determinate caratteristiche avvalendoci dei migliori consulenti, dagli studi legali Dla Piper e GOP agli studi di architettura Lombardini22, Progetto Cmr, ATI Project. Gli investitori hanno apprezzato il lavoro che abbiamo svolto e al momento circa una decina ha avuto accesso alla data room. Altri dovrebbero arrivare, compatibilmente con la situazione attuale e l'evoluzione dell'epidemia di coronavirus.

### **Che tempi avete?**

La deadline era prevista per il 20 aprile, abbiamo deliberato in cda uno spostamento al 1 luglio, è doveroso in questo momento ed è anche un tema di dare a tutti gli interessati parità di accesso. Anche se avessi avuto l'investitore pronto non avrei chiuso per rispetto nei confronti del mercato. Dal lockdown a oggi abbiamo formalizzato ulteriori accessi in dataroom, spiegando il progetto in videoconferenze. Avevamo già impostato la piattaforma di documentale con una virtual dataroom che ad oggi conta per il solo Fondo Dante oltre 2000 documenti, questo tempo in più per l'operazione lo utilizzeremo per dedicare più tempo agli investitori.

### **A proposito di coronavirus, quali saranno secondo lei gli effetti dell'epidemia sul mercato immobiliare?**

Credo che una delle principali

conseguenze a breve termine sarà per ciò che riguarda la parte commerciale e in particolare i conduttori, pensiamo ad esempio ai commercianti che sono chiusi, faranno fatica a pagare il canone d'affitto. Nel complesso ritengo che ora è presto per fare previsioni più puntuali, credo però che ci vorrà almeno un anno per ripartire seriamente. Sotto certi versi essendo l'immobiliare un asset class illiquida, a mio avviso potrà godere di un po' di protezione in più nei momenti di turbolenza di mercato.

### Quale è idealmente la roadmap di Invimit sul mercato?

Il Fondo Dante è qualcosa in più di un fondo, è un modello operativo. La roadmap che abbiamo immaginato è quella di collocare Dante entro l'estate e poi far scalare il modello con successivi collocamenti. Continuiamo a fare scouting sul mercato, interagendo costantemente con gli enti e le società pubbliche per selezionare gli asset che sono più coerenti con le richieste del mercato. Dante piace e gli investitori sono interessati, è solo l'inizio di un percorso.

**A OGGI IL MEF, CON IL SUPPORTO DI EY, HA GIÀ CENSITO IN MANIERA ECCELLENTE TUTTI GLI EDIFICI DI PROPRIETÀ DELLO STATO SULLA BASE DI UN LIQUIDITY INDEX CHE INDICA LA LIQUIDITÀ DI OGNI ASSET SUL MERCATO**

Giovanna Della Posta

### INVIMIT IN CIFRE



### Qual è l'obiettivo?

Collocare sul mercato il 100% del fondo, anche se per la parte investimenti per la valorizzazione potrebbe intervenire il fondo di fondi i3core con una immissione di liquidità.

### Come avverrà la cessione delle quote?

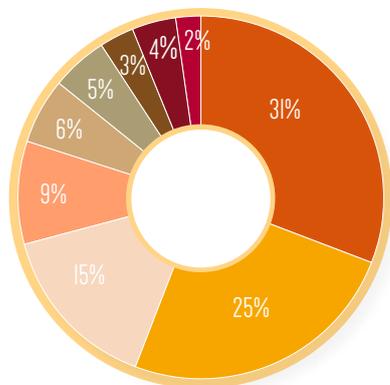
Per seguire il totale allineamento di interessi tra la sgr e gli investitori, abbiamo previsto due classi di quote, una A con un rendimento cappato al 2,5% più inflazione, senza diritti di governance e una minima antergazione sulla restituzione del capitale. Questa quota potrebbe essere sottoscritta dal fondo di fondi i3core che sta valutando l'investimento e che potrebbe sostenere metà delle capex, cioè 20 milioni di euro su un totale di 40 milioni, con la restata parte che sarà autofinanziata. Le quote B invece avranno forti diritti di governance e un Irr previsto tra il 4 e il 5% - senza conteggiare la leva - e saranno invece riservate agli investitori. Il fondo ha poi altre due caratteristiche importanti.

### Quali?

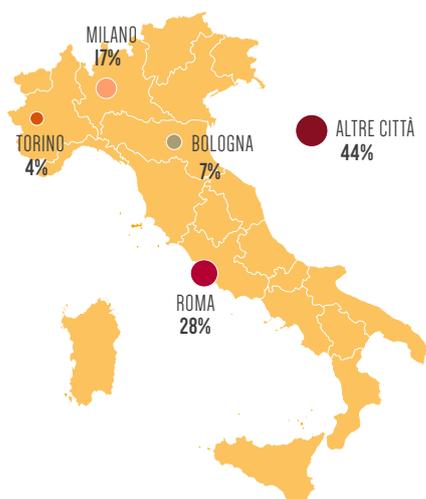
La prima è che, come indicato nel regolamento, il criterio di aggiudicazione delle quote sarà basato sulle quantità sottoscritte, quindi chi compra più quote ha più chance di aggiudicarsele. Abbiamo però previsto la possibilità di fare club deal, quindi gli investitori

**IL PORTAFOGLIO**

TIPOLOGIA DI ASSET

**IL PORTAFOGLIO**

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA



potranno proporre offerte congiunte per l'aggiudicazione delle quote. Successivamente all'aggiudicazione ognuno manterrà i propri diritti separati in base alle quote sottoscritte. In secondo luogo, dopo tre anni gli investitori

interessati, e con il parere favorevole di almeno il 75% del board, potranno cambiare sgr e scegliere di anche di far gestire il fondo da qualcun altro. Il senso di questa possibilità è che chi investe non si senta vincolato ma ha la libertà di scegliere di restare con noi.

**Quale sarà poi il passo successivo?**

Con Dante abbiamo creato un canale valido e regolamentato per portare sul mercato gli immobili in nostro possesso. Il comparto ora attivo è Convivio ma ne possiamo aprire altri a seconda del tipo di immobili che abbiamo. Al momento stiamo già lavorando a un secondo apporto di alcuni particolari asset che abbiamo nei nostri fondi e su cui stiamo già lavorando per la valorizzazione.

**La gestione degli immobili di Invimit rientrava nella strategia del governo di valorizzare il patrimonio pubblico e portare nelle casse dello Stato 1,25 miliardi nel triennio 2019-21. L'obiettivo resta questo?**

Difficile prevederlo, l'epidemia in corso potrebbe modificare le tempistiche. Di certo, con il lancio e la commercializzazione di Convivio arriveremo a oltre 250 milioni, ai quali potrebbero aggiungersene altri 100 da due asset importanti che stiamo trattando. Noi stiamo lavorando a pieno regime e faremo il possibile.

**Cosa significa passare da manager nel settore privato a ceo di una sgr pubblica??**

Certamente un aspetto per me importante in questo ruolo è essere il gestore di un patrimonio, seppur una piccola parte rispetto al complessivo, che è di tutti. È un patrimonio che deve essere valorizzato proprio per la funzione che ha e quindi essere una risorsa, anche in ottica esg, fattori sui quali investitori e gestori prestano sempre più attenzione. Più saremo bravi a valorizzare le risorse che abbiamo, maggiore sarà il contributo che queste risorse daranno al nostro Paese e non sarà solo un contributo economico. 🇮🇹

# LA SFIDA DI AZIMUT SUGLI ALTERNATIVI



MARCO BELLETTI

Parla il ceo Marco Belletti: Il virus non ci sta rallentando, anzi, gli alternativi saranno una necessità per le imprese

«M

«Manovre contenute e palliativi valgono poco, oggi serve un intervento robusto e sgravi fiscali efficaci: dobbiamo essere consapevoli che questa crisi non ha precedenti e come tale va affrontata per dare alle imprese tutto ciò che serve per ripartire». Per **Marco Belletti**, già manager in Société Générale e da settembre 2018 alla guida di Azimut Libera Impresa, la sgr di Azimut dedicata agli alternativi, la strada per uscire nel miglior modo possibile da questa crisi è piuttosto chiara: occorre stare al fianco delle imprese.

Come spiega in questa intervista l'amministratore delegato, «l'ultimo report di Cribis stima che l'emergenza sanitaria in corso, nei prossimi tre mesi, avrà un impatto sul capitale circolante delle pmi stimato tra i 10 e 20 miliardi di euro, cioè il 7-8% circa del totale di crediti e debiti commerciali delle imprese. Venti miliardi in tre mesi sono una cifra enorme che non include il fabbisogno finanziario relativo ai rimborsi del debito finanziario in scadenza oltre ai futuri finanziamenti a medio o lungo termine di cui le aziende avranno bisogno». Un carico che il sistema bancario evidentemente non può fronteggiare da solo ed è qui che entrano in gioco, come accade nel resto d'Europa e nei paesi anglosassoni, il mondo degli alternatives, quegli investimenti esterni al mercato borsistico fra cui private equity, private debt e venture capital.

## ALTERNATIVI NECESSARI

«Sul fronte degli impieghi questa crisi di fatto renderà il capitale *private* a favore delle imprese ancora più un'esigenza rispetto a prima - dice Belletti -. Se nei mesi scorsi il *private equity* e *debt* erano delle alternative, domani, una volta rientrata l'emergenza, diventeranno qualcosa di complementare se non in alcuni casi di sostitutivo alla finanza erogata dalle banche». In questo contesto dunque «l'offerta di prodotti alternativi a favore dell'economia reale è importante più che mai per dare una risposta al sistema imprenditoriale italiano, è quello che speriamo di fare anche noi continuando con la nostra attività», aggiunge Belletti.

Azimut Libera Impresa è stata lanciata dall'asset manager presieduto da **Pietro Giuliani** per "democratizzare" il mondo degli investimenti alternativi e consentire anche alla clientela retail, oltre a quella istituzionale, del gruppo - circa 220mila clienti in totale - di investire in queste asset class, oltre ai prodotti tradizionali. Ora, in piena emergenza coronavirus, «in questo momento di grande volatilità e incertezza sui mercati, -spiega Belletti -è dimostrato che avere all'interno della propria gestione una parte di investimenti sul non quotato consente di avere un portafoglio almeno in parte decorrelato dall'andamento del mercato quotato. I nostri clienti ora ne sono consapevoli».

L'epidemia «non ha fermato l'attività della sgr», assicura Belletti: «Stiamo lavorando all'ingegnerizzazione e all'autorizzazione dei prodotti ancora in fase di lancio e alla raccolta. Nel complesso la pipeline è stata confermata». Anzi, il gruppo la scorsa settimana ha lanciato Azimut Sostieni Italia, veicolo d'investimento studiato da Azimut per far confluire capitali privati direttamente alle attività commerciali territoriali che, a fronte dell'emergenza

Covid-19, attraversano un periodo di difficoltà finanziaria e hanno necessità di supporto per la loro ripresa una volta che potranno riprendere le attività. I capitali vengono raccolti attraverso una campagna sulla piattaforma di equity crowdfunding MamaCrowd, ideata e gestita da SiamoSoci di cui il Gruppo Azimut è azionista. La soglia di ingresso per gli investitori è di 1.500 euro e l'obiettivo di raccolta totale è pari a 8 milioni di euro, il massimo consentito dalla normativa per ogni singola campagna di crowdfunding. A livello generale, l'obiettivo della società resta dunque quello annunciata a fine 2019: dedicare il 15% - dall'1% attuale - dei 56 miliardi di masse gestite in alternativi nell'arco di cinque anni.

## OLTRE 2 MILIARDI DI DISPONIBILITÀ

Oggi Azimut Libera Impresa conta almeno otto fondi attivi e autorizzati tra *private equity*, *debt*, *venture capital*, per una raccolta totale che supera 1 miliardo di euro, «a cui vanno aggiunte le iniziative tra quelle già autorizzate e in fase di

**OGGI L'OFFERTA DI PRODOTTI  
ALTERNATIVI È IMPORTANTE PIÙ  
CHE MAI PER DARE UNA RISPOSTA AL  
SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO**

## I FONDI ALTERNATIVI DI AZIMUT

Area d'attività	Fondo	Importo (milioni di euro)	Lancio
Private equity	Demos 1	350	2019
Private equity	GlobALInvest	300	2019
Private debt	Azimut Private Debt	120	2018
Private debt	Antares AZ I	130	2016
Mercato	Ipo Club	150	2017
Imprese	Azimut Corporate Cash	50	2019
Venture Capital	ITA 500	40	2020
Totale		1140	

autorizzazione per un altro miliardo almeno», spiega Belletti, per oltre 2 miliardi di risparmio privato e istituzionale disponibile da far confluire sotto diverse forme alle imprese. «Vogliamo poter essere un ponte tra il risparmio privato e le imprese», spiega Belletti – in grado di offrire a queste ultime una gamma più completa possibile di prodotti/fondi rappresentativi di tutte le asset class - equity, debito e real assets - funzionali alle necessità delle aziende lungo tutto il loro ciclo di vita e allo stesso tempo dare la possibilità a ciascun investitore di costruire un portafoglio di alternativi completo e caratterizzato da sottostante e durata differenti sulla base del proprio profilo di rischio/rendimento», spiega Belletti.

Nel dettaglio, nel private equity Azimut agisce con un team guidato dai senior **Matteo Bruni** e **Marco Bernardi**, ai quali si aggiungerà un terzo in arrivo, più

quattro investment manager e quattro associate. Dal settembre scorso è attivo con Demos 1, fondo chiuso della durata di sei anni lanciato nel settembre 2019 con un target di 350 milioni, fra i primi veicoli dedicati al retail e con importo minimo di sottoscrizione pari a 5 mila euro. Il fondo investirà in pmi italiane con un fatturato compreso tra i 30 e i 250 milioni. Sempre in questo comparto, a ottobre Azimut ha lanciato un fondo di fondi di private equity, Globalinvest, con target 300 milioni e dedicato alla clientela istituzionale. Il fondo è gestito da Hamilton Lane Advisors e «prevede la possibilità di partecipare ad operazioni esclusive di co-investimento in società private e di selezione di fondi “best in class” sul mercato secondario e con esposizione geografica globale focalizzata principalmente in Europa e Stati Uniti», spiega Belletti. Quanto al private debt, a luglio 2018 il gruppo ha avviato Azimut Private Debt, fondo di

investimento alternativo con durata di sette anni «distribuito in Italia dalla nostra rete di consulenti finanziari e wealth manager agli investitori privati» e gestito dai fondatori di P&G, poi integrata in Azimut, **Fabiana Gambarota** e **Luca Peviani**. Il fondo, che prevede un importo minimo di sottoscrizione di 25mila euro, investe in private debt attraverso veicoli di cartolarizzazione, strumenti obbligazionari emessi da aziende italiane e in fondi chiusi e aperti di debito e prevede una delega di gestione a Dea Capital Alternative sgr. A questo si aggiunge Antares AZ I, veicolo alternativo di tipo chiuso promosso dal Azimut e dal team di investimento composto da **Gabriele Casati**, **Stefano Romiti** e **Alberto Arrotta**. Il fondo, operativo da marzo 2016, ha raccolto 130 milioni e finora ha realizzato 14 investimenti in una serie di strumenti di debito emessi dalle pmi italiane, finalizzati al supporto, al consolidamento e allo sviluppo delle proprie attività.

## ELTIF E NON PERFORMING EXPOSURES

Tra gli ultimi fondi lanciati dalla sgr c'è anche Italia 500, primo fondo di venture capital creato per il mondo retail in Italia da 40 milioni di euro, avviato in collaborazione con P101 nel gennaio 2020. «Mentre il fondo Corporate Cash 1, con una dotazione di 50 milioni» spiega Belletti, «è nato per consentire alle aziende medio-grandi di finanziare le piccole, permettendo a quest'ultime di emettere strumenti di debito sotto forma di obbligazioni o cartolarizzazione di crediti, garantiti al 100% da confidi e primarie assicurazioni, fondo che è stato sottoscritto prevalentemente da tesorerie di aziende più grandi, alla ricerca di rendimento a capitale e interessi garantiti dove investire la loro liquidità». A questo si aggiunge il più noto Ipo Club, l'innovativo fondo di investimento mobiliare promosso da Azimut e da un team di advisory composto da Electa Group e da AGC per investire in pre-booking company, SPAC e società non quotate da accompagnare in Borsa.

Infine è in via di autorizzazione il primo fondo ad impatto dedicato alle infrastrutture «che investirà in che generano una crescita positiva sull'economia, l'ambiente e la società con un approccio ESG», aggiunge l'ad che sarà guidato dall'ex manager di Prelios sgr **Andrea Cornetti** che è arrivato a fine 2019 nella sgr in qualità di amministratore delegato con delega sulle attività



MARCO BELLETTI

## OGGI L'OFFERTA DI PRODOTTI ALTERNATIVI È IMPORTANTE PIÙ CHE MAI PER DARE UNA RISPOSTA AL SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO

real estate e infrastrutture. Il gruppo però non intende fermarsi qui e anzi ha già in cantiere diverse altre proposte da mettere in pista possibilmente già dal 2020. «Stiamo lavorando tutti insieme in Azimut affinché l'offerta di investimenti alternativi diventi una delle gambe di

crescita del gruppo assieme all'internazionalizzazione e ai mercati tradizionali», aggiunge Belletti, «e oggi siamo consapevoli di lavorare in un settore che può essere determinante per la ripresa da questa crisi provocata dall'epidemia per fornire alle aziende capitale paziente che genera valore». ■

# Per il FINTECH

## INIZIA L'ETÀ DELLO SVILUPPO

Gli investimenti nel 2019 sono calati in numero e controvalore. Segnale di rallentamento? No, spiega Kpmg. I capitali si concentrano su aziende sempre più grandi



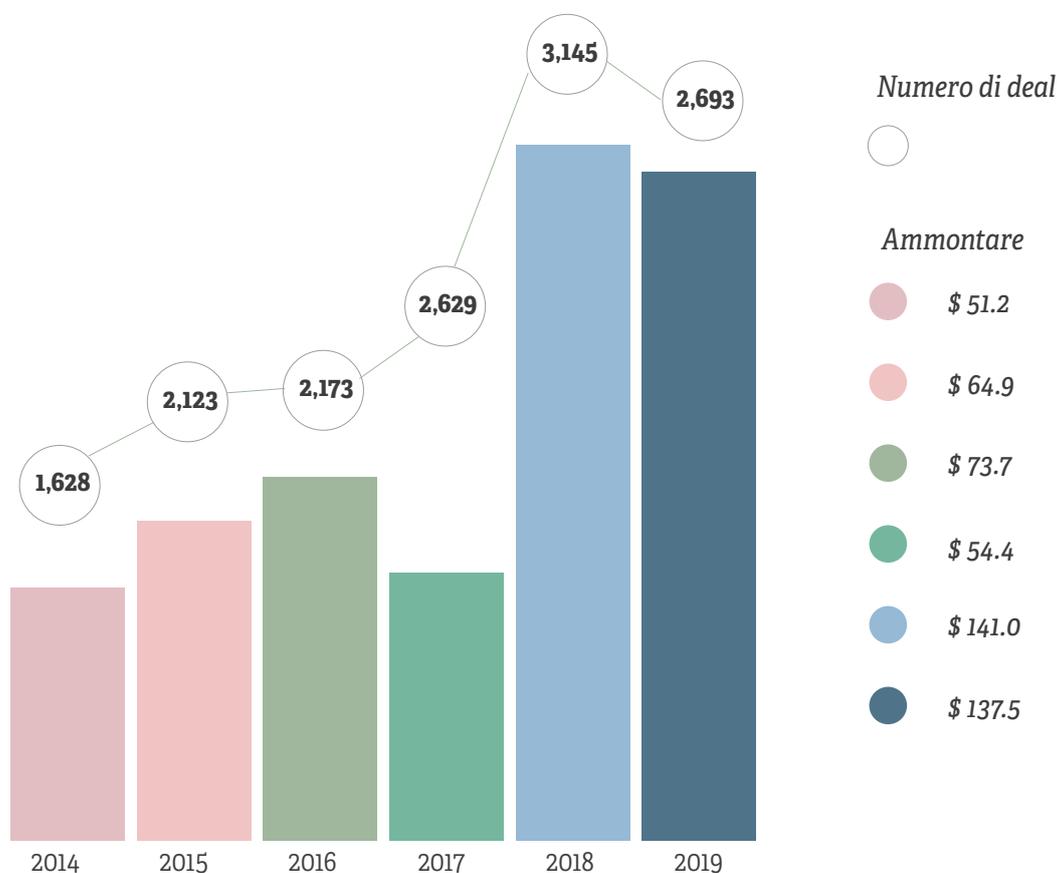


Gli investimenti nel fintech l'anno scorso hanno registrato un rallentamento, pur restando su livelli elevati. È quanto emerge dall'analisi di Kpmg dal titolo "Pulse of fintech H2 2019".

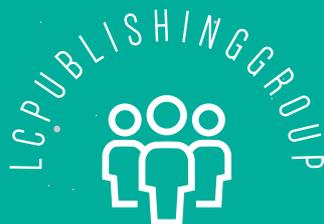
Dopo aver toccato quota 141 miliardi di dollari nel 2018, gli investimenti globali in aziende fintech l'anno scorso sono scesi a 135,7 miliardi di dollari. In calo anche il numero di operazioni di m&a, private equity e venture capital: 2.693 deal rispetto ai 3.145 dell'anno precedente.

### L'andamento

Gli investimenti dal 2014. Dati in mld dollari



Fonte: Pulse of Fintech 2019, KPMG



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
**19.11.2020**

ORE 19.15 • MILANO

## Partners

 CARNELUTTI  
LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



 GreenbergTraurig  
Santa Maria



LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

orrick

+simmons  
simmons

## Sponsor



#FinancecommunityAwards

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

Ascolta l'analisi di Giulio Dell'Amico, partner Kpmg



GIULIO DELL'AMICO

La principale novità del 2019 è stato il balzo dell'attività di fusioni e acquisizioni, segnale inequivocabile che l'industria è uscita dalla fase di startup per entrare nell'età dello sviluppo. Le operazioni di m&a hanno fatto segnare un controvalore di 97,3 miliardi di dollari, massimo storico, di cui 66,8 miliardi nel solo terzo trimestre.

Due operazioni hanno guidato il mercato nell'ultimo anno: l'acquisizione di Worldpay da parte di Fidelity National Information Services per 42,5 miliardi di dollari e quella di First Data da parte di Fiserv per 22 miliardi di dollari.

Il panorama delle fintech protagoniste di deal di m&a non riguarda esclusivamente gli Stati Uniti, che pure hanno svolto il ruolo di traino con First Data, Dun & Bradstreet e Assurance IQ; ci sono state operazioni in Gran Bretagna (Worldpay), Estonia (AliExchange), Francia (eFront), Australia (Property Exchange Australia) e Italia (SIA).

Per quanto riguarda SIA, sebbene la valutazione alla quale Cdp Equity e FSIA Investimenti hanno acquisito una quota non sia stata resa nota, si stima che sia attorno a 895 milioni di dollari, dato che colloca l'operazione al decimo posto tra i maggiori deal dell'anno.

Tutte le aree geografiche hanno registrato un calo nel numero di deal conclusi nel corso dell'anno, un dato che, secondo Kpmg, riflette la crescente maturità delle aziende fintech e la maggiore attenzione degli investitori verso operazioni late-stage e follow-on.

Il business dei pagamenti, incluso il digital banking, è l'area dove si stanno concentrando i maggiori investimenti fintech a livello globale. Gli investimenti in proptech e insurtech sono stati piuttosto consistenti nel 2019, mentre il segmento regtech ha registrato un numero record di operazioni, nonostante il calo degli investimenti totali. A livello tecnologico, le aziende fintech focalizzate sulla cyber security e sulla blockchain hanno attratto un'attenzione crescente da parte degli investitori.

Per quanto riguarda quest'anno, Kpmg ritiene che l'attenzione sarà focalizzata su open banking, evoluzione normativa in diversi paesi e sviluppo di tecnologie come artificial intelligence e blockchain. E aggiunge: «Il 2020 promette di essere un altro grande anno per il settore fintech». (m.g.)

# L'IVA, LA GIUSTIZIA E LA LEGGE

*Dal diario del dott. Otto D.,  
funzionario del dipartimento di Non So Cosa,  
dello Stato di Nessun Luogo*

a cura di Barabino & Partners Legal

Eh, caro diario, stiamo proprio arrivando alla fine dei giochi, sembrerebbe. Ci avresti mai creduto? Io no, francamente. L'uomo è uno strano essere, soprattutto dalla memoria corta. Il che meraviglia, vista l'ossessione che ha per conservare il passato in teche nei musei. Ora, io dico, è mai possibile che non si ricordi di quel momento in cui ha scelto di riporre la sua fiducia nella ragione, consentendo alla nascita dello Stato? Che vuoi saperne tu, inanimato amico mio, dei meandri dell'animo umano. Qualcosa di certo oramai avrai imparato, visti tutti i miei racconti in quest'ultimo periodo. E credevo che qualcosa avrei imparato anche io. Nel senso, uno dei motivi per i quali ti scrivo è proprio perché mi sembra che la realtà sia più chiara, una volta messa nero su bianco e una volta dato un ordine a pensieri e considerazioni. Invece, di questi tempi, mi pare proprio che tutto sia più confuso di prima e questa faccenda del patto sociale, del mutuo rispetto, non so, mi sembra sempre più un'utopia.

Questa mattina, in ufficio, Sandro mi raccontava tutto preoccupato del fatto che sua cugina, durante il video-pranzo della domenica, aveva deciso che se le cose non si fossero rimesse in sesto, lei l'IVA non l'avrebbe versata. Sennò, diceva, con quali soldi pago i miei dipendenti? E Sandro giù a pregarla di pagare, che l'omesso versamento dell'imposta sul valore aggiunto, nel suo caso, sarebbe stato penalmente rilevante visto che pari a euro duecentocinquantomila per ciascun periodo d'imposta. Ma lei niente, continuava a ripetere che era in crisi di liquidità e che non aveva soldi non certo per sua responsabilità ma perché c'era questa maledetta situazione che le rendeva impossibile comportarsi altrimenti. Un cane che si morde la coda, aggiungeva, i miei debitori non saldano perché, a loro volta, i loro debitori non saldano. E non ci credo che non ci sia una dannata regola in quel marasma di codici che tieni così in bella mostra nel tuo ufficio che non dica che ho ragione. Aveva concluso battaglia.

Sandro, con il pranzo ancora sullo stomaco, era subito andato a controllare. E quello che aveva trovato lo aveva alquanto interdetto. In primo



luogo, ma questo succede spesso anche se può sembrare strano a chi non è del settore, i giudici di merito (cioè quelli dei primi gradi di giudizio, quelli che devono accertare l'accaduto) avevano una visione diversa rispetto al giudice di legittimità (la Cassazione, nel nostro caso). Infatti, i primi ammettevano che la crisi di liquidità potesse giustificare la violazione dell'obbligo di versamento delle ritenute, con specifico riguardo all'omesso versamento dell'IVA, e molte pronunzie escludevano, in generale, la punibilità del reato quando manchino le risorse necessarie per ottemperare all'obbligo di versamento. Invece, la Corte di Cassazione, adottava un atteggiamento più restrittivo e rigoroso, affermando quale regola generale che la crisi di liquidità non potesse giustificare la violazione penalmente rilevante, salvo che il contribuente non avesse fornito la prova che tale crisi fosse inevitabile e, comunque, che non sia dipesa dalla sua volontà.

Se in effetti Sandro non poteva che concordare con il rigido criterio della Suprema Corte, che voleva senz'altro circoscrivere quanto più possibile la causa di non punibilità, d'altro

canto gli riveniva agli occhi l'espressione esasperata sul viso della cugina. Era questo che gli dava da pensare, mi aveva confidato. Perché, se è vero che lo Stato difende i nostri diritti e, attraverso questi, il benessere della collettività, non avrebbe dovuto riconoscere, aiutando piuttosto che condannando, la situazione della cugina? Al che io, caro diario, gli ho fatto notare che sarebbe bastato, nell'eventualità in cui effettivamente si sarebbe arrivati a processo, che sua cugina provasse, appunto, che la crisi fosse inevitabile e non dipendente dalla sua volontà.

A quel punto Sandro mi ha lanciato uno strano sguardo esclamando: ah! Come ti invidio, amico mio, che credi ancora così tanto nelle eccezioni alle regole. Te l'immagini, lo Stato che dice sì, resterai impunito nonostante tu non abbia pagato le tasse? Sarebbe l'inizio della fine. È sempre così. Le eccezioni restano eccezioni finché servono d'esempio nelle aule universitarie, ma se cominciano a esistere, numerose o addirittura calate dall'alto, allora puoi contarci che diventano regole, prima o poi.

E in effetti, Sandro aveva letto che, sebbene si potesse in teoria invocare l'articolo 45 del codice

penale, caso fortuito e forza maggiore restavano, per l'appunto, eccezioni. Non sto qui a trascriverti tutto il ragionamento, caro diario, anche perché capiresti ben poco. Però, due cose te le voglio dire, voglio ricordarle. La prima: la giurisprudenza esclude la forza maggiore tutte le volte in cui l'imprenditore abbia deciso di utilizzare il proprio patrimonio per perseguire tali emergenze. Cioè il reato esisterebbe se, come nel caso della cugina di Sandro, il soggetto abbia avuto un margine di scelta e abbia volutamente scelto di non pagare la tassa, anche se per adempiere ad altre non meno urgenti obbligazioni. La seconda, che spiega la rassegnazione di Sandro alla mia osservazione, riguarda l'onere della prova. Davvero oneroso, visto che arriva persino a chiedere, in qualche pronuncia, di provare che la crisi deve aver impedito l'assolvimento dell'«obbligo di accantonamento delle somme», un obbligo che non figura in nessuna legge, mentre nella nostra Costituzione figurano sì una riserva di legge in materia penale e una riserva di legge in materia tributaria. ■



MARIANO SPALLETTI

# QONTO, la banca online GLOCAL

In Italia da nemmeno un anno, il gruppo nato in Francia sta crescendo in modo esponenziale. Il country manager Mariano Spalletti racconta i piani di sviluppo. E spiega perché l'emergenza Covid-19 non sta provocando una frenata dei progetti

di massimo gaia

Online al 100%, semplice, accessibile da tutte le piattaforme tecnologiche. Qonto sembra avere le caratteristiche ideali per affrontare questo periodo di distanziamento sociale dovuto all'emergenza sanitaria provocata dalla diffusione del coronavirus Covid-19. Certo, come tutte le aziende anche la *challenger bank* dedicata a piccole e medie imprese e professionisti deve fare i conti con l'impatto economico-finanziario della pandemia. Un impatto ancora tutto da valutare in termini di durata e profondità. Ma l'impressione è che i player digitali usciranno da questa crisi rafforzati.

«Siamo sbarcati in Italia nel maggio 2019», racconta a *MAG* il country manager di Qonto, **Mariano Spalletti**. Nata nel luglio 2017 in Francia, la banca online è approdata, in rapida successione, nel nostro Paese, in Spagna e in Germania, registrando tassi di crescita esponenziali. «Offriamo un conto corrente business 100% online», prosegue Spalletti, «che consente di ottimizzare la gestione delle finanze aziendali, abbattendo la burocrazia. Dà la possibilità di accedere al conto corrente da smartphone in maniera più intuitiva. Inoltre, si possono gestire le spese dei team, creando carte di credito nominative in modo da eliminare la nota spese: basta fotografare

gli scontrini e allegarli». Altre caratteristiche di Qonto: «Consentiamo l'accesso diretto al commercialista, di modo che possa gestire la contabilità senza passaggi. E abbiamo un customer service molto reattivo».

Spalletti non rivela il numero attuale di clienti italiani e nemmeno quale obiettivo si è posto il gruppo. Ma parla di «accoglienza molto positiva». Un dato: nell'ultimo trimestre del 2019 «la base clienti è raddoppiata rispetto tre mesi precedenti». Altri numeri: Qonto in Italia ha gestito transazioni per circa 150 milioni. Dal lancio ufficiale, ha raggiunto 65mila imprese clienti in Francia, Italia, Spagna e Germania. Il volume globale delle transazioni gestite ha superato i 10 miliardi nel 2019; i ricavi sono

quadruplicati rispetto all'anno precedente.

Con una platea di clienti potenziali pari a 4,4 milioni di imprese e professionisti, Qonto si indirizza «a lavoratori autonomi e pmi, tendenzialmente non le corporate che hanno centinaia o migliaia dipendenti. Il nostro cliente tipo è l'azienda fino a 250 collaboratori». Nella fase di lancio Qonto ha trovato terreno fertile soprattutto nelle startup e, più in generale, nelle *digital companies*; ma ora «non c'è una tipologia prevalente di azienda, ci siamo fatti conoscere e puntiamo a tutto l'universo di professionisti e pmi».

Il blocco di gran parte delle attività produttive, è chiaro, ha colpito duramente quasi tutte le aziende. «Anche noi», dice Spalletti, «dobbiamo fare i conti



MARIANO SPALLETTI

# Iberian Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

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

Follow us on



For information:  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





con la situazione attuale». Ma, per quanto possa sembrare strano, «stiamo vedendo clienti che continuano a richiedere l'apertura di conti, non abbiamo visto flessioni». Del resto, le imprese che continuano a lavorare devono aprire e gestire conti correnti, e la maggior parte delle banche tradizionali ha chiuso le filiali (ci si va solo su appuntamento e per emergenze), quindi «si rivolgono a noi». Inoltre, nota Spalletti, con i nostri servizi «la gestione del team da remoto è più semplice». Infine, «ci sono clienti che semplicemente hanno paura di spostarsi e vogliono fare tutto da casa». Qonto ha messo in campo alcune iniziative per dare un supporto alle aziende, «nel nostro piccolo», ovvero «ai nuovi clienti offriamo due mesi gratuiti per provare il servizio» e «non stiamo facendo pagare le carte virtuali. Sarà così almeno fino al 30 aprile». Il gruppo sta riflettendo su quale sarà l'impatto del Covid-19, ma i piani per quest'anno, al momento, non sono cambiati. «Vogliamo lavorare sulla localizzazione dei servizi», racconta Spalletti,

«per rispondere alle esigenze dei clienti dei Paesi dove siamo presenti. Il nostro è un prodotto scalabile, vogliamo diventare la banca più amata dalla business community in Europa». Allo stesso tempo, però, «vogliamo rispondere in maniera quanto più possibile personalizzata alle esigenze dei clienti locali». Insomma, si tratta di temperare l'ambizione di essere una banca online che potenzialmente può approdare ovunque con l'attenzione alle peculiarità dei mercati locali. Si potrebbe sintetizzare dicendo che Qonto vuole essere *global*. Il principio di localizzazione dei servizi si è tradotto nel rilascio dell'Iban italiano nel febbraio scorso: «Risponde più a un'esigenza di natura psicologica che reale, dato che alcuni clienti erano scettici nel vedere un Iban francese. E facilita l'addebito diretto delle utenze». Altro servizio lanciato quest'anno è un Pos, frutto di una partnership con iZettle, azienda specializzata in strumenti di pagamento e gestione delle vendite. «I piani per quest'anno non cambiano», ribadisce Spalletti, «realizzare funzionalità adatte al

mercato italiano». E nemmeno sono cambiati i piani di crescita in termini di assunzioni: Qonto intende aumentare i collaboratori a trecento dagli attuali duecento. Attualmente il team dedicato all'Italia è formato da una quindicina di persone. Altro obiettivo confermato per Qonto è l'ottenimento della licenza bancaria europea; attualmente, infatti, agisce come istituto di pagamento. L'obiettivo è conseguire la licenza bancaria entro l'anno. Qonto ha raccolto 136 milioni di euro da investitori che includono Tencent, DST Global, Valar (guidata da **Peter Thiel**, fondatore di PayPal), Alven (già investitore in Stripe, Algolia, Dataiku e Meero) e la Banca europea degli investimenti (Bei). Nel gennaio scorso il gruppo francese ha realizzato un fundraising di Serie C da 104 milioni, sottoscritto anche da **Taavet Hinrikus**, il co-fondatore/presidente di TransferWise, e **Ingo Uytdehaage**, direttore finanziario di Adyen. ■

# VIVIBANCA, IL FUTURO È DIGITALE

Il Covid-19 ha provocato un'accelerazione nell'utilizzo delle tecnologie da parte della specialty bank focalizzata nella cessione del quinto. Il direttore generale, Antonio Dominici, parla di m&a, quotazione e, soprattutto, dell'integrazione tra intelligenza artificiale e relazione personale

di massimo gaia



ANTONIO DOMINICI

# L'

L'Italia è diventata (finalmente) un Paese digitalizzato grazie al coronavirus Covid-19. È triste e sconsolante che ci sia voluta una tragedia, una pandemia che sta costando vite umane e che sta affossando l'economia mondiale (vedremo quanto a lungo e quanto profondamente), per fare un salto tecnologico. Ma tant'è: crisi e opportunità s'incontrano sulla stessa strada e da un fatto drammatico può scaturire qualcosa di buono. Il salto tecnologico riguarda anche quei settori che all'apparenza sono restii ad abbandonare le modalità tradizionali di interazione coi clienti. E chi, all'interno di questi settori, non si è fatto trovare impreparato sta lavorando bene anche in tempi di distanziamento sociale.

ViViBanca è una *specialty bank* che opera nel settore della cessione del quinto dello stipendio o della pensione. Business old style, verrebbe da pensare, fatto vis-à-vis e, pertanto, fortemente danneggiato dalla situazione attuale.

Invece no. Come racconta a MAG il direttore generale di ViViBanca, **Antonio Dominici**, il gruppo si è attivato subito dopo aver appreso dello sbarco del Covid19 in Italia: smartworking per i dipendenti, vendite a distanza con la firma digitale, assistenza ai clienti tramite le tante modalità offerte dalla tecnologia. «Mentre le parlo abbiamo il 90% dei colleghi che lavorano da casa, al sicuro, mantenendo la stessa produttività», esordisce.

«I nostri clienti sono per l'85% dipendenti e pensionati statali», dice Dominici. Eppure, grazie al fatto che «la banca digitale era un obiettivo fissato da tempo», ViViBanca è arrivata preparata all'emergenza, mettendo in campo tutte le soluzioni per consentire ai dipendenti di lavorare da casa e assistere clienti e rete commerciale

all'applicazione completamente digitale sviluppata in sinergia con Cabel, che ti consente di aprire un conto corrente in cinque minuti). Abbiamo messo in condizioni tutta la rete commerciale di raccogliere le firme a distanza sui finanziamenti alle famiglie. In questa fase abbiamo l'obbligo di aiutare chi lavora per noi e soprattutto i clienti. Abbiamo fornito un applicativo che è davvero innovativo e *user friendly*». Passo indietro, torniamo nel mondo prima del coronavirus. ViViBanca ha archiviato il 2019 con un utile netto della gestione finanziaria pari a 24,9 milioni (+20%), un utile netto di 3,2 milioni (+28%), una produzione cessione del quinto pari a 339 milioni di valore montante (+54,8%), un margine di intermediazione pari a 25,6 milioni (+22%) e indici patrimoniali molto solidi (Cet1 ratio del 14,4% e total capital ratio del 16,9%).

Ma da marzo siamo entrati in

un'altra dimensione. Dominici non nasconde che l'isolamento legato al virus ha «un effetto psicologico *disruptive*». Ma, torniamo agli aspetti positivi di una tragedia, «questa mazzata inaspettata ci deve far capire che le tecnologie sono fondamentali, cruciali». Inutile negarlo: il periodo che stiamo passando «ci cambierà la vita».

Ripensare le priorità personali, ovviamente. E ripensare anche le priorità di un'azienda. Dominici spiega che il management di ViViBanca aveva preparato un nuovo piano industriale, da presentare il 31 marzo; ma il contesto è cambiato, dunque, «lo spostiamo, vogliamo capire come finisce questa storia, non possiamo fare finta che non sia successo nulla». Peraltro, l'attuale piano industriale arriva già al 2022.

Il settore, ricorda il direttore generale, arriva da «un primo tsunami», ovvero la sentenza della Corte di giustizia europea del settembre scorso sul

Il 21 febbraio (giorno dell'ufficializzazione del caso di Covid19 a Codogno), narra, «abbiamo appreso la notizia mentre con altri colleghi eravamo in treno di ritorno dall'Emilia Romagna e abbiamo percepito che non dovevamo sottovalutarla. Uno dei principali obiettivi del nostro piano era ed è la creazione di una banca digitale e snella, con un utilizzo sempre più marcato dell'intelligenza artificiale, della tecnologia avanzata e dei sistemi di paperless. Dalla fine del mese di febbraio eravamo pronti con la firma digitale, similmente a quanto abbiamo fatto con VIViconto (grazie



LA FILIALE DI TORINO

LCPUBLISHINGGROUP



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su



rimborso dei costi in caso di estinzione anticipata di un prestito. Un'interpretazione sosteneva che la sentenza avrebbe comportato il rimborso non solo dei costi sui prestiti futuri, ma anche di quelli degli ultimi dieci anni. Il rischio ancora non pare scongiurato, dato le associazioni di categoria e il *regulator* stanno studiando una soluzione per evitare la retroattività nella sentenza. Ma l'intervento giurisprudenziale sta provocato un consolidamento del settore. «È un mercato da 6 miliardi», nota Dominici, «e ci sono trenta operatori, troppi. Almeno l'80% dello stock dovrebbe essere in mano a 5-6 gruppi». ViViBanca vuole essere uno dei player che sopravvivranno e si propone come soggetto consolidatore. Sul tavolo del gruppo torinese ci sono diversi dossier, due-tre in fase avanzata («Stiamo negoziando i *term sheet*»). ViViBanca, nel processo di m&a, si muove lungo «tre direttrici: consolidamento del core business; alcuni asset near core business; e poi, la terza direttrice, ovvero il credito sanitario/pubblico e gli npl». Diversificazione, pertanto, ma «restando focalizzati su cessione del quinto e credito alle famiglie». L'idea è arrivare a circa trenta filiali dirette dalle attuali sette, portando il numero totale di punti vendita, tra filiali dirette e agenzie, a 120-130 (attualmente le agenzie sono ottanta). E poi ci sono gli oltre 2.500 sportelli bancari che, tramite accordi industriali, distribuiscono i prodotti ViViBanca. Parlare di filiali significa toccare il tema della presenza sul territorio, ovvero tornare all'attuale emergenza sanitaria e al distanziamento sociale.

Dominici non crede che il contatto diretto tra le persone sia morto con il Covid-19: «È fondamentale, la rassicurazione della relazione non può mancare, ci vuole un presidio territoriale. Siamo latini, amiamo il contatto. Non ci sarà mai solo il *click*, ci vorrà anche un po' di *brick*». Ciò detto, «è positivo che l'emergenza ci abbia fatto tirare fuori la capacità di essere una banca digitale. È stata una prova di forza indesiderata, ma devi farti trovare pronto».

Chi non si è fatto trovare pronto, invece, rischia di soccombere. «Non vorrei essere frainteso», puntualizza Dominici, «è una mazzata, soprattutto per un popolo come il nostro, che soffre la mancanza di contatti». Nel segmento di business in cui opera ViViBanca, poi, avere una base di clienti solidi, formata da dipendenti e pensionati statali, consente di pensare che, una volta passata la bufera, la nave avrà resistito meglio di altre. «È brutto dirlo, ma se sei forte e resiliente hai delle opportunità. Lo dico a malincuore», aggiunge.

Forte di una raccolta completamente online, con una partnership con Raisin che consente di raccogliere anche in Germania, ai risparmiatori ViViBanca propone un «conto vincolato, un prodotto sicuro, che garantisce buoni rendimenti». L'anno scorso il gruppo ha registrato una raccolta diretta di 264 milioni (+40%), «con cinque persone, mentre una banca tradizionale per raccogliere la stessa cifra ha bisogno di trenta filiali e centinaia di persone». L'azionariato attuale di ViViBanca vede la maggioranza in mano a due soci privati, holding di investimento di due famiglie, una milanese e l'altra torinese; il 30% fa capo ai manager; i tre investitori

sono legati da un patto di sindacato. E poi ci sono quote di minoranza frutto delle partnership industriali siglate con le banche. Banca Valsabbina, per esempio, l'anno scorso ha rilevato l'8,78% del capitale. Nel capitale c'è anche Banca Alpi Marittime, appartenente al gruppo Iccrea.

Il piano industriale di ViViBanca prevede, nel medio termine (18-24 mesi), l'approdo a Piazza Affari. «Ci stiamo ragionando», dice Dominici, «una volta concluso il processo di crescita per acquisizioni. L'idea è creare valore per gli azionisti e far crescere la banca sotto il profilo patrimoniale».

Ma la quotazione non è un traguardo in sé, ma «deve avere anche una funzione sociale, dando la possibilità ai 1.200 piccoli azionisti (eredità dell'acquisizione del Credito Salernitano nel 2016, ndr) di avere un titolo liquidabile». In conclusione, Dominici torna sul tema Covid-19: il pensiero di tutti, inutile nascondere, è dominato da questo virus. Ma lo fa con una nota di ottimismo: «Quello che è successo ci cambierà, saremo un popolo migliore perché capiremo che ci sono altri valori. La tecnologia sarà sempre più importante. Vogliamo spingere al massimo sull'intelligenza artificiale e su tecnologie avanzate che aiutano la banca nei processi e nel contatto con il cliente. Ma dovremo tornare alla normalità: il contatto, la relazione resta». Concludiamo stringendoci la mano virtualmente, attraverso gli schermi; in attesa di farlo quanto prima di persona. ■

# COSÌ LONTANI E COSÌ VICINI

IL COVID19 COSTRINGE LE ORGANIZZAZIONI AD AFFIDARE LA CONTINUITÀ DEL BUSINESS A GRUPPI DI LAVORO CHE INTERAGISCONO DA REMOTO. ECCO COSA FARE

di gabriella ferraro \*

In queste ultime settimane i professionisti degli studi legali sono chiamati a fronteggiare situazioni critiche mai affrontate in precedenza, sia dal punto di vista economico sia da quello organizzativo e psicologico.

La priorità per tutti è cercare di arginare le perdite, garantire l'operatività e la continuità del business, mettere in condizione i propri collaboratori di lavorare

da remoto... in poche parole: *"sopravvivere"*.

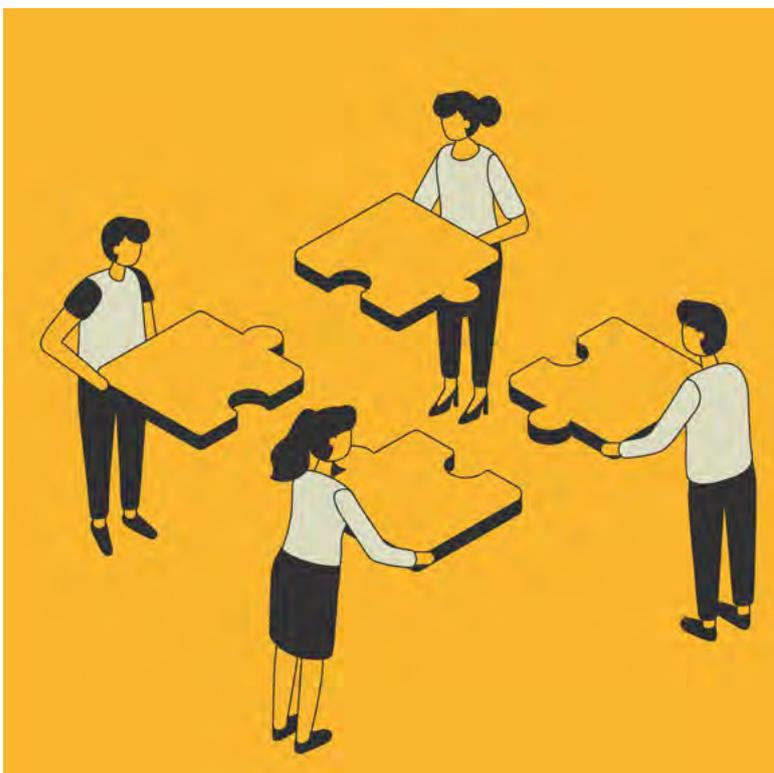
"Smartworking" è un termine ormai abusato in qualsiasi tipo di comunicazione, interna ed esterna, con la convinzione generale che il presupposto affinché questa nuova modalità di interazione sia efficiente ed efficace è che ci sia la disponibilità di strumenti e supporti tecnologici.

#### **Ma è proprio così?**

Lavorare da remoto, e ancor più lavorare in gruppo da remoto, presuppone un'adeguata

preparazione, una formazione specifica, un cambiamento culturale a tutti i livelli di seniority e competenze che l'emergenza Covid19 non ci ha permesso di acquisire. Siamo stati tutti catapultati in un nuovo mondo fatto di call, videocall, auricolari, infiniti messaggi e chat. Siamo subissati da appuntamenti virtuali che portano via ore che molto spesso non possono essere considerate *"billable"*.

La maggior parte dei gruppi di lavoro che si stanno formando in queste settimane all'interno



degli studi e delle aziende sono principalmente dedicati alla gestione contingente della crisi, a spegnere gli incendi,

con orizzonti a breve o brevissimo periodo. Ci sono poi gruppi di lavoro focalizzati a programmare attività di formazione a distanza per i clienti o dediti alla stesura di report e legal alert inerenti le implicazioni dal punto di vista giuslavoristico o contrattualistico delle nuove disposizioni, a livello Paese o internazionale, legate all'emergenza: il web pullula di esempi.

#### **Che altro fare?**

In queste settimane, oltre che per stabilizzare, per quanto possibile, la situazione e provare a prevenire scenari disastrosi, gli studi e le aziende dovrebbero utilizzare i gruppi di lavoro in remoto per iniziare ad

immaginare scenari alternativi di business, nuovi servizi, nuove modalità di erogazione della

consulenza o semplicemente nuove strategie di comunicazione.

Tutti noi, in quanto esseri umani, soprattutto in momenti di forte instabilità, abbiamo la necessità psicologica di mantenere il controllo: questo, dal punto di vista professionale, significa poter avere la possibilità di essere coinvolti nei processi decisionali di medio e lungo periodo al fine di mantenere alta la motivazione e non perdere fiducia in noi stessi e nell'organizzazione della quale facciamo parte.

Organizzare le risorse in team che lavorano da remoto non può però essere un'attività che si improvvisa, ci sono alcune regole che devono essere rispettate. Un modello che supporta le imprese

a creare **gruppi di lavoro funzionali** deve basarsi su alcuni pilastri fondamentali

- Definizione di **obiettivi chiari e costruttivi**
- **Mappatura delle competenze** dei componenti del gruppo
- Moderazione a cura di **mentors qualificati**
- Supporto nella **valutazione e scelta dei pitch emersi**
- Pianificazione della strategia di **implementazione di progetti Pilot**

Un'idea potrebbe essere quella di creare una "competizione" tra gruppi di lavoro e una strategia di comunicazione interna virtuosa e positiva per affrontare la crisi, che faccia sentire tutti parte attiva di un progetto che si basa sulla resilienza e sulla capacità di guardare al futuro in maniera positiva e costruttiva.

#### **Quale dovrebbe essere il nostro WHY in queste settimane?**

- **Connettere e motivare le risorse** coinvolgendole in progetti a valore aggiunto per tutto lo Studio o l'azienda
- **Trovare soluzioni efficaci ai problemi** urgenti di tipo organizzativo o strategico
- **Immaginare nuove modalità** di erogazione della consulenza, nuovi servizi o nuove strategie di comunicazione . 🗺

*\*Marketing e Business Development - Iocap*





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



---

## CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO & ASSOCIATI

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Trainee/junior lawyer

**Area di attività.** Banking & finance department

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio intende inserire una risorsa giovane nel proprio dipartimento di bancario e finanziario con una ottica di lungo periodo

**Riferimenti.** Contattare: [info@cdplex.it](mailto:info@cdplex.it)

---

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

**Area di attività.** Societario, tributario, contabilità, m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali

**Riferimenti.** [info@rdra.it](mailto:info@rdra.it)

---

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** 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](mailto:recruitment@sutti.com), e, in caso d'interesse di massima dello studio per il profilo, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello SLS

---

## STUDIO LEGALE TRIBUTARIO GINEX & PARTNERS

**Sede.** Bari

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Diritto tributario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Per la sede di Bari lo Studio seleziona neolaureati in giurisprudenza o giovani avvocati fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice diritto tributario. Sono altresì richieste una buona padronanza di pacchetto Office, flessibilità e massima serietà. Costituisce titolo preferenziale la frequenza di un master in diritto tributario

**Riferimenti.** Per partecipare alla selezione è necessario trasmettere un curriculum vitae completo all'indirizzo [segreteria@studioginex.it](mailto:segreteria@studioginex.it)



**LE TAVOLE  
DELLA LEGGE**

## **FOOD BUSINESS**

SONIA PERONACI,  
DAL WEB ALLA FACTORY

## **STELLE CONTRO IL VIRUS**

SOLIDARIETÀ, GLI CHEF IN CORZIA

## **FORMAT**

IL FORNELLO PUGLIESE  
È DIVENTATO UN CONCEPT

## **CALICI E PANDETTI**

NERVI GATTINARA,  
LA DESCRIZIONE DEL NERO

**LE TAVOLE DELLA LEGGE (DELIVERY)**  
SI CENA A CASA MA CUCINA CANZIAN

Da commercialista a fondatrice del sito di ricette Giallo Zafferano. Quasi 14 anni fa, quando ancora non esistevano gli smartphone e i social, Peronaci ha sviluppato un nuovo modo di comunicare la cucina attraverso contenuti online. Oggi è al timone di Soniaperonaci.it

# SONIA PERONACI, DAL WEB ALLA FACTORY

di Francesca Corradi

Tanti la conoscono come food blogger anche se in realtà non ha mai avuto un blog. A **Sonia Peronaci**, invece, va il merito di aver creato il sito GialloZafferano, il cui nome è stato immaginato in onore di Milano, al tempo solo capitale del business e della moda e oggi, grazie a Expo 2015, anche del cibo. Madre altoatesina e papà calabrese, chef, Peronaci rifugge la ristorazione investendo, con perseveranza, nel web.

Ex commercialista, l'imprenditrice digitale inizia l'avventura online nel 2006, con il marito **Francesco Lopes**, ideatore del sito Fiscoetasse.it. Lei creativa, lui esperto di conti e seo, insieme sviluppano GialloZafferano, un portale talmente importante per l'epoca che nel 2009 viene comprato da Banzai, fatto crescere e poi rivenduto a Mondadori nel 2015. Abbandonato il primo progetto, cinque anni fa nasce Soniperonaci.it, dove ai contenuti legati al food si affiancano eventi e corsi.

Peronaci è tra le prime persone in Italia a occuparsi di cucina - senza essere uno chef - non attraverso libri bensì contenuti video. In molti, soprattutto millenials, hanno imparato a fare la besciamella, la pasta frolla o la parmigiana di melanzane

»»



FOODCOMMUNITY

AWARDS

4<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE

30.11.2020

ORE 12.00 • MILANO

SPONSOR

大成 DENTONS

sul suo canale. È anche grazie a lei che in Italia si sviluppa un nuovo modo di raccontare le ricette, una vera rivoluzione se pensiamo che, prima della diffusione massiccia di internet, sfogliavamo i libri dell'Artusi o di Suor Germana (n.d.r. scomparsa a marzo all'età di 81 anni).

L'imprenditrice ha fatto da apripista al mondo del food online e ha saputo guardare la cucina in modo diverso, con gli occhi del web, all'epoca uno sconosciuto, rivolgendosi a un target non di professionisti ma di appassionati. A MAG racconta l'evoluzione del food nel digitale ricordando che per fare impresa «si deve diversificare il business e avere sempre un piano b».

#### **Da commercialista a imprenditrice...**

Tutto ciò che, con mio marito, abbiamo costruito fino ad oggi è nato da una passione, anzi due: la cucina e la tecnologia. Personalmente sono sempre stata una grande fan del web, mi piaceva navigare e arrivare in ogni punto del mondo stando comodamente seduta.

#### **Il dna ci ha messo lo zampino...**

Sì, sono figlia di uno chef e mi sono sempre ripromessa di non fare ristorazione. Da sempre ha rappresentato per me una professione piena di sacrifici che non mi ha permesso di vivere i miei genitori.

#### **Come e quando inizia l'avventura nella rete?**

Guardando dei programmi di cucina americana mi sono detta: «Se lo fanno gli americani che non sanno cucinare perché non dovremmo farcela noi?». Nel 2006 nasce GialloZafferano. Non c'erano smartphone e tablet e nemmeno Facebook era così sviluppato.

#### **A chi vi siete ispirati?**

Per noi il benchmark è Martha Stewart, la grande signora degli arrostiti. Prendiamo sempre idee dall'estero, in generale. Siamo partiti con il food pensando poi di poter fare altre cose. In realtà ci siamo focalizzati sul cibo perché ci piace.



#### **Come mai questo nome al sito?**

È un omaggio alla nostra città, Milano, che nel 2006 nemmeno si sognava di diventare la capitale del food.

#### **Perché un sito e non un blog?**

Il sito aveva e ha tuttora una marcia in più a livello di seo e ricerca contenuti. Quando abbiamo iniziato all'interno dei siti c'erano i forum, per interagire, poi spazzati via dai social.

#### **Da subito tanto pubblico ma pochi investitori...**

Sì, abbiamo avuto immediatamente un enorme successo. Nel 2006 non riuscivamo però ancora a capire come coinvolgere le aziende e come poter guadagnare soprattutto dal web.

#### **Quando avete iniziato a "fatturare"?**

Alla fine del 2008. Siamo stati perseveranti nel senso che abbiamo sempre fatto contenuti, ci abbiamo creduto e poi finalmente è arrivato anche il ritorno economico, quello che mancava all'inizio. I social hanno un po' amplificato questo fenomeno e poi da lì le aziende hanno cominciato a fare i primi tentativi d'investimento.

#### **Nel 2009 siete stati acquisiti da Banzai...**

Sì, dalla storica internet company italiana che investiva i nuovi canali dedicati agli



studenti. Siamo diventati dirigenti, ma dipendenti, e con tutte attrezzature e studi di registrazione a disposizione: un sogno. Da quel momento abbiamo cominciato a “evangelizzare le aziende”.

**Una continua ascesa tanto che a novembre 2013 GialloZafferano diventa anche una trasmissione televisiva...**

Far parte di una grande azienda con molti professionisti di vari settori ci ha insegnato tantissimo.

**Nel 2015 il portale viene venduto a Mondadori e nello stesso anno per voi inizia una nuova avventura. Un cambio o un'evoluzione?**

Tutte e due. Avevamo voglia di cambiare perché nell'ultimo periodo facevamo sempre le stesse cose e ci sentivamo stretti in quei panni. Volevamo, poi, essere padroni di noi stessi e sviluppare mille idee in testa che in quel momento

all'azienda sembravano non interessare, soprattutto dopo la quotazione in Borsa nel 2013. Quando siamo partiti con GialloZafferano eravamo tre o quattro mentre quando abbiamo deciso di andare via, a settembre 2015, eravamo 30 persone. La nostra creatura era diventata troppo diversa dall'originale. Sentivamo, inoltre, che era giunto il momento di incontrare le persone.

**Quando è partito il progetto Soniaperonaci.it?**

A ottobre 2015 siamo andati online. Il nostro desiderio era di creare anche un posto di aggregazione e quindi abbiamo dato vita a una factory. Abbiamo inoltre creato dei native in cui parlavamo di aziende e territorio: da Ferrero in Costa D'Avorio a Italkali con il sale siciliano. Una sorta di diario di viaggio in cui raccontare le fasi del prodotto in una geografia: un'esperienza bella e ben riuscita.

**Non solo contenuti...**

C'è l'identificazione, il cliente cerca la persona, in questo caso cerca me. Sono finita quindi con tutte le scarpe dove non volevo andare, cucinare. Abbiamo trovato uno spazio e da lì abbiamo voluto costruire una redazione e anche un posto attrezzato per la scuola. Abbiamo poi cominciato a fare degli eventi un po' in sordina, per le aziende con cui già collaboravamo, e poi siamo cresciuti con il passaparola. Il business ora è 50 e 50.

**La vostra è una vera e propria impresa. Ci dà qualche numero?**

Siamo dieci dipendenti. Abbiamo chiuso il 2019 con un fatturato attorno ai 700mila euro. Per il 2020 avevamo iniziato l'anno con l'obiettivo di arrivare a un milione di euro, anche grazie al nuovo libro e programmi tv, vedremo...

**Quali caratteristiche deve avere un imprenditore?**

Essere pronto a cambiare strada cioè ad adeguarsi a quello che il mercato chiede. Nel digitale bisogna essere anche perseveranti e lavorare tantissimo senza aspettarsi dei ritorni immediati.

## La presenza sui social



### INSTAGRAM

- follower 617mila, dal 2018 crescita da 243mila
- pubblico: prevalentemente femminile (80%), fascia 25-44 anni
- media impression storie: 15mila



### NEWSLETTER

**42mila**  
**Iscritti**



### TWITTER

- follower 45mila



### FACEBOOK

- follower 612mila
- persone raggiunte: 1,2 milioni
- target: 35-44



### PINTEREST

- views mese 704mila
- follower 53mila

È fondamentale credere nel proprio progetto e vederne il potenziale.

### Un po' come quando si entra in una casa vuota da ristrutturare...

Sì, ci abbiamo impiegato più di tre anni prima di ingranare, guadagnare e poterci permettere qualche collaboratore.

### Nel frattempo ha cresciuto tre figlie, anche loro lavorano con voi?

Sì, Debora è la primogenita 30enne. Dopo

aver lavorato al nostro fianco per una decina di anni ha deciso di spiccare il volo e ora fa consulenze per diverse aziende. Valentina, la secondogenita, lavora invece in Eni mentre la più piccola, Laura, è nel Sud dell'Inghilterra, dove studia animazione all'università.

### Qualche rimpianto di aver abbandonato la carriera da commercialista?

No, anzi tanta soddisfazione.

### Nota qualche differenza nel business del web rispetto a quando avete cominciato?

Ormai le aziende sono abituate a internet e a investire nel web. Se sei bravo, fai qualcosa di bello e che piace il guadagno è più automatico e veloce.

### Occuparsi di cucina è diventato una moda?

Sicuramente adesso tutti vogliono fare qualcosa che sia inerente al food, in qualsiasi direzione, però è anche vero che c'è una selezione naturale. Dal 2006 a oggi abbiamo visto nascere e morire tanti siti e blog.

### Tanti hanno la passione del food ma pochi riescono a trasformarla in un vero lavoro...

La velocità è tutto e non tutti ce la possono fare. C'è talmente tanta competizione che bisogna specializzarsi, trovare un proprio target. Servono, inoltre, professionalità, costanza e contenuti di qualità, così come investimenti e pazienza.

### Un commento sulla situazione d'emergenza attuale?

Questo momento ha sottolineato l'importanza della diversificazione del business, cioè di cercare di sviluppare un canale differente e parallelo e avere un piano b. Nel nostro caso, in questo periodo, ci stiamo focalizzando esclusivamente sulla parte dei contenuti e abbiamo messo da parte gli eventi.

### Cosa si aspetta dal domani?

Penso ci saranno molte idee e stimoli nel mondo del food. Non vediamo l'ora di riprendere i social brunch e gli workshop. 🍷



ENRICO CERIA



CARLO CRACCO



ALFIO GHEZZI

# SOLIDARIETÀ, gli CHEF in corsia

Dalla famiglia Cerea che gestisce la mensa dell'ospedale da campo degli alpini a Bergamo, a Cracco che prepara i pasti per gli operai in Fiera di Milano, fino alla merenda di Ghezzi per i medici di Rovereto

di francesca corradi

# S

Solidarietà, è questa la prima parola che mi viene in mente se penso alla mobilitazione del mondo della ristorazione, che in questi giorni così difficili marcia compatto e scende in campo, armato di grembiuli e mascherine, con quello che sa fare meglio: cucinare. Un gesto d'amore, così spontaneo ma necessario, verso chi sta combattendo l'emergenza sanitaria in prima persona, a partire dal personale medico-sanitario. Continua così il racconto de "il virus del cambiamento",

iniziato sulle pagine di [MAG 138](#). La pandemia che si è abbattuta duramente anche sulla ristorazione ha portato alla luce il lato più solidale e umano di chi opera nel settore. La mobilitazione degli addetti ai lavori mi ha reso fiero di quei professionisti che raccontiamo su [foodcommunity.it](#) e [MAG](#).

## I CERECA NELL'OSPEDALE DA CAMPO

La famiglia Cerea ha dato il La a questa gara di "solidarietà" che ha coinvolto trasversalmente tutta la ristorazione.

**Enrico Cerea** insieme alla squadra del ristorante Da Vittorio e il team di ristorazione collettiva Vicook - una quindicina di persone tra cuochi, operatori, segreteria e logistica - si è trasferito nelle cucine del cantiere dell'ospedale da campo degli alpini alla Fiera di Bergamo: una dependance dell'Ospedale Papa Giovanni, nata dal nulla e con 230 posti letto.

«Non potevo stare con le mani in mano allora ho preso il telefono e contattato la Protezione Civile. In dieci giorni, grazie agli artigiani e volontari bergamaschi, abbiamo allestito un ospedale da campo con pareti, letti, lavandini», afferma lo chef Enrico Cerea.

In uno dei territori più martoriati dall'emergenza sanitaria, i ristoratori di Brusaporto hanno il compito di gestire la mensa per medici, infermieri e degenti. Un progetto che li vedrà coinvolti fino a fine luglio, come da previsione.

«Ora siamo operativi ma non sono ancora arrivati i malati. Cuciniamo 150 pasti al giorno. Quando l'ospedale sarà attivo serviremo circa 350 persone, tra colazione, pranzo e cena», evidenzia lo chef bergamasco.

E gli spazi non sono certo quelli del ristorante. «Abbiamo adattato una cucina preesistente. Tutto il self service è stato messo in sicurezza con dei vetri e un percorso di entrata e uscita con delle distanze da mantenere. Le pietanze vengono servite in monoporzioni e con piatti e stoviglie monouso. Ogni persona, inoltre, siede al tavolo da sola», racconta Cerea.

«Cuciniamo di tutto e di più anche carne piemontese e toscana, il baccalà del Nord e altri prodotti pregiati», afferma lo chef. E i primi riscontri sui pasti sono positivi.

Tutto questo è stato possibile anche grazie all'appello di Enrico Cerea sui suoi social, che ha chiamato a raccolta le forze produttive e i ristoratori bergamaschi. «C'è stata una dimostrazione di generosità davvero incredibile.

Più di mille aziende ci hanno contattato per darci il loro aiuto, con prodotti anche di grande qualità che di solito usiamo nella cucina di Da Vittorio - racconta Cerea -. Poiché non vogliamo sprecare nulla, in base alle scadenze e al deperimento della merce, stiamo progettando un'altra iniziativa solidale che consiste nella distribuzione dei prodotti in eccedenza alle famiglie più bisognose».



# MASCHERPA

tiramisù + coffee



## when food meets coffee

La prima tiramisuteca di Milano,  
scopri tutti i gusti del tiramisù.

Mascherpa è un locale dedicato al tiramisù.

Una piccola boutique del tiramisù nel cuore della città e che prende il suo nome dal dialetto milanese in cui mascherpa significa mascarpone. Viene proposto sia nella sua versione classica che in numerose varianti di gusto ed affiancato da altre creazioni di pasticceria che ruotano sempre attorno ai tre ingredienti chiave: mascarpone, savoiardi e caffè.



## CRACCO E LA “SCHISCETTA” PER GLI OPERAI DELLA FIERA

Anche lo chef **Carlo Cracco** ha dato un contributo a quest'emergenza preparando pasti per i 400 operai impegnati, notte e giorno, nel cantiere della Fiera Milano City. Da inizio lavori e con la sua squadra del ristorante in Galleria, lo chef vicentino ha confezionato migliaia di pranzi e cene per le persone che il 31 marzo hanno consegnato i padiglioni del nuovo ospedale con terapia intensiva, costruito in tempi record.

«Nella struttura non c'era la mensa perciò, fin dal primo giorno, abbiamo dato la nostra disponibilità a cucinare. Preparavamo i pasti in Galleria per poi portarli in fiera. Ogni giorno un menù diverso: dalla pasta al pesto all'insalata di riso ma anche carne e frittata». Un movimento solidale che ha coinvolto anche molti produttori. «Tutto questo è stato possibile anche grazie al contributo dei nostri fornitori: dal riso della Riserva San Massimo, alla pasta del Pastificio Felicetti fino al caffè Lavazza. Anche il panificio francese Egalité si è fatto avanti. Abbiamo ricevuto tantissime offerte d'aiuto in forza lavoro e merce».

Ora la mensa dell'ospedale sarà gestita da un'azienda di ristorazione collettiva, che si è aggiudicata il bando per preparare i pasti per malati e operatori, in un ambiente sterilizzato. Cracco, però, continuerà in altri modi a dare il suo contributo alla città.

## ALFIO GHEZZI E LA MERENDA “STELLATA” PER I MEDICI

«Questi momenti fanno emergere la parte virtuosa della società e delle persone. Ti senti di partecipare a una comunità quindi sai che puoi fare qualcosa», afferma **Alfio Ghezzi** che, dopo aver chiuso il

ristorante, il 7 marzo, e dopo due settimane di riorganizzazione, è sceso in campo. «Spinto dalla solidarietà dei miei colleghi, i Cerea in primis, ho chiamato il presidente di Trentino Solidale, con cui collaboro da un po', e insieme abbiamo pensato a come essere d'aiuto in questa situazione».

In poco tempo Ghezzi è entrato, da solo, nelle cucine del nosocomio dell'Ospedale di Rovereto con un gesto di grande semplicità.

Medici, infermieri e personale sanitario dell'Ospedale Santa Maria del Carmine possono contare su una merenda, ovvero una “gusto-box” preparata dallo chef stellato, patron del ristorante Senso al Mart.

«Ho pensato di integrare il lavoro dei cuochi dell'ospedale confezionando qualcosa fuori dall'ordinario sperando di riuscire, con le mie ricette, a dare conforto al personale medico sanitario impegnato in prima linea nella lotta contro il Covid-19».

Ogni giorno, esclusa la domenica, lo chef confeziona circa 120 box, preparati il giorno prima e completati la mattina alle 11, quando i sacchetti vengono consegnati al personale. All'interno c'è una sorta di merenda fredda, composta da una pietanza dolce e una salata, accompagnata da acqua e frutta o yogurt.

«Il mio è solo un piccolo pensiero che può durare pochi minuti di sollievo, niente di speciale ma tutto è preparato con amore e gusto. Ho cercato di lavorare con i sapori di casa: dal panino morbido con speck e rafano a un'insalata di riso fino alla sacher».

Nessuna *mise en place* stellata per la merenda: «Non si può salire in corsia con un vassoio e i contenitori devono essere piccoli, trasportabili e igienizzabili», racconta Ghezzi.

Le “gusto-box” vengono preparate nella cucina interna del nosocomio a fianco dei venti cuochi che si occupano dei pasti destinati al personale e ai degenti. «Sono stato molto colpito dall'organizzazione e standardizzazione della cucina dell'ospedale, non me la immaginavo così attrezzata», ammette lo chef.

E per la merce, la prima settimana ha fatto la spesa Ghezzi ma si sono già fatti avanti alcuni fornitori locali per donare prodotti. Lo chef ha dato la sua disponibilità per tutto il tempo necessario a debellare il virus, anche dopo l'eventuale riapertura del ristorante. «Sono sempre stato legato al territorio – ammette il professionista trentino – e questo sarà ancora più necessario quando tutto sarà finito».



# IL FORNELLO PUGLIESE è diventato un CONCEPT

Il Mannarino è la metamorfosi del concetto di macelleria di quartiere che diventa osteria, con cucina e griglia a vista. L'ospite sceglie cosa, come e dove mangiare. E ora lo fa anche online

di francesca corradi

# B

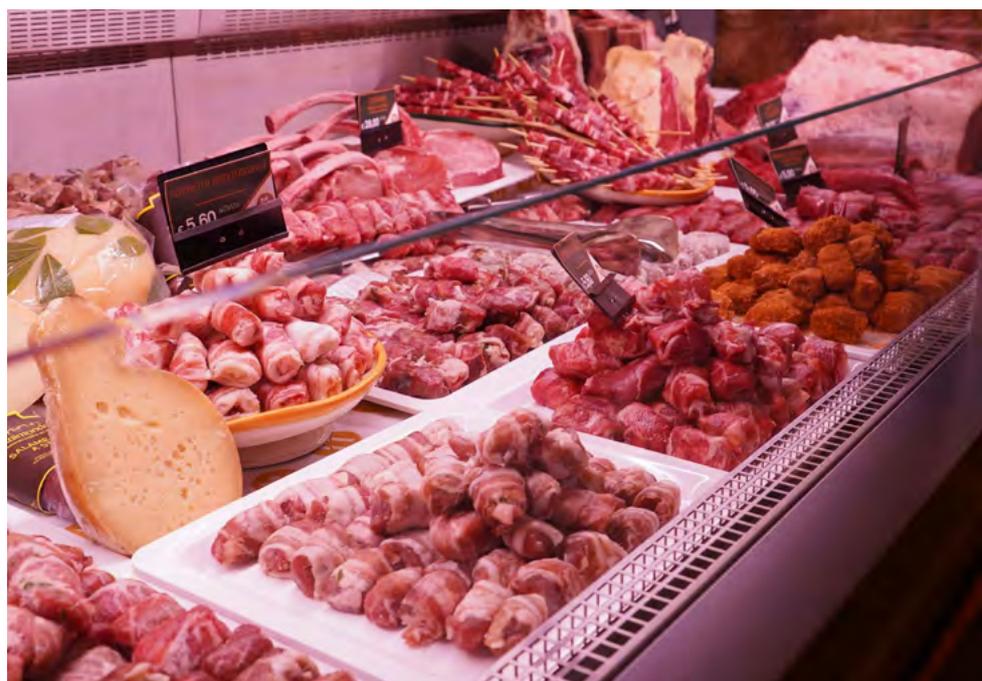
Benvenuti al Nord. Tre ragazzi - **Filippo Sironi, Gianmarco Venuto e Luca Ballabio** - un anno fa hanno ideato Il Mannarino. Siamo di fronte all'evoluzione del tipico fornello pugliese simbolo di Cisternino - basato su carne scelta al banco e grigliata al momento - e che a Milano diventa un concept cool. Nato grazie a un finanziamento, che ha raccolto in fase di esordio 500mila euro per

l'avviamento del business, il format di ristorazione ha registrato ricavi superiori ai 600mila euro solo dopo l'apertura del primo punto vendita in zona De Angeli, a giugno 2019. Il Mannarino, il cui nome deriva proprio da uno degli strumenti utilizzati dai macellai, la piccola mannaia, strizza l'occhio a una clientela fatta di giovani lavoratori, molti "fuori regione", che ritrovano un luogo "familiare", il ricordo della macelleria di fiducia del paese.

«Vogliamo recuperare la figura del macellaio e il suo rapporto con il cliente, perso da tempo con la grande distribuzione», afferma Ballabio, che a soli 19 anni ha lanciato in Liguria la catena di ristoranti giapponesi Sushi Shabu.

Nessun menù fisso, è l'ospite a scegliere direttamente cosa mangiare tra i migliori tagli di carne disponibili al banco e pronti per essere cucinati. Tra le specialità non possono mancare le tipiche bombette pugliesi, in più versioni, gli involtini ma anche le tartare e le polpette. A questi si aggiungono i salumi, i formaggi e le verdure tipiche del Sud, come borragine, carciofi, bietole e cime di rapa. Non solo carne ma anche monoporzioni - servite nelle tipiche scodelle del tacco d'italia - tra parmigiana di melanzane, purea di fave e cicoria o friselle al pomodoro. A dicembre Il Mannarino si è ampliato con l'apertura di un secondo punto vendita in zona Repubblica, sovvenzionato interamente dai flussi positivi di cassa del primo negozio. Il format ha così raddoppiato coperti e previsioni di fatturato. Non lontano dalla Stazione Centrale, in via Carlo Tenca, ha acquisito una clientela più internazionale ma anche business. Uno degli assi nella manica della startup è senz'altro la qualità/prezzo soprattutto a pranzo, in cui si possono spendere tra i 12 e i 15 euro. A cena, invece, il prezzo sale ma difficilmente supera i 35 euro (bere compreso).

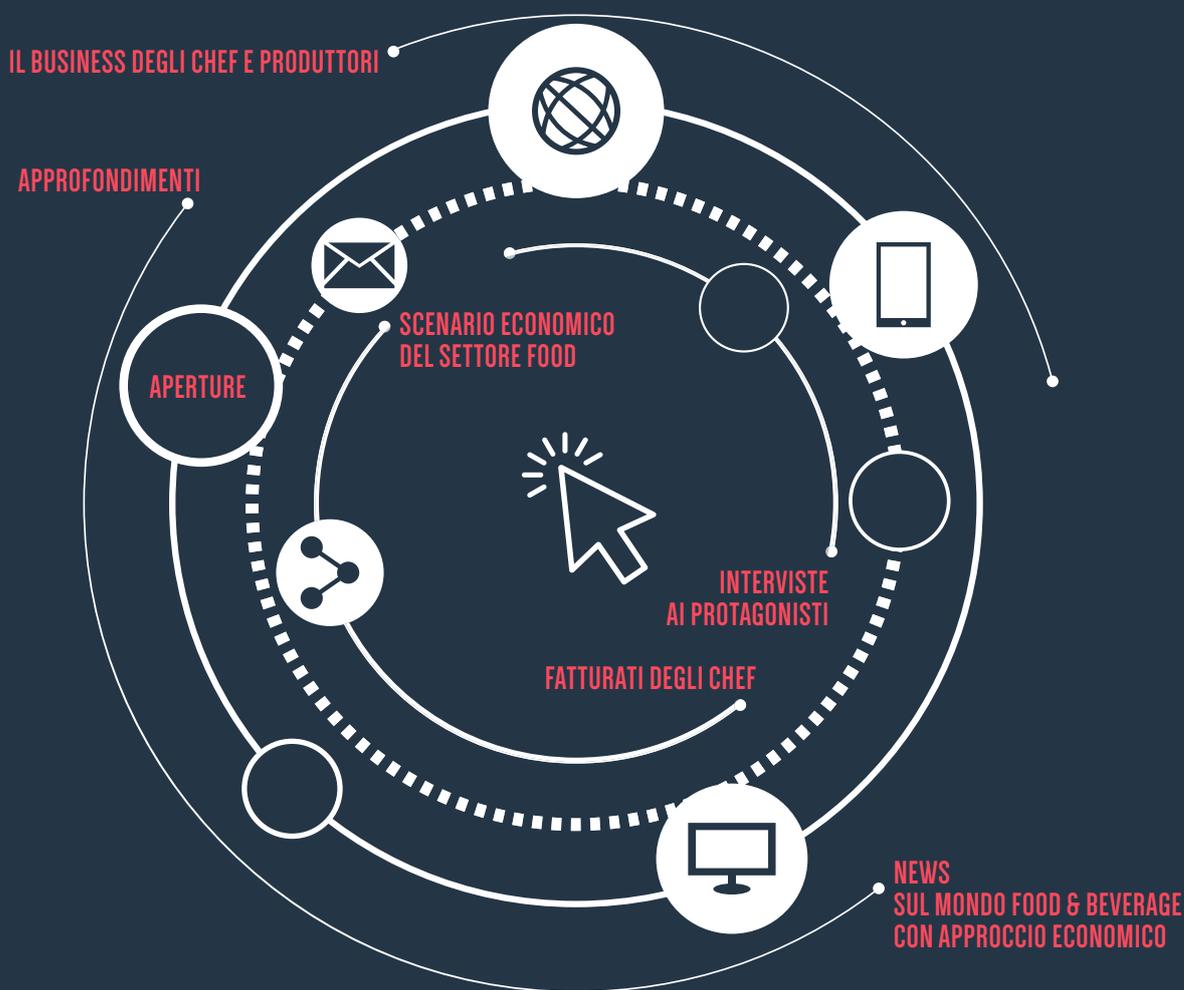
L'ambizione della startup è quella di diventare capillare. «Vogliamo creare una catena





# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



di ristoranti - dichiarano i soci fondatori -. Stimiamo di chiudere il 2020 con un fatturato pari a 5 milioni di euro su due store pienamente operativi al quale se ne aggiungerà uno a settembre. Il piano industriale, inoltre, prevede l'apertura di 20 punti vendita, entro il 2022, e il raggiungimento di 35 milioni di euro di fatturato». Anche in piena emergenza sanitaria Covid-19, che ha

colpito trasversalmente tutto il mondo della ristorazione (vedi MAG 138), i fondatori de Il Mannarino non si sono persi d'animo. In meno di due giorni è stata sviluppata la piattaforma, andata online in tempo record sabato 14 marzo, per portare la carne domicilio non solo su Milano ma anche in tutta la provincia di Monza e Brianza.

«Siamo molto orgogliosi del fatto di essere stati i primi a riconvertire il business. Siamo partiti pochi giorni dopo il lockdown e poi molti altri food brand ci hanno seguito», affermano. La clientela ha risposto positivamente e attualmente gli ordini quotidiani hanno superato quota 500, con un average order value superiore ai 50 euro. La consegna della carne include anche istruzioni e consigli per la cottura e la conservazione del prodotto. Il personale, 50 dipendenti che diventeranno 70 con il terzo locale, è stato momentaneamente riallocato in altre mansioni. I ragazzi di sala, ad esempio, sono diventati rider. Il Mannarino ha, inoltre, recentemente aderito all'Unione dei Brand della Ristorazione Italiana, oltre cento imprese del retail che stanno facendo squadra per affrontare l'emergenza sanitaria. 🍷



DA SINISTRA: LUCA BALLABIO, FILIPPO SIRONI, GIANMARCO VENUTO

#### COM'È COMPOSTA LA SOCIETÀ?

I tre fondatori Luca Ballabio, Filippo Sironi e Gianmarco Venuto.

#### FATTURATO

5 milioni di euro (stima a chiusura 2020)

#### INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI

raccolti in early seed 500mila euro tramite investimenti privati

#### FUTURO

l'apertura di 20 store entro il 2022 e il raggiungimento di un fatturato di 35 milioni di euro

# NERVI GATTINARA, la descrizione DEL NERO

di uomo senza loden\*

S

Si possono descrivere i colori? Per noi fortunati con il dono della vista la domanda appare oziosa. Eppure distinguiamo e determiniamo il mondo che ci circonda non solo attraverso linee e demarcazioni, ma anche con i colori. Possiamo fare intuire il senso di un colore attraverso paragoni e appelli a sensazioni: il piccante sarà rosso,

il calmo sarà il blu. Ma non esiste visualizzazione aprioristica di un colore. Per capire che cos'è il giallo dobbiamo averlo visto. Una volta visto possiamo attraverso l'uso di aggettivi immaginare le diverse tonalità: chiaro, scuro, brillante, intenso, opaco e così via. Ma senza una prima volta il giallo semplicemente non esiste. L'incapacità di concepire un

colore apre, suppongo, varchi immensi nell'anima e genera abissi senza ritorno. Possiamo capire lo sfinimento del pittore nella ricerca della riproduzione di un colore. Ma il pittore, per quanto oppresso e frustrato, non sarà mai immenso come la persona che, priva del dono della vista, si rapporta alla realtà come alla fantasia con spirito creativo e sensibilità che sfuggono alla nostra comprensione. Il divino è molto più vicino di quel che crediamo.



Due colori ci graziano di questa condanna: il bianco e il nero. Uno assenza, l'altro somma. Percepibili per intuito, innati nella loro astrazione. Il nero: potere, eleganza, formalità. Oppure violenza, oppressione, morte. Il bianco: purezza, pulizia, serenità, bontà. E sappiamo come in questi accostamenti vi siano convenzioni sociali: per noi il nero è lutto, in Giappone lo è il bianco. Guardiamo al bianco e al nero per quanto sanno trasmetterci e non per ciò la cultura del tempo o della geografia ci forza a pensare. Non è per il periodo drammatico che stiamo vivendo che vorrei soffermarmi sul nero. Il nero mi affascina. Il nero, al pari del bianco, è denso di sfumature e non è di per sé espressione di negatività. Da bambini abbiamo paura del buio, non del nero. Immergiamoci nella porzione nera di un quadro di Rothko. Non so voi: io ne resto prigioniero. Quel nero mi avvolge, mi richiama a sé non appena cerco rifugio e ristoro in altra tinta. Il nero, e non magari il rosso, mi impone di rivedere il concetto di conoscenza, obbliga il mio cervello ad andare oltre con senso di angoscia comunque creativa. Il bianco è affascinante, ma viene a noia. Il nero mai. Il nero non perdona. Il bianco sì. Il nero è profondità che impone l'esplorazione degli abissi individuali sino alla nostra soglia di resistenza che sarà sempre inferiore alla sua. Nel nero c'è anche la speranza: meno scontata e semplice di quella ispirata dal bianco. Più traumatica e per questo più elevata nella sua potenzialità.

Al nero ho pensato assaggiando Nervi Gattinara d.o.c.g. 2016. Rosso rubino tendente al granato, trasparente e brillante. Nulla a che vedere, direte, con il nero. Al naso, una profondità inattesa, raggiungibile solo attraverso un'immersione né preconcepita né frettolosa. Oltre alla scontata base di frutti rossi e maturi, prevalentemente lampone, prugna e ciliegia a buccia scura, l'esplorazione di questo Gattinara rivela chiodo di garofano, cannella, scorza d'arancia, foglia di pomodoro, gomma bruciata, note mentolate, tracce di idrocarburo. Al palato fresco, sapido, elegantemente tannico nonostante la giovane età, equilibrato, lungo. Avete avuto troppa fretta: siamo davanti al nero di Rothko. Nervi Gattinara d.o.c.g. è il vino ideale per questo periodo di emergenza sanitaria perché consente di vedere il nero per quello che è: un'aspettativa di futuro non scontata, che impone azioni, reazioni e forza, relegando al margine dell'irrelevanza ogni staticità che il bianco potrebbe generare. Alcuni ricorderanno che ho talvolta accostato un vino ad un colore. La conclusione è scontata: questo vino è orgogliosamente, vigorosamente, raffinatamente nero. 🍷

*\* 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*

# SI CENA A CASA MA CUCINA CANZIAN

di francesca corradi

In questi giorni in cui hanno abbassato la serranda tutti i locali, dal ristorante sotto casa a quello delle grandi occasioni, la ristorazione ha cercato di reinventarsi nell'unico modo possibile, il delivery. E siccome è inutile consigliare dei posti in cui, almeno per il momento, non si può andare, MAG proverà a dare qualche consiglio su cosa farsi recapitare per fare una buona cena "come al ristorante".

Perché tolto il problema del dove festeggiare il compleanno o l'anniversario – a casa – si può scegliere, ancora, il come.

Tra i primi chef a offrire la consegna a domicilio, almeno per un certo tipo di cucina, c'è **Daniel Canzian**. Il professionista veneto, da oltre un mese, ha lanciato l'iniziativa "DanielCanzian a casa tua". L'obiettivo è recapitare a casa dei milanesi i piatti della cucina italiana contemporanea dell'insegna di via San Marco.

Per il nuovo servizio, ogni settimana vengono ideati tre menù completi e una proposta di finger food, da abbinare al momento dell'aperitivo. Si tratta di un'esperienza di gusto olfattiva e visiva che cerca di far rivivere la stessa atmosfera del ristorante nell'intimità delle quattro mura.

Le pietanze vengono recapitate con cura, direttamente dal personale del ristorante, e vanno solo rigenerate – in padella o in forno – sotto la guida dello chef attraverso audio via whatsapp.

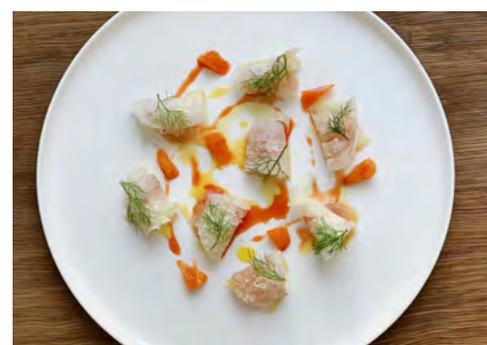
Cosa scegliere? I piatti sono tutti interessanti e bilanciati. Dai risotti, uno dei cavalli di battaglia di Canzian, al meneghino rustin negà a modo mio, nella sua nuova versione. Non mancano i classici veneti dove domina il baccalà in tutte le maniere. Il tutto viene accompagnato da pane con lievito madre e focaccia appena sfornati, antipasto e dolce.

Con la speranza che Canzian riapra presto le porte del suo regno gastronomico non escluderei che questo servizio possa diventare, in futuro, un nuovo business.

**Prezzi:** servizio su prenotazione con menù a partire da 50 euro a persona (esclusa consegna di 10 euro). 📞



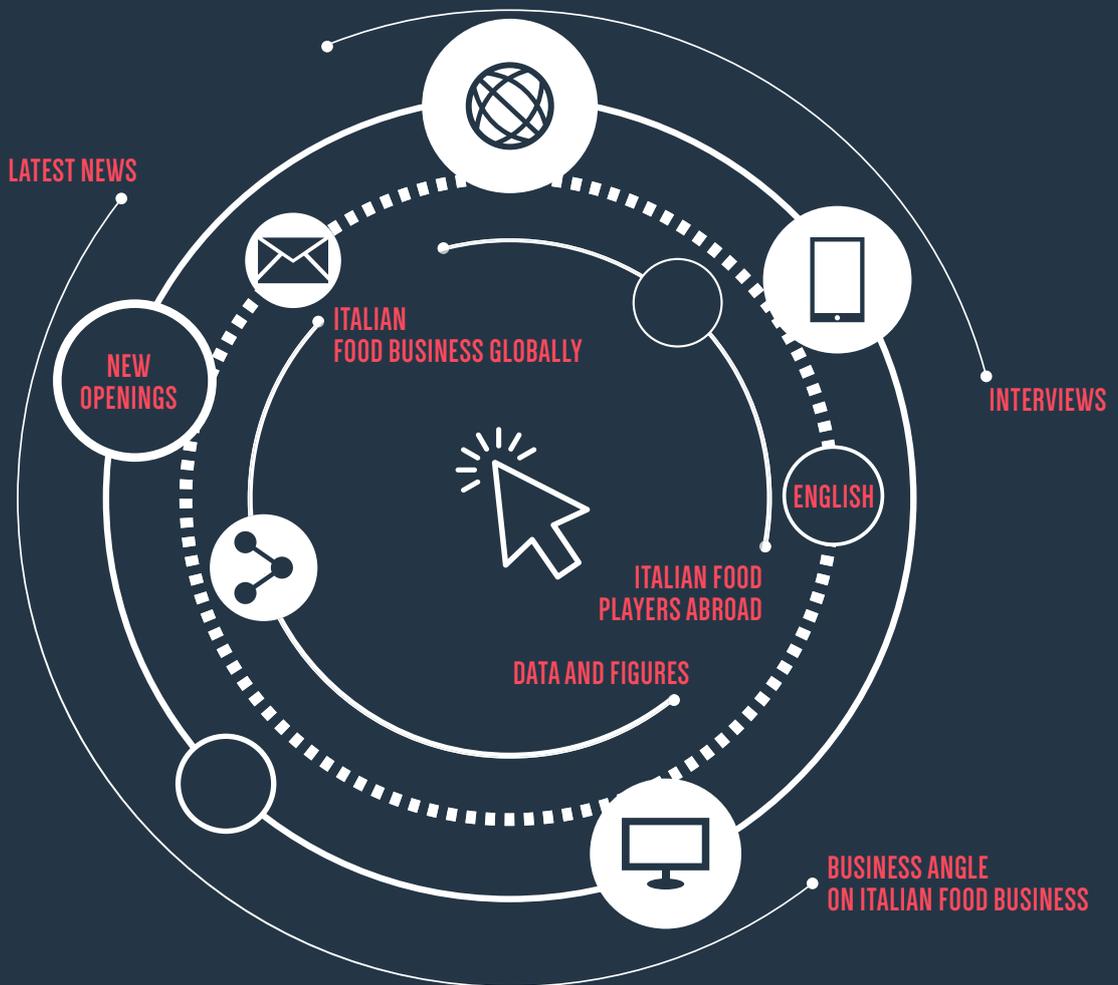
**CONTATTI.** Telefonare allo **02 63793837** - Scrivere a [info@danielcanzian.com](mailto:info@danielcanzian.com)





# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on   

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

# The Latin American Lawyer



## THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

### DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

#### Every issue includes:

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

Follow us on



For information:

[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Search for The Latin American Lawyer or IBL Library on

