



## L'INTERVISTA

LEONARDO:  
IN PISTA DAL 2014

## Nomi e cifre

BEST 50  
SPECIALE FATTURATI

## In house

FRA PRESENTE E FUTURO:  
LE (MULTIPLE) SFIDE DI  
FRESENIUS MEDICAL CARE

## Corporate Leaders

TRICOMI, FOCUS  
SULLE SOLUZIONI

## Frontiere

CRONACA ANGLOSASSONE  
DI UN VIDEOPROCESSO

## Diritti

LA CLASS ACTION  
È ANCORA IN LOCKDOWN

## Visioni

GIOVANNI BOSSI: «IL SERVICER  
DEL FUTURO DEVE AVERE  
COMPETENZA E TECNOLOGIA»

Gli esiti di un sondaggio ACC e  
Wolters Kluwer dimostrano che avere  
un dipartimento di legal operations  
all'interno della direzione affari legali  
porta vantaggi su tutte le pratiche

# LE LEGAL OPERATIONS FANNO LA DIFFERENZA



# VOLEVO FARE l'avvocato d'affari, ANZI NO

di nicola di molfetta

Ci avete mai fatto caso? È davvero difficile incontrare un avvocato d'affari che dica: "Fare questo lavoro? Era il mio sogno fin da bambino".

Se non lo avete ancora fatto, ascoltate il podcast *Parole in libertà*. La seconda parte di ogni puntata (condotta da **Aldo Scaringella**) indaga sempre sulle passioni personali e sugli inizi di carriera dell'ospite di turno.

Quando capita che dall'altra parte del microfono ci sia un avvocato è rarissimo che alla domanda, "com'eri da piccolo/a, cosa sognavi di diventare?", l'intervistato risponda "volevo fare l'avvocato" e ancor meno frequente che aggiunga "d'affari".

Per contro, il campionario dei sogni irrealizzati è vastissimo. Abbiamo mancati musicisti, matematici, scrittori, dj, parrucchieri persino medici oculisti. Com'è possibile?

In maniera un po' cinica, quando mi capita di parlare con un legale che mi strizza l'occhio e mi confessa "sai che anche io avrei voluto fare il giornalista o lo scrittore?", mi viene sempre da ribattere: "poi hai scoperto quanto guadagna un avvocato d'affari e hai scelto più saggiamente".

Tuttavia, riflettendoci un po' su, credo che la storia (vera) sia un'altra. E che i soldi c'entrino (perché c'entrano sempre), ma solo in parte.

Gli avvocati d'affari appartengono a una sottocategoria della classe forense. Una sorta di enclave che fino a pochi anni fa non voleva nemmeno farsi chiamare con il suo nome

»»»

# SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP  
LC



I COMMENTI  
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE  
LEGATE ALLA GESTIONE  
DEGLI STUDI LEGALI



UNA RACCOLTA  
DI TUTTE LE INTERVISTE  
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI  
DELLA FINANZA



STORIE  
DEI PROTAGONISTI  
DELLA COMMUNITY  
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO  
DELLE MAGGIORI NOTIZIE  
PUBBLICATE  
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



preferendo restare nascosta, soprattutto agli occhi della pubblica opinione. Le poche volte che qualche parcella stellare finiva sui giornali era capace di provocare un'interrogazione parlamentare.

Quante volte mi sono sentito dire: "più che avvocato d'affari mi definirei business lawyer", che poi non è altro che "avvocato d'affari" in inglese. Ma si sa, la lingua d'Oltremarica è il *latinorum* di oggi e spesso aiuta a dire le cose come stanno risparmiando però qualche imbarazzo.

D'avvocati d'affari, in Italia, fino a una ventina d'anni fa non si parlava. La locuzione richiamava il concetto, tutt'altro che lusinghiero, di avvocati affaristi e comprensibilmente nessuno aveva voglia di essere associato, anche solo per un equivoco linguistico, a una categoria tutt'altro che rispettabile.

Di conseguenza, era come se non esistessero. C'erano, ovviamente, ma erano troppo diversi dagli avvocati tradizionali: troppo distanti dall'idea che un qualsiasi laureando in giurisprudenza della fine degli anni Novanta aveva della figura del giurista.

Anche la loro rappresentazione mediatica era praticamente assente. I pochi nomi noti erano considerati, più che nella loro qualità fondamentale di avvocati, nella loro carica ufficiale di professori, consiglieri di amministrazione di qualche grande società, presidenti, commissari ecc. ecc. Uomini di potere (e scusate se non dico donne, ma all'epoca, di donne in questo settore ce n'erano davvero poche) non solo tecnici e consulenti.

Tutto ciò è talmente vero che, in moltissimi casi, tanti avvocati d'affari della mia generazione raccontano ancora oggi, con grande ilarità, del loro primo incontro con questi studi legali che sembravano aziende e con *domini* che somigliavano più a manager (o se volete banchieri) che non a legali d'antan.

La scoperta della professione all'interno di questa dimensione così peculiare, a suo tempo, ha provocato più di qualche trauma. Se ci pensate bene, in letteratura, il primo libro che racconta questo mondo ha appena dieci anni e si intitola *Studio Illegale*.

Parlavano l'inglese, non andavano in tribunale, pagavano i praticanti. Ma che razza d'avvocati erano questi avvocati d'affari?

Ecco perché buona parte dei law leader di oggi non pensava di diventarlo non solo quando ancora portava i calzoncini corti ovvero la gonnellina a scacchi, ma neppure quando decideva di iscriversi a giurisprudenza e magari sognava una carriera alla Perry Mason.

Credo che tra qualche anno le cose saranno molto diverse. Forse anche per merito di chi come noi cerca, tra mille difficoltà e resistenze, di raccontare un mercato, i suoi protagonisti e le sue dinamiche, non per semplice curiosità o spirito gossipparo, ma nella consapevolezza che quella degli avvocati d'affari è una categoria fondamentale per lo sviluppo del Paese. Che ha un ruolo e delle responsabilità di sistema. Un'industria, nel senso ampio della parola, che avrà sempre più bisogno di talenti autentici. Persone che nascono dicendo: voglio fare l'avvocato d'affari. 📄

---

ECCO PERCHÉ  
BUONA PARTE DEI  
LAW LEADER DI  
OGGI NON PENSAVA  
DI DIVENTARLO  
NON SOLO QUANDO  
ANCORA PORTAVA  
I CALZONCINI  
CORTI OVVERO  
LA GONNELLINA  
A SCACCHI, MA  
NEPPURE QUANDO  
DECIDEVA DI  
ISCRIVERSI A  
GIURISPRUDENZA E  
MAGARI SOGNAVA UNA  
CARRIERA ALLA PERRY  
MASON.

LC PUBLISHING GROUP  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

WEB EDITION

7<sup>^</sup> Edizione

**Tax**  
**AWARDS**

SCOPRI I FINALISTI QUI

28.05.2020

DALLE ORE 19.00

#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*



**Fabio Aramini**  
Head of Transfer Pricing,  
*Kering*



**Laura Beretta**  
Group Tax Director,  
*Prismian Group*



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



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



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



**Daniele 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 Consulenza e Compliance Fiscale,  
*UBI Banca*



**Gaia Fraschetti**  
Tax Director,  
*Loro Piana*



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



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



**Letizia Gori**  
CFO,  
*Missoni*



**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 – International 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,  
*FincoBank*



**Valentina Montanari**  
CFO,  
*Gruppo FNM*



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



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



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



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



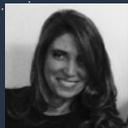
**Federica Pitrone**  
Head of International Tax,  
*Intesa Sanpaolo*



**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*



**Giacomo Soldani**  
Head of Tax,  
*EssilorLuxottica*



**Dario Taglioretti**  
Head of Tax,  
*Prometeon Tyre Group*



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



**Roberto Trozzi**  
Controlling & Tax Manager,  
*Nissan Italia*



**38** NOMI E CIFRE  
**BEST 50 SPECIALE FATTURATI**



**122** VISIONI  
**GIOVANNI BOSSI: «IL SERVICER DEL FUTURO DEVE AVERE COMPETENZA E TECNOLOGIA»**

**32** **Evoluzioni**  
Di Tanno, studio multideal

**52** **Frontiere**  
Cronaca anglosassone di un videoprocesso

**56** **Diritti**  
La class action è ancora in lockdown

**80** **Speciale**  
Legalcommunity Finance Awards 2020, i vincitori



**96** SOTTO LALENTE  
**LE LEGAL OPERATIONS FANNO LA DIFFERENZA**



**154** IN EMERGENZA  
**VINO, IL BICCHIERE È MEZZO VUOTO**

**104** **L'intervista**  
Leonardo: in pista dal 2014

**108** **In house**  
Fra presente e futuro: le (multiple) sfide di Fresenius Medical Care

**132** **Finanza alternativa**  
Minibond alla prova della crisi

**138** **Fintech**  
Micropagamenti, la pandemia spinge la moneta elettronica



PUBLISHING GROUP  
LC

# IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

Le crisi sono grandi opportunità. In *Scenari Legali*, attraverso la voce dei protagonisti, proviamo a capire insieme il mondo di oggi e di domani in un momento di cambiamenti.

**ASCOLTA LA PUNTATA ►**

Per informazioni: [alice.passarello@lcpublishinggroup.it](mailto:alice.passarello@lcpublishinggroup.it) • +39 342 7449822

- 14** **Agorà**  
Gattai Minoli Agostinelli,  
per il labour arriva Del Conte  
come of counsel
- 26** **Il barometro del mercato**  
Da otto banche 2 miliardi  
a Leonardo
- 60** **Legal tech garage**  
Cinelli: Dall' Onboarding  
al Voice payment
- 76** **Sportello lavoro**  
Decreto Maggio e  
prosecuzione della  
sospensione  
dei licenziamenti
- 94** **Diverso sarà lei**  
Diversità e inclusione: BT  
premia gli studi più attenti,  
saranno riconfermati  
nel panel
- 116** **Corporate Leaders**  
Tricomi, focus sulle soluzioni
- 120** **Finanza e diritto... a parole!**  
Intervista col professor K

- 137** **Follow the money**  
M&A: le tlc reggono l'urto  
del Covid-19
- 142** **Innovazioni**  
Revolut, la finanza  
è una cosa facile
- 146** **Obiettivo legalità**  
Covid-19: la compliance  
aziendale in prima linea  
nella protezione  
dei lavoratori
- 148** **Aaa... Cercasi**  
La rubrica Legal Recruitment  
by legalcommunity.it
- 150** **Food business**  
L'innovazione del food  
è made in Puglia
- 162** **Calici e pandette**  
Gancia Alta Langa Riserva  
Millesimato, vero stupore
- 164** **Le tavole della legge  
(delivery)**  
La tradizione cinese  
in un raviolo



**N.142 | 18.05.2020**

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.us  
(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.thiery@lcpublishinggroup.it  
**Communication & BD Manager assistant**  
veronica.volpe@lcpublishinggroup.it  
**Digital marketing Manager**  
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**  
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it  
**Events coordinator**  
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

**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, tommaso grotto, marco de bellis,  
barabino & partners legal, paolo lanciani,  
sabrina familiari, uomo senza lena

**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



## 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

 Open with registration

**SEP:** Social events program

 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
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		<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

## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable on Arbitration		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		<b>Legance</b> Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		<b>Toffoletto De Luca Tamajo</b> Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		<b>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 TO 16 OCTOBER 2020

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



Parla

**BRUNO GATTAI**

Clicca per ascoltare

NOMINE

## Gattai Minoli Agostinelli, per il labour arriva Del Conte come of counsel

L'assemblea dei soci di Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha approvato l'ingresso del professore **Maurizio Del Conte** (foto) nel dipartimento labour dello studio con la qualifica di of counsel. Maurizio Del Conte

è professore ordinario di diritto del lavoro presso l'Università Bocconi, è stato dal 2015 al 2019 Presidente dell'Anpal e consigliere giuridico del Presidente del Consiglio nei governi Renzi e Gentiloni. Attualmente è presidente di Afol Metropolitana, l'agenzia per la formazione, l'orientamento ed il lavoro partecipata dalla città metropolitana di Milano e da 67 comuni dell'hinterland. Infine è international visiting professor nella University of Richmond, School of Law (Richmond, Virginia) e nella Università di Kobe (Giappone).

SCENARI

## Nuova insegna legale a Bergamo: nasce Agaflex

Nasce a Bergamo Agaflex, studio legale che si compone di 12 professionisti, creato dall'unione di **Antonio Granelli**, **Federico Almini** ed **Enrico Felli** che hanno inteso condividere le esperienze maturate in anni di professione nel contenzioso e nella consulenza. Fanno parte dell'associazione in qualità di partner anche i legali **Sara Colli**, **Laura Gandolfi** e **Gloria Ghilardi**. Grazie all'esperienza e competenza dei soci, lo studio è in grado di prestare assistenza per operazioni straordinarie a favore di clienti italiani e stranieri, oltre che per la gestione di contenziosi civili, societari e tributari, anche arbitrari.

# Europe's **Leading Legal Innovation Event** **September 14 - 15, Amsterdam**



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



**Anna Lozinsky**  
General Counsel (Loréal)



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



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



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



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

## KEEP AN EYE ON LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



Mediapartner(s)



COMPLIANCE

## Roberta Lacagnina nuova compliance officer di Zurich Italia

**Roberta Lacagnina** (foto) da Assicurazioni Generali entra in Zurich col ruolo di Local Compliance Officer. Da Generali ha ricoperto il ruolo di head of group regulatory compliance. Laureata in Legge presso l'Università Bocconi a Milano, ha maturato oltre quindici anni di esperienza nel settore assicurativo e finanziario italiano, con ruoli di crescente responsabilità in ambito compliance.



IN STUDIO

## Christian Iannaccone e Giampiero Priori nuovi soci di Dla Piper

Dla Piper ha nominato soci **Christian Iannaccone** (foto, a sinistra) e **Giampiero Priori** (foto, a destra) portando a 57 il numero dei partner a livello nazionale. Christian Iannaccone, nel dipartimento Corporate dello studio dal 2008, ha maturato una significativa esperienza nelle operazioni di m&a e di corporate-finance, nazionali e cross-border, in particolare, in relazione ad acquisizioni, join-venture, riorganizzazioni di gruppi societari, fusioni, scissioni ed altre operazioni straordinarie. Giampiero Priori, invece, è entrato a far parte del dipartimento Finance, Project & Restructuring dello studio nel 2012. Ha maturato una significativa esperienza in operazioni di finanziamento immobiliare, project finance e leverage finance assistendo in ambito nazionale ed internazionale istituti di credito e primari operatori del settore.

»»»

# 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!**



## ASSICURAZIONI

## Propensione, Raffaele Agrusti diventa consigliere

**Raffaele Agrusti** (foto) entra nel cda di Propensione, digital company attiva nella consulenza e distribuzione online di prodotti di previdenza integrativa e di protezione dell'individuo. Agrusti è stato per trent'anni in Generali, ricoprendo posizioni di vertice; è stato, inoltre, direttore finanziario di Rai e presidente di Rai Way, nonché amministratore delegato di ITAS Mutua. Nata nel luglio 2016 e operativa da marzo 2018, Propensione è una pmi innovativa, che vede fra i suoi investitori Antares Holding, che fa capo ad **Alessandro Calligaris**, e Palladio Corporate Finance.

## INGRESSI

## Ferretti Group: Niccolo Pallesi nuovo general counsel

**Niccolo Pallesi** (foto) è il nuovo group general counsel del gruppo Ferretti. La sua mission sarà quella di riorganizzare l'ufficio legale, strutturandolo ove necessario. Al momento, sarà a capo di due avvocati e di una risorsa amministrativa di back office. Ferretti arriva da Eni dove ha lavorato negli ultimi dieci anni ricoprendo diversi ruoli di crescente responsabilità, divenendo da ultimo manager nel team legale m&a e occupandosi di contrattualistica internazionale e fusioni e acquisizioni.





# 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.





CAMBI DI POLTRONA

## illimity, arriva Paola Tondelli, si occuperà di utp

**Paola Tondelli** (foto) è entrata nella squadra di Illimity sgr, la società di gestione del gruppo fondata da **Corrado Passera** con focus sui crediti distressed. Lascia dopo 17 anni Vitale & Associati, dove era partner e responsabile delle grandi operazioni di ristrutturazione finanziaria. Dal 2017, inoltre, Tondelli è presidente di TMA Italia, associazione per la ristrutturazione di impresa. Illimity sgr è stata lanciata lo scorso anno e autorizzata all'attività da Banca d'Italia lo scorso 25 febbraio. La società, dove Tondelli è membro del cda fin dall'inizio, gestirà fondi impegnati nell'investimento in crediti distressed, che la banca sottoscriverà in parte con capitali propri e che saranno aperti alle sottoscrizioni di altri investitori istituzionali.



PROMOZIONI

## Norton Rose Fulbright promuove due counsel nell'ufficio di Milano

Norton Rose Fulbright annuncia la promozione di **Ginevra Biadico** (foto) e **Giorgio Manca**, avvocati rispettivamente del team di Banking and finance e del team di employment dell'ufficio di Milano, alla carica di counsel. Ginevra Biadico è specializzata in diritto amministrativo italiano ed europeo, con focus specifico nel settore dell'energia e delle infrastrutture. Prima di entrare a far parte di Norton Rose Fulbright nel 2015, ha collaborato con gli studi legali Clifford Chance e Watson Farley Williams e ha altresì prestato assistenza come consulente legale in-house per RWE. Giorgio Manca è specializzato in diritto del lavoro. Ha prestato la sua assistenza a numerose aziende, italiane e straniere, in negoziazioni con le rappresentanze sindacali in occasione di procedimenti di licenziamento.

WEBINAR



# MODA E DESIGN, PROSPETTIVE OLTRE LA CRISI

GIOVEDÌ 18 GIUGNO  
ORE 17:00

**REGISTRATI**

## REGULATORY

### Generali, Maria Lorini a capo della regulatory compliance

In Generali dal 2009, **Maria Lorini** è stata nominata head of group regulatory compliance e gbl chief compliance officer. Esperta in compliance, con una comprovata esperienza di lavoro nel settore assicurativo, Lorini ha ricoperto fino ad aprile il ruolo International, Global business lines, Europe assistance chief compliance officer. Esperta in diritto internazionale, corporate finance, joint venture e reinsurance, la sua carriera in Generali è iniziata come giurista d'impresa, ruolo ricoperto fino al 2014, quando è entrata nel group general counsel office.



## PROMOZIONI

### Due nuovi soci e un nuovo salary partner in Talea

Talea tax legal advisory ha annunciato un nuovo giro di promozioni: sono stati infatti nominati partner **Cristina Catalano** (foto) e **Massimiliano Lissi** (foto), mentre **Fabrizio Lanzoni** è stato nominato salary partner. Cristina Catalano, che guida l'area employment, ha maturato competenze nel diritto del lavoro in noti studi legali. Assiste clienti nazionali e internazionali in tutte le problematiche relative alla gestione delle risorse umane tra cui negoziazioni con i sindacati, trasferimenti di azienda, ristrutturazioni e contrattazione collettiva aziendale. Massimiliano Lissi, a capo del penale di impresa, ha sviluppato esperienza in tema di compliance con particolare riferimento alla responsabilità amministrativa degli enti, occupandosi della costruzione dei modelli organizzativi di gestione e della difesa degli enti. Fabrizio Lanzoni ha maturato, presso primari studi legali e successivamente in Talea esperienza in materia di m&a, contratti di finanziamento e consulenza corporate.



# 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



## REAL ESTATE

## Milena Linguanti è partner in Nunziante Magrone

Nunziante Magrone ha annunciato l'ingresso, in qualità di partner, di **Milena Linguanti** (foto), specialista real estate, che raggiunge a Milano il team guidato da **Ruben Pescara**. L'avvocato Linguanti, ex Allen & Overy, entra in Nunziante Magrone dopo aver acquisito un'esperienza di oltre quindici anni nel settore immobiliare, assistendo operatori di primario standing in primari studi internazionali e nazionali. Negli anni, Linguanti ha consolidato la propria esperienza in tutti i segmenti del mercato immobiliare, tra cui residenziale, direzionale, logistica (dallo sviluppo del sito alla commercializzazione e all'assistenza ongoing), hospitality and leisure (dalla riqualificazione dei complessi immobiliari ai contratti di management con primari brand), "alternativi" (quali healthcare, social, senior e student housing) e retail (high street e shopping centre).



## NOMINE

## Integrae, Marcella Caradonna entra nel cda

**Marcella Caradonna** (foto), presidente dell'ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Milano (Odcec), entra - in qualità di consigliere indipendente - nel consiglio di amministrazione di Integrae Sim, società attiva sul mercato Aim di Borsa Italiana e partecipata dall'ottobre scorso da Arkios Italy, società di advisory attiva nel mercato italiano dell'm&a, con focus sulle mid e small cap, che, nel frattempo, ha ottenuto il via libera della Banca d'Italia all'acquisizione.

"Credo fortemente che le imprese italiane - soprattutto in momenti difficili come questo - abbiano estremo bisogno di finanziare il rilancio la crescita attraverso operazioni di finanza straordinaria", ha commentato Caradonna.



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





# Da otto banche 2 miliardi a Leonardo

Nel frattempo Ambienta acquisisce Namirial mentre Acea fa shopping nelle Marche

Corporate m&a e private equity ma anche corporate financing. Le imprese sono state protagoniste delle due settimane appena trascorse, che sembrano riuscire ad adattarsi a questa situazione straordinaria provocata dall'epidemia di Covid-19. In particolare Leonardo ha ottenuto da un pool di otto banche una linea di credito da 2 miliardi di euro mentre Acea fa shopping nelle Marche e compra Simam. Sullo sfondo Ambienta chiude l'acquisizione di Namirial, azienda attiva nelle soluzioni software che consentono la digitalizzazione dei processi in modo sicuro.

## LEONARDO, NUOVE LINEE DI CREDITO PER 2 MILIARDI. LINKLATERS E CLIFFORD CHANCE NELL'OPERAZIONE

Leonardo ha comunicato la sottoscrizione di nuove linee di credito per un valore di 2 miliardi di euro con un pool di banche per il rafforzamento della liquidità di gruppo e

per il supporto alla flessibilità finanziaria. Questo importo, sommato alle disponibilità liquide e alle linee di credito preesistenti, consente a Leonardo di contare su una liquidità totale di oltre 5 miliardi di euro.

Il pool di banche è composto da: Banca Imi, BNP Paribas, Crédit Agricole CIB, Unicredit in qualità di mandated lead arrangers e bookrunners, Banco BPM quale lead arranger, UBI Banca, HSBC, NatWest, Société Générale in qualità di co-arrangers.

Crédit Agricole CIB e Unicredit hanno assunto i ruoli di coordinator e documentation bank. Banca Imi e BNL gruppo BNP Paribas sono anche agent bank.

Nell'operazione, Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un team guidato dal partner **Andrea Arosio** e coadiuvato dalla counsel **Alessandra Ortelli** e dal junior associate **Filippo Nola** per gli aspetti banking, e dal partner **Roberto Egori**, dal counsel **Fabio Balza** e dall'associate **Andrea D'Ettore** per gli aspetti fiscali.

Gli aspetti legali dell'operazione per Crédit Agricole CIB sono stati seguiti da un team in house guidato dal general counsel **Simone Davini** e da **Martina Ferraro**. Banca IMI e BNL Gruppo BNP Paribas assumeranno i ruoli di Agent Bank.



Andrea Arosio

Clifford Chance ha assistito Leonardo con un team guidato dal partner **Giuseppe De Palma**, coadiuvato dall'associate **Paolo Ballerini** e da **Benedetta Tola** e **Giulia Petraghiani Gelosi**. I profili fiscali dell'operazione sono stati curati dal partner **Carlo Galli**, con l'associate **Roberto Ingrassia** e **Mario Martignago**.



Giuseppe De Palma

Gli aspetti legali dell'operazione sono stati curati per Leonardo da un team legale in house guidato dal group general counsel **Andrea Parrella** e composto da **Federico Bonaiuto** (senior vice president group legal affairs) e **Flavia Nigro** (head of corporate center and finance legal affairs).



Andrea Parrella

**La practice**

Corporate m&a

**Il deal**

Finanziamento a Leonardo

**Gli studi legali**

Linklaters (Andrea Arosio, Roberto Egori)  
Clifford Chance (Giuseppe De Palma, Carlo Galli)

**Il team in house**

Leonardo (Andrea Parrella, Federico Bonaiuto, Flavia Nigro)  
Crédit Agricole CIB (Simone Davini, Martina Ferraro)

**Le banche**

Banca Imi, BNP Paribas, Crédit Agricole CIB, Unicredit, Banco BPM, UBI Banca, HSBC, NatWest, Société Générale

**Il valore**

2 miliardi di euro



Simone Davini

**AMBIENTA ACQUISISCE NAMIRIAL. TUTTI GLI ADVISOR**

Ambienta Sgr ha completato l'acquisizione di Namirial, azienda attiva nelle soluzioni

software che consentono la digitalizzazione dei processi in modo sicuro.

Per Ambienta il deal è stato seguito da **Giancarlo Beraudo** (partner), **Massimiliano Lecchi** (investment manager) e **Andrea Florio** (associate).

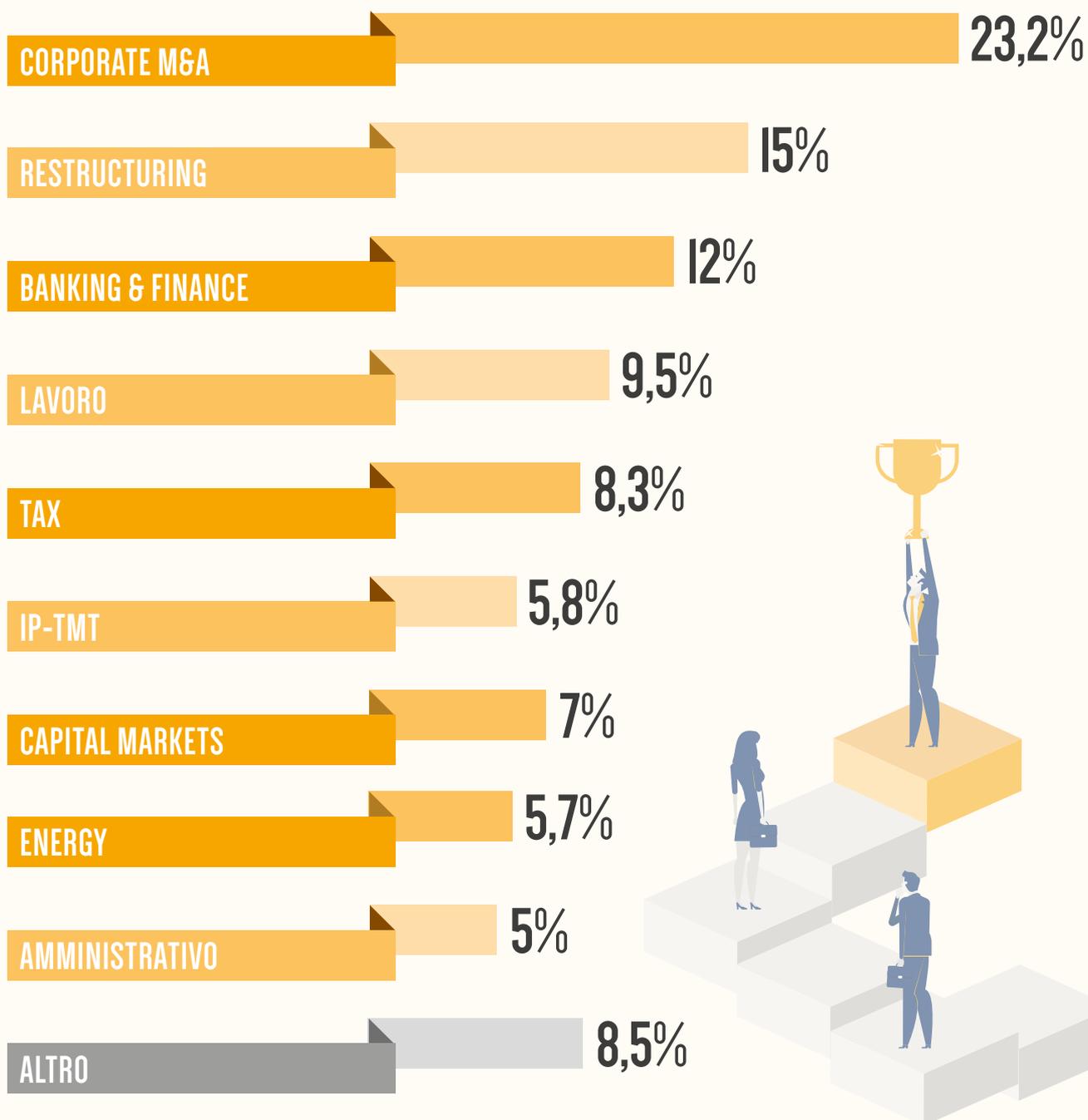
Bain & Co. ha affiancato Ambienta per la business due diligence, Kpmg si è occupata della financial & tax due diligence, SevenData ha svolto l'analisi di big data e profilazione clientela. Endava si è occupata dell'IT due diligence e HumanAge dell'organizzazione. EY ha svolto, per conto di Ambienta, la due diligence sulle tematiche Esg. Inoltre, EY ha supportato Namirial per i servizi di due diligence finanziaria e nella strutturazione del processo di pre-deal, operando con un team guidato dal partner **Cinzia Quartararo** e dall'associate partner **Lucia Mazzuero**.

Oltre che da EY, i venditori hanno contato sulla consulenza di Klecha & Co.

Sul fronte financing, il debt advisor è stato PwC (**Alessandro Azzolini**, **Valentina Assereto**) mentre le banche coinvolte Credit Agricole Italia (**Gianluca Pagano**, **Umberto Parolini** e **Cristiana Senatore**), che è stata anche banca agente (**Arianna Di Cola**), Banco BPM (**Federico Born**, **Salvatore Marchese**), MPS Capital Services (**Giancarlo Binetti** e **Alessandro Salvadori**) e Banca IFIS (**Cataldo Conte**, **Alfonso Fanelli** e **Antonella Logoluso**).

Nell'operazione Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha assistito Ambienta sgr con un team, lato M&A, guidato dal partner **Gerardo Gabrielli** e composto dal senior associate **Michele Ventura**, dagli associate **Diletta Camicia**, **Silvia Pincirolì**, **Maria Persichetti** e **Matteo Bortolotti** e dal Trainee **Nicola Occhipinti**; con un team banking guidato dal partner Marco Leonardi e composto dagli associate **Viola Mereu** e **Jacopo Bennardi**; con un team IP guidato dalla partner **Licia Garotti** e dal senior associate **Marco Galli**; e con un team antitrust guidato dal partner **Silvia d'Alberti**, dalla Counsel **Fabiana Campopiano** e dall'associate **Anna Lizzi**. Facchini Rossi Michelutti ha assistito Ambienta per tutti gli aspetti riguardanti la struttura fiscale dell'operazione con un

# I SETTORI che tirano



Periodo: 05 maggio 2020 - 18 maggio 2020 • Fonte: legalcommunity.it

team composto da **Luca Rossi**, **Giancarlo Lapecorella** e **Marco Belloni**.

Per i venditori ha agito lo studio Ceccarelli & Silvestri con i soci **Francesco Ceccarelli** e **Emanuele Silvestri** e con gli associate **Michele Coloccini**, **Lucia Angeli** e **Simone Donati**.

**Gaetano Ambrosio** ha assistito i venditori per tutti gli aspetti riguardanti la parte fiscale dell'operazione.

Simmons & Simmons, con i partner **Davide D'Affronto** e **Nicholas Lasagna**, la managing associate **Maria Ilaria Griffo** e il trainee **Francesco Burla**, ha assistito le banche finanziatrici. Per gli aspetti fiscali sono intervenuti il partner **Marco Palanca** e gli associate **Pasquale Del Prete** e **Federico Cecon**.

#### La practice

Corporate m&a/private equity

#### Il deal

Ambienta compra Namirial

#### Gli studi legali

Gattai Minoli Agostinelli & Partners (Gerardo Gabrielli, Marco Leonardi, Licia Garotti, Silvia d'Alberti)

Facchini Rossi Michelutti (Luca Rossi, Giancarlo Lapecorella, Marco Belloni)  
Ceccarelli & Silvestri (Francesco Ceccarelli, Emanuele Silvestri)

Simmons & Simmons (Davide D'Affronto, Nicholas Lasagna, Marco Palanca)

#### Gli advisor finanziari

EY (Cinzia Quartararo, Lucia Mazzuero)

PwC (Alessandro Azzolini, Valentina Assereto)

Bain & Co.

Kpmg

Klecha & Co

#### Le banche finanziatrici

Credit Agricole Italia (Gianluca Pagano, Umberto Parolini e Cristiana Senatore, Arianna Di Cola)

Banco BPM (Federico Born, Salvatore Marchese)

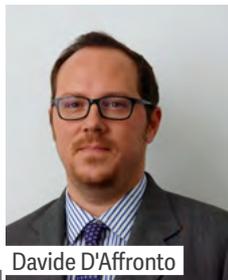
MPS Capital Services (Giancarlo Binetti e Alessandro Salvadori)



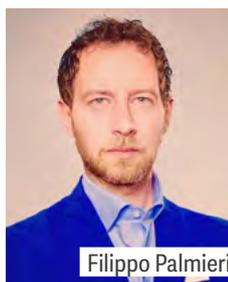
Giancarlo Beraudo



Gerardo Gabrielli



Davide D'Affronto



Filippo Palmieri

Banca IFIS (Cataldo Conte, Alfonso Fanelli e Antonella Logoluso)

#### Il valore

-

## CURTIS E NCTM PER IL PASSAGGIO DELLA MAGGIORANZA DI SIMAM AL GRUPPO ACEA

Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle, con un team guidato dal partner **Filippo Palmieri** e composto dagli associate **Simone Castelli**, **Gabriele Giaccari** e **Raffaella Colosimo**, ha assistito il gruppo Asac nella cessione al gruppo Acea di una partecipazione di maggioranza in Simam.

Acea è stato assistito dallo studio Nctm con un team guidato dal partner **Riccardo Papetti** e dalla managing associate **Marzia Manente**.

Il valore economico dell'operazione, in termini di enterprise value per il 100% della società è pari a 30 milioni di euro.

Simam è una realtà attiva nella realizzazione e gestione di impianti di trattamento acque e di bonifiche industriali, grazie ad un percorso di crescita che ha condotto anche alla costruzione e gestione dell'impianto di trattamento di percolato di discarica più grande d'Italia.

L'operazione segna un passaggio di consegne storico che consente a una delle eccellenze del tessuto industriale marchigiano di entrare a far parte del gruppo Acea, una delle principali multi-utilities italiane.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Simam passa al gruppo Acea

#### Gli studi legali e fiscali

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners  
Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle (Filippo Palmieri)

Nctm (Riccardo Papetti)

#### Il valore

30 milioni di euro



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# WEB EDITION

8<sup>^</sup> EDIZIONE

# IIP & TMTT

## AWARDS

# SCOPRI I FINALISTI QUI

# 11.06.2020

## DALLE ORE 19.00

Sponsor



#LcIpTmtAwards

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



**Gianpaolo Accossato**  
 Senior Vice President,  
*Marelli Group Associate  
 General Counsel*



**Emiliano Berti**  
 Presidente,  
*Nokia Italia – Head of Legal  
 & Compliance, Nokia Europe*



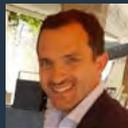
**Andrea Bonante**  
 Corporate Affairs & Global  
 Compliance Director,  
*Moncler*



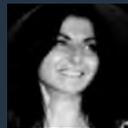
**Valerio Bruno**  
 Director Legal Services  
 – Contracting – ICEG,  
*Accenture*



**Marilù Capparelli**  
 Director,  
*Legal Google – EMEA*



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



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



**Sara Citterio**  
 Corporate Affairs – Legal and  
 Compliance Manager,  
*Trussardi*



**Luigi Condorelli**  
 Principal Counsel,  
*The Walt Disney Company  
 Italia*



**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*



**Marcello Dolores**  
 Group Vicepresident,  
*Discovery Networks Sud  
 Europa*



**Gian Maria  
 Esposito**  
 General Counsel,  
*Gruppo TeamSystem*



**Paolo Fabiani**  
 Head of Legal and Corporate  
 Affairs Dpt.,  
*Technogym*



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



**Stefano Iesurum**  
 Head of Legal Affairs,  
*Diesel*



**Rita Izzo**  
 Head of Group COO Legal,  
*UniCredit – General Counsel,  
 UniCredit Services*



**Tanya Jaeger  
 de Foras**  
 Vice President – Deputy  
 General Counsel & Acting  
 Chief Compliance Officer,  
*Whirlpool Corporation*



**Vanessa La Greca**  
 Head of Legal Italy,  
*YOOX NET-A-PORTER Group*



**Antonello Lauro**  
 General Counsel Jewellery  
 Division,  
*KERING*



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



**Fabrizio Manzi**  
 Chief Legal Officer and  
 General Counsel,  
*Italiaonline*



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



**Elena Mauri**  
 Group Legal Affairs & IP  
 Director,  
*Ermengildo Zegna*



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



**Sandra Mori**  
 DPO Europe,  
*Coca-Cola*



**Ilaria Musco**  
 Head of Legal and Regulatory  
 Affairs,  
*Dazn Italy*



**Simona Musso**  
 Chief Legal Officer – General  
 Counsel,  
*Lavazza*



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



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



**Rachele Perico**  
 Head of Legal,  
*The Blonde Salad / Chiara  
 Ferragni Collection*



**Gabriella Porcelli**  
 General Counsel & WW  
 IP, Ethics & Compliance,  
 Director, *FENDI*



**Valentina Ranno**  
 Direttore Affari Legali  
 e Societari,  
*L'Oréal Italia*



**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*



OTTAVIA ALFANO



FABIO BRUNELLI



ROBERTO DELLA VECCHIA

# DI TANNO, STUDIO *MULTIDEAL*

Lo studio lavora alla sua istituzionalizzazione. A inizio anno, ha creato un dipartimento legal concentrato sul settore degli intermediari finanziari con un team di sette professionisti guidato da Della Vecchia. L'obiettivo? Consolidare il posizionamento nel comparto regolamentare

Una “e” può fare la differenza. Se non altro nel modo in cui uno studio legale vede se stesso e intende proporsi al mercato. Di Tanno e Associati è diventato Di Tanno Associati. Una sfumatura? Forse se vista da fuori. Ma è una questione di sostanza se interpretata dall'interno, nel corso di un processo di evoluzione.

Parliamo infatti di un'insegna iconica nel settore della consulenza tributaria nazionale. Una realtà nata nel 1986 e sviluppatasi attorno alla figura del suo carismatico fondatore, il professor **Tommaso Di Tanno**. Un'organizzazione che oggi, tra le sedi di Roma e Milano, conta complessivamente una quarantina di professionisti tra cui 12 soci.

Ed ecco che quella “e”, tradizionalmente intesa ad affiancare un team a un leader, lascia il posto alla versione istituzionalizzata dell'insegna di questa boutique in cui gli associati si riuniscono intorno a un nome che ormai è diventato un vero e proprio brand capace di rappresentarli appieno tutti e in cui tutti si riconoscono e riconoscono il proprio modello culturale professionale.

Negli ultimi mesi, inoltre, Di Tanno Associati ha anche compiuto un passaggio importante sul piano strategico decidendo di investire in maniera rilevante nelle sua capacità legale. All'inizio di questo 2020, infatti, lo studio ha aperto le porte a un nuovo socio e alla sua squadra. Sono arrivati **Roberto Della Vecchia, Emanuele Marrocco** assieme agli associate **Paolo Galdini, Mirko Lacchini, Evelina Nobile, Edoardo Pratesi e Paola Tumbarello**: tutti ex Carbonetti.

Un innesto mirato al presidio del settore degli intermediari finanziari, in cui lo studio è attivo da tempo, che si è inserito in scia a un periodo di sliding doors (nel 2017 **Patrizia Gioiosa** è passata in Jones Day dopo l'arrivo di **Andrea Tonon**, che a marzo di quest'anno si è trasferito quale head of alternative funds in Simmons & Simmons), ma che soprattutto ha chiarito il ruolo che la boutique intende giocare in questo mercato. È il partner Fabio Brunelli a spiegarlo a MAG: «Ormai siamo accreditati non solo come fiscalisti capaci di lavorare sul sottostante, ma siamo un player che presidia il mercato degli intermediari

## LO STUDIO IN CIFRE



# 1986

L'anno di fondazione



# 40

I professionisti



# 12

I soci



# 7

Gli avvocati del dipartimento legale



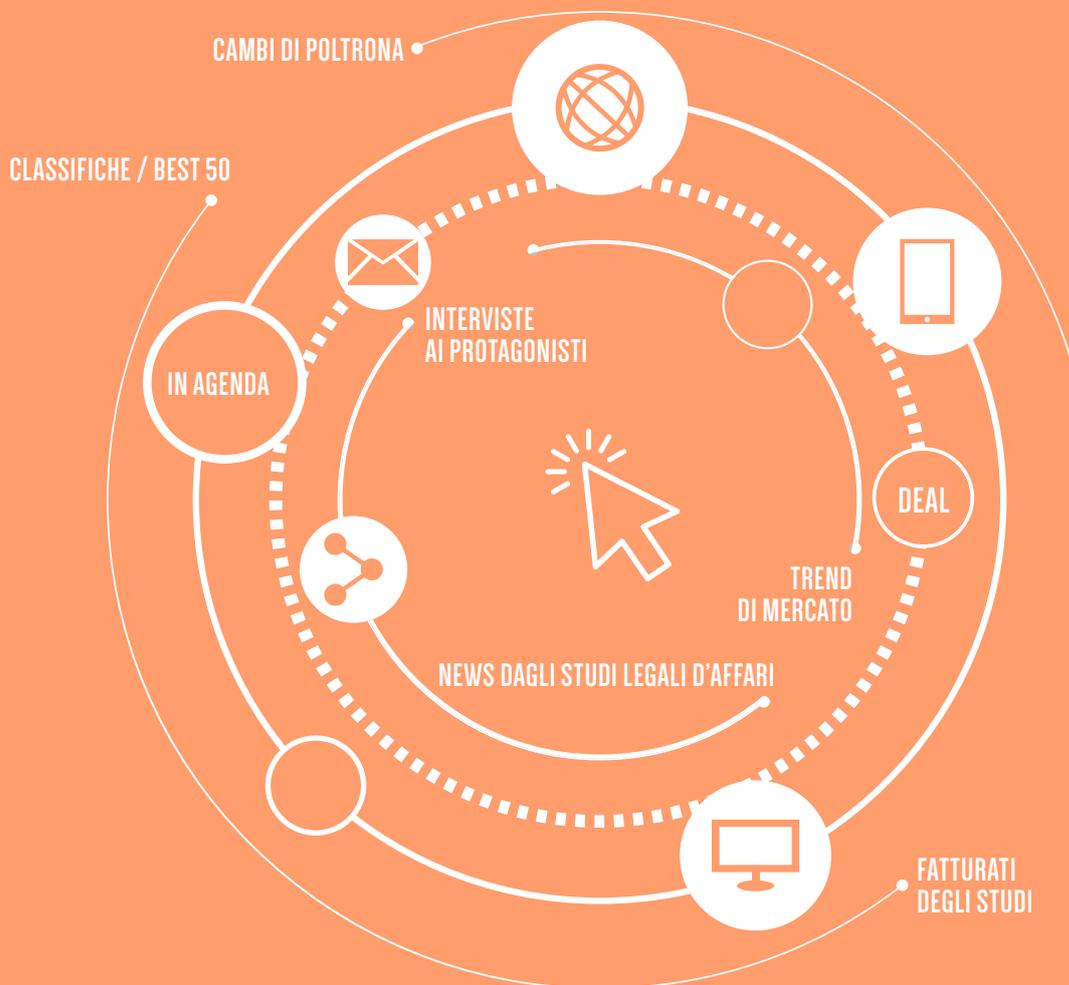
# 2

Le sedi, a Roma e Milano



# 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)

## LE AREE DI ATTIVITÀ MAGGIORMENTE RAPPRESENTATIVE DELLO STUDIO



finanziari e degli aspetti regolamentari del settore a tutto tondo. L'arrivo di Roberto e della sua squadra non si limita a integrare una nostra competenza, ma fa sì che lo studio da adesso in avanti operi con un dipartimento legale vero e proprio, capace di stare sul mercato con la stessa autorevolezza di quello tributario».

Della Vecchia ha assunto infatti la responsabilità dell'area legale dello studio. E, in prospettiva, si occuperà del suo sviluppo. «Noi - prosegue **Brunelli** - siamo per una crescita graduale e tradizionalmente siamo favorevoli a una crescita interna. Con Roberto ci siamo già detti che l'area legale, se le condizioni lo permetteranno, potrà crescere e svilupparsi anche con nuovi innesti. Comunque per noi l'area legale non avrà un approccio generalista, ma sarà strettamente connessa allo sviluppo del focus sul settore degli intermediari finanziari e delle authority».

Della Vecchia è un professionista di lungo corso. Solo per restare al periodo immediatamente precedente al suo arrivo in Di Tanno, possiamo ricordare la gestione degli aspetti regolamentari e societari della dismissione di "Via Santa Margherita 12-14" da parte di Pacific 1 (Kryalos Sgr), così come l'assistenza prestata a Moneyfarm per la partnership tra Mfm e Poste Italiane, l'affiancamento di Invimit in materia di regolamentazione finanziaria, ovvero per l'ingresso di Blackstone in Kryalos; o, ancora, l'assistenza in materia di corporate governance al Gruppo Allianz in Italia. «Anche io sono abituato a gestire i progetti di sviluppo

con un approccio pragmatico - dice Della Vecchia -. Il nostro passaggio in Di Tanno Associati è stato accolto molto positivamente dai clienti che vi vedono la congiunzione di due eccellenze. Nonostante il momento di crisi, il nostro team sta lavorando molto bene. La capacità organizzativa dello studio è stata eccezionale (l'innesto di nuovi professionisti non è mai cosa semplice). I progetti per il futuro ci sono. L'idea di valorizzare l'esperienza nostra e le sinergie con la parte tributaria dello studio è nelle cose ». E ha grandi potenzialità. In un momento in cui va tutto fuori standard a causa della crisi, uno studio che ha fatto della consulenza specialistica e della gestione delle situazioni complesse la sua cifra distintiva, riesce a contenere al massimo l'impatto del rallentamento dei mercati e addirittura a cavalcarne le opportunità. «Negli ultimi due mesi - dice **Ottavia Alfano**, socia responsabile delle sedi di Milano - a parte il rallentamento dell'm&a, ci sono attività che proseguono ai ritmi soliti. Per esempio siamo al lavoro sulla costituzione di due stabili organizzazioni all'estero per due società di gestione».

Il focus dello studio, rispetto all'investimento sul legal, sarà per il momento quello di valorizzare al massimo l'arrivo di Della Vecchia e del suo team. «Vogliamo mantenere e garantire questo livello di alta qualità della nostra consulenza potendo peraltro contare su un team di professionisti molto valido», dice Alfano. «Non pensiamo a diventare uno studio multipractice o generalista ma, più saggiamente, uno studio *multideal*». (n.d.m.)



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

CONCORSO  
letterario

# i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE

**Tema:** "A ruota libera"

**Partecipazione:** gratuita

Con il supporto di



Nato da un'idea di Umberto Simonelli, il concorso letterario è organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it e si rivolge a tutti i professionisti del diritto in Italia che abbiano già affrontato la scrittura o che coltivino il sogno di esprimere la propria creatività attraverso la scrittura.

**Caratteristiche del racconto:** lunghezza di massimo 7.000 battute (spazi inclusi), inedito e che non abbia già partecipato ad altri concorsi letterari. L'autore dovrà garantire che il racconto non violi alcun diritto d'autore di terzi.

**Chi può partecipare:** tutti i professionisti del diritto in Italia: Magistrati, Avvocati,

Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.

**Valutazione e selezioni:** 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

# 50 BEST

## SPECIALE FATTURATI

I ricavi dei primi cinquanta studi legali d'affari attivi in Italia superano il tetto dei 2,5 miliardi di euro, segnando una crescita del 5% alla fine del 2019. BonelliErede centra l'obiettivo "distacco". Pwc Tls insegue. Mentre Andersen Tax & Legal risulta l'insegna che è cresciuta di più (+50%)

di nicola di molfetta

## PROSPETTIVE

## EFFETTO CORONAVIRUS, 2020 IN FRENATA?

*In tanti lo pensano, in pochi lo dicono. Il 2020 rischia di interrompere la crescita seriale che ha caratterizzato il mercato dei servizi legali d'affari nel corso degli ultimi sei anni.*

*I due mesi di lockdown che ci siamo appena lasciati alle spalle hanno avuto un impatto del -29% sulla produzione industriale del Paese. Del resto, con le aziende chiuse per pandemia, non ci si poteva aspettare molto di meglio. Gli studi legali però non hanno chiuso. Anzi, sono rimasti attivi e hanno lavorato, in alcuni casi, anche a pieni giri. I prossimi mesi potrebbero essere però quelli in cui gli effetti della crisi potrebbero prodursi in maniera più evidente.*

*Tra gli studi della Best 50 solo il 15% si spinge già ad ammettere che il 2020 si chiuderà col segno meno. Il 70% si limita a dire che si aspetta un impatto ma corre a precisare che è ancora troppo presto per fare previsioni attendibili. Solo il 5% degli studi si dice fiducioso nella possibilità di "salvare" l'anno e soprattutto i profitti.*

*Interventi di cost saving, multidisciplinarietà e raggio d'azione multigiurisdizionale sono, invece, indicati più frequentemente come i fattori che potranno consentire di contenere i "danni" ovvero di garantire un minimo di utile.*

Strategie e risultati.

La nuova edizione dello speciale fatturati Best 50 curata da *legalcommunity* per MAG mette sotto i riflettori il processo di evoluzione e cambiamento che il mercato dei servizi legali d'affari sta affrontando in Italia, tra primati che si consolidano e insegne che crescono.

L'andamento del settore legale, da adesso in avanti, sarà inevitabilmente caratterizzato da un prima e un poi. Ovviamente il riferimento è al coronavirus e alla pandemia che ha chiuso l'Italia per oltre due mesi rischiando di compromettere in maniera quasi definitiva l'andamento dell'esercizio in corso (si veda il box).

Il 2019, anno oggetto dell'edizione 2020 dello speciale Best 50, è stato l'ultimo esercizio ascrivibile alla categoria del "prima".

Un anno di crescita (il sesto consecutivo), ci dicono le cifre. A cominciare dal fatturato complessivo prodotto dagli studi legali d'affari entrati nell'elenco che, per la prima volta ha superato il tetto dei 2,5 miliardi di euro, mettendo a segno

»»»



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

## 50 BEST

## I primi 50 studi legali attivi in Italia per fatturato nel 2019

Dati in milioni di euro

N.	Studio	FATTURATO 2019	Var % su anno precedente	Totale professionisti
1	<b>BonelliErede</b>	194	17%	537
2	<b>Pwc Tls</b>	161,4	15%	798
3	<b>Gianni Origoni Grippe Cappelli</b>	152	4,8%	521
4	<b>Chiomenti</b>	141,5	8%	323
5	<b>Pirola Pennuto Zei</b>	132,9	2%	629
6	<b>EY</b>	120	-	719
7	<b>Deloitte (Sts + Legal)</b>	116	9,4%	907
8	<b>Dla Piper</b>	100,9	15,4%	284
9	<b>Legance</b>	95	13,1%	269
10	<b>Kpmg studio associato</b>	82,7	2%	403
11	<b>Nctm</b>	77	=	258
12	<b>Cleary Gottlieb</b>	53,4	1,8%	88
13	<b>Freshfields</b>	50,8	=	90
14	<b>Baker McKenzie</b>	50	-1,4%	155
15	<b>Clifford Chance</b>	50	=	100
16	<b>Latham &amp; Watkins</b>	46	-0,5%	60
17	<b>Grimaldi</b>	45	12,5%	190
18	<b>Linklaters</b>	45	=	115
19	<b>Dentons</b>	41,447	15,5	128
20	<b>Gatti Pavesi Bianchi</b>	40,5	11%	100
21	<b>Pedersoli</b>	40	=	155
22	<b>Gattai Minoli Agostinelli</b>	39,488	23%	140
23	<b>Orrick</b>	38	2,4%	132
24	<b>Allen &amp; Overy</b>	37	4,5%	89
25	<b>Hogan Lovells</b>	35,4	4,1%	153

Fonte: stime legalcommunity.it

una performance che registra un aumento di circa il 5% rispetto all'anno precedente. Un dato sbalorditivo dato che conferma la capacità di questa nicchia del mercato dei servizi legali di correre più veloce del resto del sistema-Paese (+0,3%). Rispetto al 2013, primo anno in cui è stata effettuata questa nostra ricerca, il valore della Best 50 è cresciuto del 56%.

## L'IDENTIKIT

Nelle 50 realtà che compongono la classifica (in cui, lo ricordiamo, appaiono solo dati stimati da *legalcommunity*) lavorano complessivamente più di 9.600 professionisti tra avvocati e commercialisti.

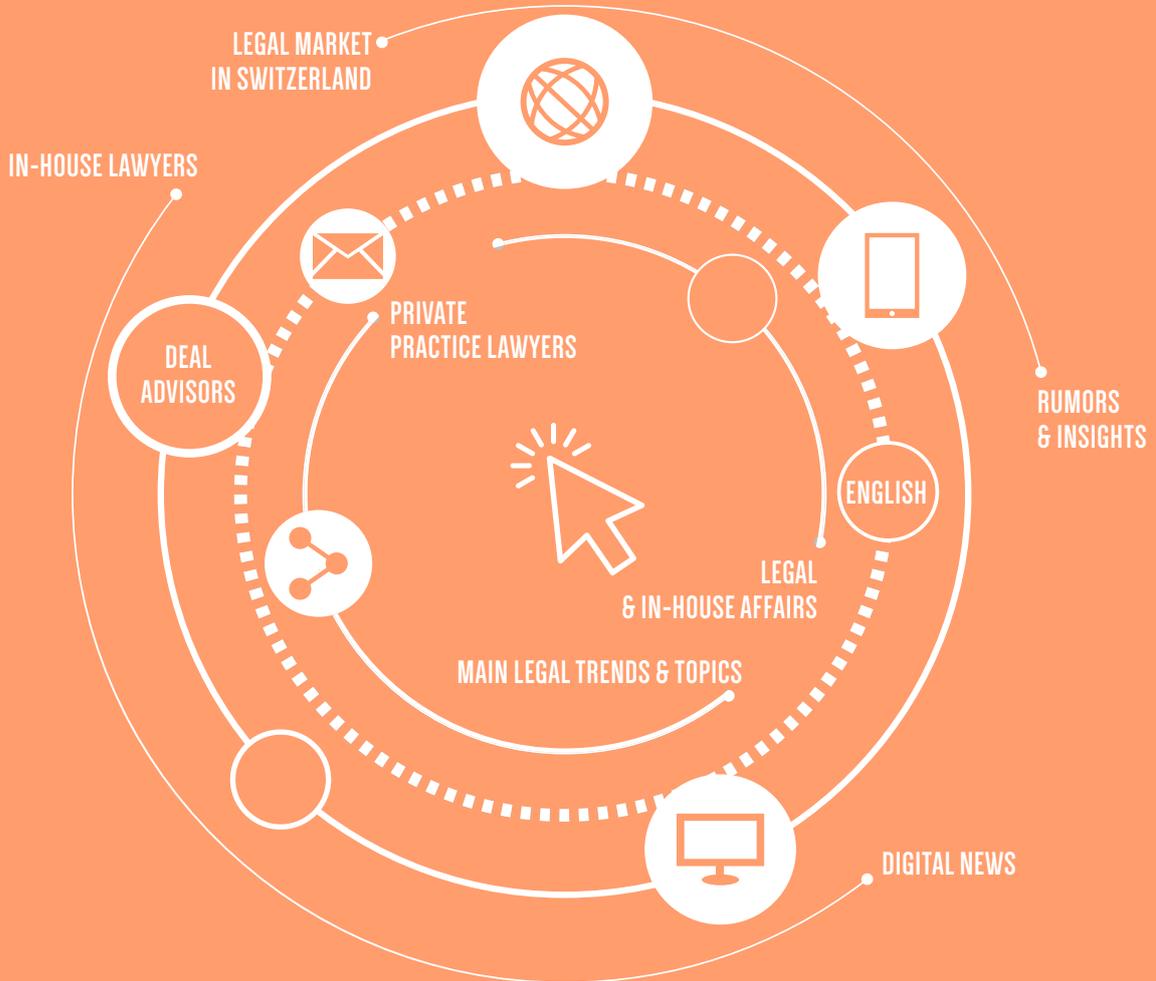
Il fatturato medio per *fee earner* in queste strutture si attesta a circa 300mila euro con Latham & Watkins, Grande Stevens e Cleary Gottlieb che superano del doppio la performance media del settore registrando, in base alle stime elaborate da *legalcommunity*, una media dei ricavi per professionista pari, nell'ordine, a 766mila, 657mila e 607mila euro.

Quanto al fatturato per socio, la media registrata in base alle stime sul campione risulta pari a 1,6 milioni di euro. Sono le insegne internazionali quelle ad avere un dato medio particolarmente elevato. I primi della classe, risultano i soci di Cleary Gottlieb con 5,3 milioni. Se invece si prendono in considerazione i dati relativi alla media del fatturato per soci equity, il dato medio generale sale a 2,7 milioni di euro mentre le performance più elevate sono appannaggio, oltre che di alcune insegne internazionali, delle boutique italiane tra cui svetta



# LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland



Follow us on



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

**50 BEST****I primi 50 studi legali attivi in Italia per fatturato nel 2019**

Dati in milioni di euro

N.	Studio	FATTURATO 2019	Var % su anno precedente	Totale professionisti
26	<b>Bird &amp; Bird</b>	34	13	136
27	<b>Pavia e Ansaldo</b>	33	1,6%	125
28	<b>Maisto</b>	31,1	3,3%	56
29	<b>Tonucci &amp; Partners</b>	31	9,9%	159
30	<b>Simmons &amp; Simmons</b>	30	=	92
31	<b>Grande Stevens</b>	29,55	12,6%	45
32	<b>La Scala</b>	29,517	20,7%	213
33	<b>Carnelutti</b>	26,5	6%	123
34	<b>Trifirò &amp; Partners</b>	26	=	52
35	<b>Sutti</b>	25,5	2,8%	145
36	<b>Rödl &amp; Partner</b>	23	4,5%	121
37	<b>CMS</b>	22,7	13%	141
38	<b>R&amp;P Legal</b>	21,3	1,9%	133
39	<b>Toffoletto de Luca Tamajo</b>	21,146	7,9%	80
40	<b>Ls Lexjus Sinacta</b>	21,095	-22,4%	134
41	<b>Osborne Clarke</b>	16,7	1,8%	75
42	<b>Macchi di Cellere Gangemi</b>	16,6	11,4%	95
43	<b>Gitti &amp; Partners</b>	16,2	4,5%	73
44	<b>Eversheds Sutherland</b>	15,585	14,23%	77
45	<b>Russo De Rosa</b>	14,7	2,1%	56
46	<b>Ashurst</b>	13	13%	40
47	<b>Withers</b>	12,7	15,5%	43
48	<b>L&amp;P Ludovici Piccone</b>	12	=	29
49	<b>Andersen Tax &amp; legal</b>	12	50%	67
50	<b>Trevisan &amp; Cuonzo</b>	11,6	16%	30

Fonte: stime legalcommunity.it

Trevisan & Cuonzo con circa 5,8 milioni.

Ancora, i numeri raccolti ci dicono che mediamente, negli studi della Best 50 il rapporto soci/collaboratori (la cosiddetta leva) è di uno a cinque, l'origine dei ricavi è suddivisa in media fra un 30% da attività estera e un 70% da attività nazionale, mentre la percentuale dei costi sul fatturato è del 54% (in calo di due punti percentuali rispetto al dato rilevato lo scorso anno). Anche in questo caso si tratta di un dato medio.

Tra le organizzazioni che riescono a contenere maggiormente questa voce, c'è la super boutique Gattai Minoli Agostinelli (37,5%), mentre La Scala risulta l'organizzazione con la struttura di costi più elevata (84%).

**IN VETTA**

BonelliErede è lo studio che si conferma al primo posto della Best 50. L'organizzazione presieduta da **Stefano Simontacchi** ha chiuso il 2019



STEFANO SIMONTACCHI

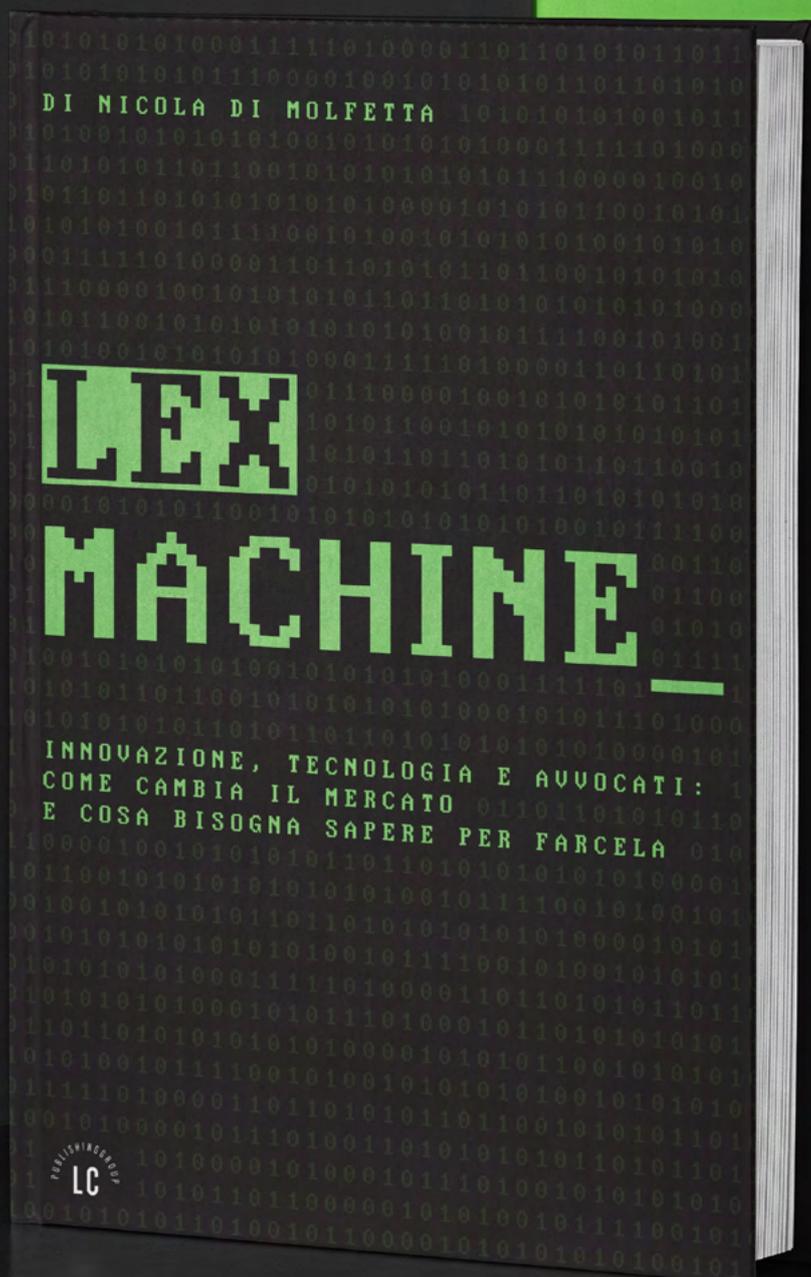
PUBLISHING GROUP  
LC

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)

con un incremento del proprio giro d'affari del 17% rispetto al dato stimato per l'esercizio precedente ed è arrivata a totalizzare un fatturato di 194 milioni di euro.

È l'effetto *with Lombardi*. Infatti, nel corso dell'anno passato, lo studio ha realizzato l'integrazione della super boutique Lombardi e Associati fondata del decano dei litigator nazionali, **Giuseppe Lombardi**, grazie a cui, ha visto aumentare non solo la propria squadra di soci (cresciuti complessivamente di 15 unità nel corso dell'anno grazie a 8 innesti dall'esterno e 7 promozioni interne) e più in generale di *fee earners* (86), ma ha centrato l'obiettivo di rafforzare in maniera determinante alcune aree di attività strategiche (a cominciare dal contenzioso e dal restructuring) concretizzando quella crescita per distacco rispetto al resto del mercato, indicata come obiettivo finale del merger dai vertici dello studio ([si veda il numero 124 di MAG](#)).



FABRIZIO ACERBIS

In particolare, la mossa di BonelliErede è riuscita a tenere a distanza l'arrembaggio di Pwc Tls che, mettendo a segno una crescita del 15% del proprio fatturato nel 2019, è riuscito a conquistare il secondo piazzamento nella Best 50 con un giro d'affari di 161,4 milioni di euro. Anche nel caso

## 20 BEST - Per crescita del fatturato

N.	Studio	Fatturato 2019 in milioni di euro	Variazione %
1	<b>Andersen Tax &amp; legal</b>	12	50%
2	<b>Gattai Minoli Agostinelli</b>	39,488	23%
3	<b>La Scala</b>	29,517	20,7%
4	<b>BonelliErede</b>	194	17%
5	<b>Trevisan &amp; Cuonzo</b>	11,6	16%
6	<b>Dentons</b>	41,447	15,5%
7	<b>Withers</b>	12,7	15,5%v
8	<b>Dla Piper</b>	100,9	15,4%
9	<b>Pwc Tls</b>	161,4	15%
10	<b>Eversheds Sutherland</b>	15,585	14,23%
11	<b>Portolano Cavallo</b>	8,5	13,3%
12	<b>Legance</b>	95	13,1%
13	<b>Bird &amp; Bird</b>	34	13%
14	<b>CMS</b>	22,7	13%
15	<b>Ashurst</b>	13	13%
16	<b>LabLaw</b>	10,5	13%
17	<b>Grande Stevens</b>	29,550	12,6%
18	<b>Grimaldi</b>	45	12,5%
19	<b>Macchi di Cellere Gangemi</b>	16,6	11,4%
20	<b>Gatti Pavesi Bianchi</b>	40,5	11%

Fonte: stime legalcommunity.it

del tax & legal di Pwc, guidato da **Fabrizio Acerbis**, il 2019 ha consolidato gli effetti di una strategia sempre più mirata a posizionare l'organizzazione anche sul fronte delle grandi operazioni straordinarie. Non solo, infatti, l'anno scorso Pwc Tls si è piazzato al sesto posto per numero di operazioni di m&a annunciate (38), ma addirittura in questi

### 8 OVER 100

Gli studi legali attivi in Italia con un fatturato superiore a 100 milioni

Studio	FATTURATO 2019
BonelliErede	194
Pwc Tls	161,4
Gianni Origoni Grippo Cappelli	152
Chiomenti	141,5
Pirola Pennuto Zei	132,9
EY	120
Deloitte (Sts + Legal)	116
Dla Piper	100,9

Fonte: stime legalcommunity.it

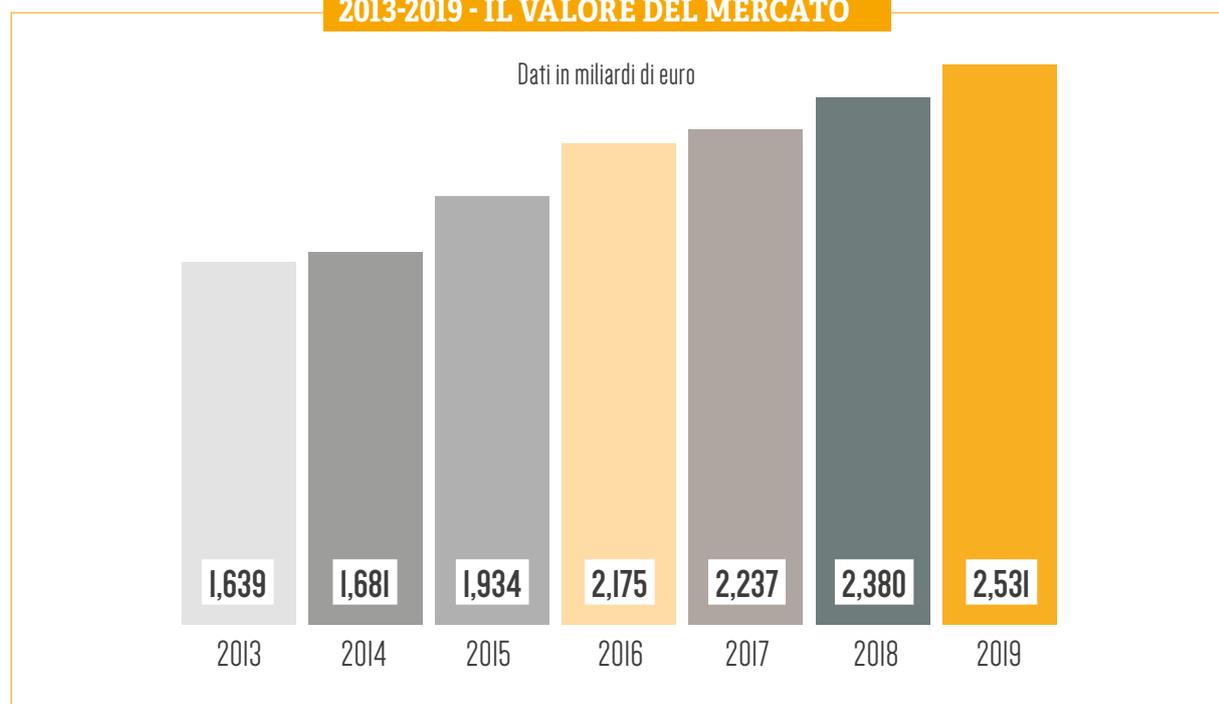


FRANCESCO GIANNI

primi mesi del 2020, risulta quinto per valore delle operazioni seguite. Terzo gradino del podio della Best 50, per Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Lo studio fondato da **Francesco Gianni e GianBattista Origoni** ha realizzato una crescita del 4,8% totalizzando ricavi pari a 152 milioni di euro. Anche in questo caso, lo studio ha visto crescere la partnership che nel corso del 2019 è

»»»

### 2013-2019 - IL VALORE DEL MERCATO



Fonte: stime legalcommunity.it



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 • +39 02 84243870

## PARTNERSHIP IN CRESCITA - Le insegne che hanno avuto il maggior numero di nuovi partner

Studio	Totale professionisti	Totale soci	Variazione numerica	Equity
<b>BonelliErede</b>	537	82	15	82
<b>Gianni Origoni Grippo Cappelli</b>	521	114	11	57
<b>Pedersoli</b>	155	42	9	23
<b>Pirola Pennuto Zei</b>	629	137	9	45
<b>Legance</b>	269	40	8	40
<b>Pwc Tls</b>	798	152	8	36
<b>EY</b>	719	48	7	n.d.
<b>Toffoletto de Luca Tamajo</b>	80	22	6	22
<b>Andersen Tax &amp; legal</b>	67	30	5	22
<b>Eversheds Sutherland</b>	77	20%	5	n.d.
<b>Gattai Minoli Agostinelli</b>	140	29	5	29

Fonte: stime legalcommunity.it

arrivata a contare 57 soci equity e 57 soci salary per un totale di 114 partner. Tra questi, non possiamo non citare il ritorno in squadra di **Antonio Segni e Andrea Mazziotti**, che hanno contribuito all'ulteriore rafforzamento dello studio in aree strategiche come il corporate m&a (che determina il 35% del giro d'affari complessivo dell'associazione professionale) e il capital markets.

La cinquina di testa della edizione 2020 della classifica è completata da Chiomenti che totalizza un fatturato stimato pari a 141,5 milioni in crescita dell'8% sul 2018 e Pirola Pennuto Zei che si porta a 132,9 milioni.

## I VELOCISTI

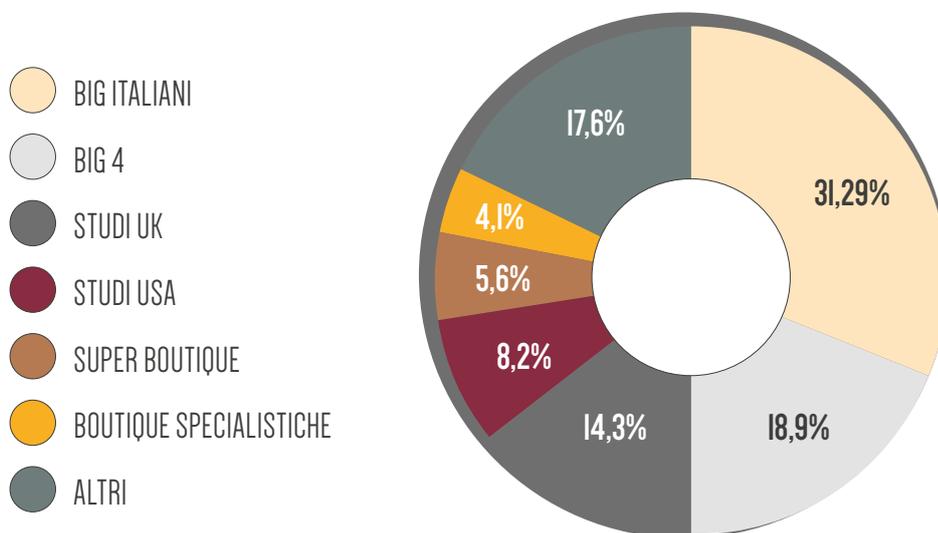
Tra i big italiani, subito dopo BonelliErede è Legance l'insegna che ha messo a segno la crescita maggiore con un incremento del giro d'affari del 13,1% che ha portato a 95 milioni l'incassato dello studio fondato da **Filippo Troisi, Alberto Giampieri, Bruno Bartocci, Giovanni Nardulli e Alberto Maggi**. Sono cresciuti gli economics ed è cresciuta anche la partnership dello studio che non solo ha messo a segno tre *lateral hire* in altrettante aree strategiche rafforzando il presidio nell'energy con **Cristina Martorana**, ampliando il proprio raggio d'azione nel tax con **Luca dal Cerro** e aprendosi al penale societario con l'integrazione di **Niccolò Bertolini Cleirici** e del suo team, ma ha anche portato avanti la propria opera di valorizzazione dei talenti interni promuovendo al rango di soci cinque professionisti ([si veda il numero 138 di MAG](#)).



Se Legance ha sfiorato i 100 milioni di fatturato nel 2019, Dla Piper è riuscito a sfondare il tetto delle tre cifre chiudendo l'ultimo esercizio con una crescita dei ricavi del 15,4% pari a 100,9 milioni di euro. In questo modo, la law firm guidata in Italia dai co-managing partner **Bruno Giuffrè e Wolf Michael Kühne**, non solo si è confermata la prima per fatturato tra le realtà di matrice internazionale nel Paese,

## MARKET SHARE PER CLUSTER

Ripartizione % del fatturato tra tipologie di studi



Fonte: stime legalcommunity.it



BRUNO GIUFFRÈ

ma ha portato a otto il numero di studi associati attivi nella penisola con un giro d'affari superiore ai cento milioni di euro.

A proposito di crescite importanti, non può passare inosservata la performance messa a segno da Andersen Tax & Legal che quest'anno entra nella Best 50 con 12 milioni di fatturato. In particolare, lo studio guidato da **Andrea De Vecchi** (il quale è anche co-managing partner European Region della law firm) risulta



ANDREA DE VECCHI

il primo per crescita realizzata nel corso del 2019, avendo messo a segno un incremento di fatturato del 50%. Segue, con un +23% la super boutique Gattai Minoli Agostinelli che sfiora i 40 milioni di ricavi (per l'esattezza sono 39,488). Terzo, sempre per crescita, è lo studio La Scala, unica società tra avvocati per azioni nella Best 50, che, con un incremento del proprio giro d'affari del 20,7%, ha chiuso il 2019 con un fatturato di 29,5 milioni di euro.

»»»

★ TM ★  
WEB EDITION  
**SAVETHEBRAND**

BY FOODCOMMUNITY

L'evento che celebra i brand italiani nel settore del FOOD

**14.07.2020**

DALLE ORE 19.00

Partners

**FOCUS**  
ITALIAN LAW FIRM

**LATHAM & WATKINS**

#SaveTheBrand



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

PUBLISHING GROUP  
**LC**

**L'IDENTIKIT**

Ecco i numeri del mercato  
dei servizi legali d'affari nel 2019

**2,531**

*I miliardi fatturati dalle prime  
50 insegne del settore*

**9.683**

*I professionisti che lavorano  
in queste 50 strutture*

**1.784**

*Il numero dei soci che lavorano  
in queste 50 strutture*

**314.426 €**

*Il fatturato medio per fee earner*

**1,745 mln €**

*Il fatturato medio per socio*

**2,649 mln €**

*Il fatturato medio per socio equity*

**54%**

*Il peso medio dei costi sul fatturato*

**30/70%**

*Ripartizione Estero/Italia  
dell'origine dei ricavi*

Fonte: stime legalcommunity.it

**LE SUPER BOUTIQUE**

Quanto alle super boutique, meglio di Gattai Minoli Agostinelli hanno fatto Gatti Pavesi Bianchi e Pedersoli che, in base alle stime di *legalcommunity* hanno totalizzato nell'ordine 40,5 e 40 milioni di euro.

Se per Pedersoli il risultato del 2019 ha sostanzialmente consolidato la il risultato registrato nell'esercizio precedente (che era stato un vero e proprio anno record, +11,7%, si veda il numero 133 di *MAG*), per Gatti Pavesi Bianchi l'ultimo esercizio è stato caratterizzato da un incremento importante (+11%) del giro d'affari stimato.

Un risultato che rende l'insegna fondata da **Francesco Gatti, Carlo Pavesi e Luigi Bianchi** la prima super boutique attiva in Italia e che si riflette in un track record di rilievo soprattutto sul fronte corporate m&a.



STEFANO VALERIO

Nel 2019, lo studio guidato dal managing partner **Stefano Valerio** ha totalizzato 32 deal per 3,3 miliardi di euro risultando decimo per numero di operazioni annunciate (secondo Mergermarket). Mentre in questo difficilissimo inizio di 2020, l'insegna di Piazza Borromeo ha conquistato la vetta del settore per valore delle operazioni su cui risulta accreditato: 12 deal per oltre 6,6 miliardi di euro (*si veda il numero 140 di MAG*). 



PRIYANKA MADAN

# CRONACA ANGLOSASSONE DI UN VIDEOPROCESSO

Un mega contenzioso, una controversia internazionale, una storia che racconta come gestire in maniera virtuale una litigation sia possibile. Il caso che raccontiamo è nella "Financial List" delle corti britanniche, indice delle controversie di natura finanziaria più rilevanti per importanza e valore economico

di giuseppe salemme

**T** Londra, la Repubblica del Kazakistan, due plurimilionari moldavi, truppe di avvocati inglesi, mezzo miliardo di dollari sul tavolo, in un'aula vuota. Fino a qualche settimana sarebbe stata al massimo la descrizione di una scena di Lynch, o l'inizio di uno strano indovinello. E invece non è altro che il presente del sistema giudiziario inglese, e in particolare di un importante processo relativo all'esecuzione di un lodo arbitrale, che si sta svolgendo per la prima volta completamente in remoto a causa delle restrizioni anti-Covid. Si tratta del primo processo a conformarsi alle disposizioni emesse da Lord Chief Justice (il secondo magistrato nella gerarchia della magistratura d'Inghilterra e del Galles), che la notte del 17 marzo scorso aveva disposto la prosecuzione dei processi in corso tramite il più ampio ricorso alla tecnologia.

MAG se lo è fatto raccontare nel dettaglio da chi vi è stato direttamente coinvolto.

**Priyanka Madan**, associate di Herbert Smith Freehills e solicitor dal 2015, ha fatto parte del team dello studio che ha assistito i due uomini d'affari moldavi A.S. e G.S. nella disputa contro il governo kazako e la sua banca nazionale sull'esecuzione di un lodo arbitrale; disputa che figura nella "Financial List" delle corti britanniche, indice delle controversie di natura finanziaria più rilevanti per importanza e valore economico.

**In che modo è stata disposta l'adesione alle nuove norme di celebrazione del processo da remoto?**

Sono state proprio le parti rappresentate da Herbert Smith Freehills a chiedere

che il processo si svolgesse in remoto, in videoconferenza, nonostante l'iniziale opposizione delle controparti. Il giudice incaricato ha accolto la nostra istanza e, riferendosi alle linee guida per lo svolgimento delle udienze durante i periodi di crisi emesse da Lord Chief Justice, ha affermato nella propria decisione che "la corte inglese deve essere ottimista, piuttosto che pessimista. È dovere delle parti cercare di cooperare affinché sia possibile lo svolgimento delle udienze in remoto".

#### **Qual è il suo giudizio su questa nuova forma nel complesso?**

Tutto ha funzionato molto bene, quasi senza alcuna difficoltà. Il giudice ha stabilito che la discussione orale poteva svolgersi mediante l'utilizzo di sistemi di videoconferenza, sia per l'interrogatorio incrociato dei testimoni sia per l'intervento del giudice e delle altre parti. In un paio di giorni sono stati messi a punto tutti i necessari preparativi, e a parte qualche saltuario problema di eco nell'audio o di ricezione del segnale in alcuni momenti dell'udienza, tutto è filato liscio. I clienti e i sollicitors si sono dichiarati molto soddisfatti del risultato raggiunto che ha salvaguardato la posizione del cliente e ha evitato un rinvio del giudizio.

#### **Parliamo un po' degli aspetti puramente pratici. Che tipo di piattaforma tecnologica è stata predisposta?**

Le parti hanno utilizzato Zoom come piattaforma di videoconferenza. Più in dettaglio, il ruolo di host per lo svolgimento dell'udienza e il controllo dell'accesso all'aula virtuale è stato svolto da una

società di consulenza IT. Ciascun partecipante doveva accedere a una sorta di pre-meeting durante il quale veniva testata la qualità audio e video per poi essere trasferito nell'aula virtuale principale nella quale si è svolta l'udienza. Al giudice è stata fornita una postazione completa, con monitor e computer sul quale è stato installato il necessario software. I consulenti IT hanno prestato assistenza anche a tutti i testimoni e alle parti durante la fase di installazione.

#### **E ogni persona era collegata singolarmente?**

Sì, ognuno separatamente, direttamente dalla propria abitazione: giudice e quattro barrister partecipanti, parti in causa con i propri legali, nonché testimoni da Belgio, Stati Uniti e Kazakistan con relativi interpreti.

#### **E la comunicazione non ne ha risentito? Penso a quella tra legale e proprio assistito, ad esempio...**

Abbiamo utilizzato i consueti sistemi di instant messaging, come WhatsApp. Finché rimarranno in vigore queste misure di emergenza, e a meno di soluzioni alternative, rimangono il modo migliore per comunicare in maniera riservata. Certo, non è l'ideale che gli avvocati di uno stesso team o i loro assistiti si colleghino separatamente. Ma quando le restrizioni alla circolazione verranno meno, verrà meno anche questo problema.

#### **Per l'udienza in questione era stata prevista una qualche forma di partecipazione pubblica?**

Sì, il processo è stato trasmesso

in streaming su YouTube, al link reso pubblico dalla stessa corte. In generale, i tribunali inglesi stanno incentivando in diversi modi l'accesso alle udienze da parte del pubblico. Per esempio, per i procedimenti che si svolgono presso le corti specializzate del Rolls Building di Londra, la corte pubblica la lista dei casi che devono essere sentiti l'indomani, riportando in essa anche i dettagli del funzionario da contattare per ottenere il link e accedere alla diretta dell'udienza. In questo modo, i cittadini e la stampa sono in grado di assistere a qualsiasi udienza.

#### **E il mondo dell'avvocatura britannica? Come ha reagito a queste novità?**

Nel complesso il mondo legale ha accolto queste nuove misure in modo positivo. Per molti clienti, il tempo è un fattore essenziale quando si tratta di contenziosi giudiziari. Sia per i legali che per i clienti è stato un sollievo sapere che i procedimenti non erano stati rinviati a tempo indeterminato e che i procedimenti potevano in questo modo proseguire. Il fatto che queste nuove misure siano state introdotte in tempi rapidi e si siano rivelati efficienti deve considerarsi un vero successo, alla luce della difficile situazione attuale.

#### **Forse un sistema di common law come quello britannico risulta più elastico rispetto a simili cambiamenti rispetto ad uno di civil law...**

Il sistema di common law, basandosi sul principio della vincolatività dei precedenti giudiziari, è stato di grande aiuto. I giudici inglesi hanno

# 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



infatti il potere di dare nuove interpretazioni alle norme di procedura esistenti, se necessario, anche attraverso precedenti giudiziari che in alcuni casi hanno forza di legge. L'enorme importanza del confronto giudiziale diretto tra le parti, tipica dei sistemi di common law, ha poi senza dubbio spinto i tribunali a cercare soluzioni alternative rispetto allo svolgimento tradizionale delle udienze e alla necessaria presenza fisica delle parti. Ma va detto che il sistema inglese è di per sé molto flessibile e favorevole ai cambiamenti. Specialmente quando si tratta di regole processuali, il governo inglese e il sistema giudiziario sono rapidi nell'adozione di nuove misure affinché venga assicurato lo svolgimento dei procedimenti efficiente e venga garantito il più ampio accesso alla giustizia. Anche in quest'occasione è stato così.

### **Secondo lei ci sono i margini per coltivare forme di celebrazione del processo da remoto anche a emergenza passata?**

Dipende da come si sarà trasformata la realtà dopo questo periodo di emergenza. È probabile che cambino alcune strutture e consuetudini sociali; ad esempio, che le persone viaggino meno e si riuniscano in luoghi pubblici meno frequentemente. Fosse così, è senza dubbio prevedibile che le corti utilizzeranno queste nuove modalità anche in futuro, almeno per le udienze più semplici che non necessitano la presenza fisica delle parti. ▣

## VISTA DA QUI

### **LAURA ORLANDO: «L'ESPERIENZA INGLESE DIMOSTRA CHE SI PUÒ FARE»**

Anche **Laura Orlando**, managing partner di Herbert Smith Freehills per l'Italia, ha detto la sua a **MAG** sulla svolta telematica dei procedimenti britannici e italiani.

La managing partner sostiene che le differenze tra gli approcci dei due Paesi non siano troppo sostanziali: «In Italia ci siamo semplicemente arrivati un po' più lentamente: mentre le linee guida di Lord Chief Justice sull'adozione delle forme virtuali in maniera generalizzata per tutte le corti britanniche risalgono alla metà di marzo, in Italia abbiamo dovuto in molti casi attendere maggio, con la definitiva conversione in legge del decreto Cura Italia. E, similmente a quanto avviene nel Regno Unito, anche da noi la decisione ultima sull'adozione delle forme telematiche spetta al giudice incaricato del procedimento, che deve dare indicazioni alle parti almeno una settimana prima della data d'udienza. Mi sembra un approccio ragionevole» conclude. Secondo l'avvocato, per il processo civile italiano la virtualizzazione dovrebbe essere addirittura più agevole che per quello britannico: «L'esperienza inglese ha dimostrato che si può efficacemente tenere in remoto un *trial* di grande complessità, fatto di intere giornate consecutive di udienza orale con molteplici parti e testi provenienti da tutto il mondo. Non vedo allora come il tutto non possa funzionare altrettanto bene per il processo civile italiano, che ha luogo quasi interamente per iscritto e nel quale le questioni nodali sono affrontate attraverso lo scambio di atti».

La managing partner, del tutto favorevole a queste nuove forme di celebrazione, sostiene che la classe forense debba farsi carico per prima delle istanze di cambiamento: «Come studio abbiamo investito tanto in innovazione, e questo ci ha reso la vita più facile durante questa pandemia. Abbiamo il dovere di promuovere la cultura dell'innovazione anche in materia giudiziaria, non solo nel breve ma nel lungo periodo». L'auspicio è che le misure prese vadano oltre l'emergenza, che a detta della Orlando potrebbe rappresentare «l'occasione per svecchiare alcuni aspetti anacronistici delle modalità di gestione delle cancellerie dei tribunali». Il riferimento è al cosiddetto "Decreto Rilancio", in cui è previsto lo stanziamento di fondi per aggiornare la strumentazione informatica del personale amministrativo e della magistratura. ▣



LAURA ORLANDO

# LA CLASS ACTION È ANCORA IN LOCKDOWN

L'entrata in vigore delle nuove regole è stata rinviata a novembre. Ma c'è anche chi parla dell'anno prossimo. MAG incontra il presidente del Codacons, Marco Ramadori, per fare il punto

di giuseppe salemme

Già qualche mese fa ([si veda il numero 126 di MAG](#)) avevamo trattato della nuova disciplina della class action "all'italiana". Interpellati, i principali stakeholders in fatto di azioni collettive (avvocati, ovviamente, ma anche imprese e associazioni dei consumatori) avevano ripercorso la storia e le implicazioni di una riforma che sembrava, dopo mille peripezie, essere finalmente pronta all'implementazione. Così non è stato.

L'entrata in vigore della legge n. 31 del 12 aprile 2019, inizialmente prevista per il 19 aprile scorso, è stata rinviata prima a ottobre, ad opera del decreto Milleproroghe (decreto-legge n. 162 del 30 dicembre 2019), e infine al 19 novembre 2020 (ad opera della legge di conversione dello stesso decreto, la n. 8 del 28 febbraio 2020). E voci di corridoio parlano di una concreta possibilità di un ulteriore rinvio, addirittura all'inizio del 2021.

Ufficialmente, la ragione è di tipo puramente logistico: il ministero della Giustizia non ha ancora ultimato lo sviluppo della piattaforma online che sarà preposta a raccogliere, a fini pubblicitari, i dati su tutte le class action in corso di svolgimento. Ma al di là di questo problema pratico, e al netto dell'emergenza sanitaria degli ultimi due mesi, che sicuramente non ha agevolato il rispetto della scadenza, il problema è probabilmente anche di volontà politica. La nuova disciplina è stata il frutto di una gestazione complicata e costellata di scontri tra la forza politica proponente (il Movimento 5 Stelle), le opposizioni e le associazioni dei consumatori; e molte questioni sono in realtà rimaste in sospeso: dall'utilità pratica della nuova disciplina, ad alcuni possibili abusi a cui potrebbe dare luogo, ai dubbi su possibili problemi di costituzionalità che alcune sue parti potrebbero presentare (con specifico riferimento al principio costituzionale del giudicato, che potrebbe essere pregiudicato dal meccanismo dell'opt-in in seguito all'accoglimento delle istanze della "classe" in primo grado).



MARCO RAMADORI

Oltre che per il rinvio subito dalla nuova disciplina, l'argomento class action è recentemente tornato alla ribalta anche per la notizia dell'intenzione, da parte del Codacons, di intentare un'azione contro il governo cinese, per le ipotesi di un'errata o fraudolenta gestione delle informazioni nelle fasi iniziali dell'epidemia di Covid-19. Di questo, e della sorte della disciplina in generale, MAG ha voluto parlare con l'avvocato **Marco Ramadori**, presidente del Codacons.

### **Cosa ne pensa del rinvio dell'entrata in vigore della nuova disciplina?**

Penso che cambi poco. Chiamare "class action" quella italiana, anche dopo la riforma, è un inganno, perché non ha niente a che fare con la vera class action, che è quella americana. Rispetto a quella continuano a mancare degli elementi fondamentali, senza i quali l'azione rimane per gran parte inutile.

### **Si spieghi meglio...**

Il fine ultimo di una class action è impedire le microlesioni nei confronti dei consumatori da parte delle grandi aziende. Se le lesioni sono di entità rilevante, bastano le normali azioni individuali. E questo obiettivo specifico la nuova disciplina non lo raggiunge.

### **Perché?**

Mancano alcuni elementi essenziali rispetto alle esperienze anglosassoni, come ad esempio il principio dell'opt-out. Negli Usa, se c'è un consumatore che ricorre contro la pratica scorretta di un'azienda, a seguito dell'ammissione dell'azione da parte del tribunale, tutti i soggetti che si sono trovati a subire lo stesso comportamento reputato sleale vengono automaticamente inclusi nel procedimento; che quindi avrà necessariamente effetto anche sulle loro situazioni giuridiche, a meno che non vi rinuncino espressamente (cd. opt-out). In Italia è esattamente il contrario: la riforma prevede una finestra temporale, seguente all'ammissione dell'azione da parte del Tribunale, o alla sentenza di accoglimento delle istanze in primo grado, in cui tutti gli interessati potrebbero aderirvi (cd. opt-in). Ma il primo problema a quel punto viene ad essere la conoscibilità concreta del fatto che è in corso una class action.

**Il rinvio dell'entrata in vigore pare sia stato causato proprio da ritardi nello sviluppo della**



MARCO RAMADORI

### **piattaforma informatica che avrebbe dovuto rendere pubbliche tutte le class action in corso...**

Sì, ma non sarebbe comunque abbastanza. Il pensionato come farebbe a sapere che c'è una class action? Servirebbe darne ogni volta notizia su giornali e TV, ma è difficilmente fattibile.

### **C'è chi sostiene peraltro che questo meccanismo dell'opt-in sia incostituzionale, oltre che poco adatto a raggiungere accordi transattivi per chiudere la controversia. È d'accordo?**

Sono dubbi legittimi. Certo, si tratterebbe comunque di un'adesione da parte dei soli soggetti che hanno subito un pregiudizio a causa di un comportamento scorretto. Ma sicuramente non è l'ideale: è per questo che noi siamo per un meccanismo di opt-in automatico all'americana, oltre che per una serie di altre modifiche alla disciplina italiana.

### **Ad esempio?**

Nella nuova disciplina si richiede agli attori il deposito di un fondo lite anche ingente, a pena di improcedibilità. Assolutamente inadeguato a garantire l'accesso alla giustizia per quelle che, ricordiamolo, dal punto di vista dei consumatori sono delle microlesioni: andrebbe eliminato, assieme alla prevista figura del curatore della classe, che è insensata. E poi, anche se non è un argomento attinente al solo ambito class action,



# 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

si dovrebbe ammettere anche in Italia la figura del danno punitivo, per condannare le aziende che si macchiano di comportamenti scorretti non semplicemente a rimborsare il singolo prezzo pagato dal consumatore, che spesso è irrisorio, ma a pagare una somma proporzionata all'incremento di fatturato che quella pratica scorretta ha provocato.

#### **Nell'ordinamento italiano il fine della deterrenza è generalmente demandato ad altri tipi di sanzioni...**

È vero. Ma allora non chiamiamola class action, perché di fatto è un'azione tesa a risarcire pochi euro a pochi "coraggiosi". Qualche anno fa, come Codacons, facemmo una class action contro un'azienda che aveva distribuito alcuni test per l'autodiagnosi dell'influenza suina, che il Ministero della Salute accertò essere completamente inutili. La vincemmo. Ma i test costavano 12 euro, e tutto quello che fu possibile ottenere fu un rimborso di 12 euro, per chi aveva partecipato all'azione e si prendeva la briga di inviare con raccomandata al Tribunale la prova dell'acquisto. Sa quante persone lo fecero effettivamente?

#### **Nessuna?**

Una. Ironicamente un avvocato, che lo fece per pura curiosità. E che in primo grado, quando inizialmente la nostra domanda non fu accolta, fu anche condannato a pagare le spese processuali. Questa è la class action in Italia. In assenza di vere misure, anche deterrenti, come sarebbe la previsione di danni punitivi, non ci saranno veri cambiamenti. Perché allo stato attuale a tutte le aziende conviene rischiare: dopotutto, se anche venissero "beccate", quanto dovrebbero risarcire effettivamente? Al massimo il corrispettivo pagato dai singoli consumatori che hanno partecipato alla class action. E sicuramente non tutti i soggetti colpiti faranno causa. Quindi, in ogni caso, al termine dei giochi l'azienda avrà tratto profitto dal suo comportamento scorretto. E, ci tengo a dirlo, questa dinamica va a danno non solo dei consumatori, ma delle stesse aziende oneste, che hanno tutto l'interesse a togliere dal mercato le concorrenti sleali.

#### **Servirebbe in effetti un cambiamento della cultura aziendale...**

Sì, e mi rendo conto che è un problema complesso. Ma negli Usa, ad esempio, le grandi aziende sono le prime ad approvare il meccanismo della class action, perché serve appunto a evitare che queste tattiche scorrette danneggino le loro quote di mercato. Il

Codacons non è assolutamente luddista nei confronti delle aziende: crediamo che i consumatori debbano avere prodotti da consumare. Siamo contro le pratiche ingannevoli. Che tra l'altro con la nuova riforma potranno anche assumere nuove forme.

#### **A cosa si riferisce?**

Al fatto che, mentre la "vecchia" disciplina del codice del consumo demandava la proposizione di class action ad alcune associazioni rispondenti a determinati requisiti verificati annualmente, il nuovo art. 240bis "liberalizza" l'elenco dei soggetti che potrebbero proporre una class action, e non prevede alcun controllo sulla loro attendibilità. Col risultato che un'azienda potrebbe creare una finta associazione no-profit per agire contro una sua concorrente, provocandole un danno d'immagine anche a prescindere dal risultato concreto dell'azione. Anche qui, sono le aziende che dovrebbero interessarsene prima di tutto.

#### **La riforma della class action è quindi interamente negativa?**

Qualche piccolo punto positivo c'è: ad esempio in materia di consulenze tecniche d'ufficio, per le quali spetterà all'azienda convenuta anticipare le spese, e non più al proponente.

#### **Ultimamente si è parlato molto di una vostra class action contro il governo cinese per le presunte mancanze nella gestione delle fasi iniziali dell'epidemia di coronavirus. È così? In che fase siete?**

È una notizia vera fino a un certo punto: sicuramente è un'ipotesi che stiamo studiando. In Italia ovviamente sarebbe difficile per i motivi che abbiamo visto finora, ma negli Usa ci stiamo lavorando con degli avvocati americani nostri partner, con cui abbiamo già lavorato alla class action per le vicende della Costa Concordia. Quindi per quanto riguarda l'Italia stiamo ragionando sulla proposizione di un'azione collettiva o, al limite, sulla possibilità che gli italiani possano partecipare alla class action statunitense.

#### **L'accertamento e l'enforcement delle azioni dirette a far luce sull'operato di stati stranieri sono notoriamente questioni problematiche. Come pensate di affrontarle?**

Stiamo studiando la giurisprudenza in merito: ci sono stati casi in cui la condanna di stati esteri è stata inflitta, ad esempio per i crimini di guerra tedeschi. Certo, è una questione complicata, ma rimaniamo vigili, anche perché ancora poco di certo si sa sulle effettive responsabilità del governo cinese. 🇨🇳

ANDREA CINELLI

Ospite della rubrica è l'imprenditore seriale nel settore Ict, Ai e regtech. L'intelligenza artificiale in questo momento è «un mezzo interessante non per sostituire un avvocato ma piuttosto per automatizzare le attività ripetitive e a basso valore aggiunto»

di tommaso grotto\*

**CINELLI:**

# Dall'Onboarding al *VOICE PAYMENT*

# P

Per questo appuntamento della rubrica Legal Tech Garage abbiamo intervistato **Andrea Cinelli**, ex direttore marketing di numerose multinazionali e imprenditore seriale nei settori *ICT (Information and Communications Technology)*, *AI (Artificial Intelligence)* e *reg tech*. La sua ultima azienda, Inventia, è stata acquisita di recente da CRIF. Gli abbiamo chiesto di raccontarci il suo percorso professionale, come sia arrivato a questa *exit* e i suoi progetti futuri.

### **In quale istante hai realizzato che saresti diventato un imprenditore?**

Sono nato imprenditore. Nel 1988 ho costituito lo Studio Cinelli Associati che mi ha permesso di avviare i primi progetti per la Regione Toscana e l'ATL (Azienda Trasporti Livornese). Si trattava di una delle prime reti *Internet* in Italia, con linea di connessione a 256k e architettura basata su Gopher. In quel periodo a Pisa nacque anche la prima facoltà di informatica in Italia e la nostra azienda iniziò a specializzarsi in sicurezza informatica, proponendo antivirus e più in generale *IDS (Intrusion Detection System)* per la mitigazione di

minacce nei confronti di sistemi e reti. Poco tempo dopo sbarcò in Italia Trend Micro che si offrì di subentrare alla gestione dell'azienda e mi propose di entrare a lavorare con loro: fu il mio primo incontro con la Silicon Valley. Erano gli anni in cui nasceva Internet e nella valley si respirava l'aria di una prossima rivoluzione. Fu così che riuscii a vendere la mia prima azienda ed ebbi l'opportunità di lavorare per alcuni anni anche in California, prima per Trend Micro e successivamente per Apple.

### **La tua carriera professionale com'è proseguita?**

Dopo quest'esperienza all'estero sono rientrato in Italia e ho lavorato come direttore marketing di CDC, azienda italiana nell'ambito della distribuzione *ICT famosa per la sua catena informativa Computer Discount*. Poi sono passato in Infostrada dove ho lanciato il portale Libero.it ed il servizio di free internet Libero Infostrada, poi in Omnitel dove ho ideato prodotti utilizzati da milioni di persone come le famose Summer Card, Christmas Card e You and Me, ed infine in Wind. Nel 2003 sono entrato in Telecom Italia, dove ho lanciato Alice e Rosso Alice. Nel 2011 ho deciso di rimettermi in proprio, dopo una breve esperienza nel gruppo Engineering, fondando Inventia.

### **One man band o team multidisciplinare?**

*One man band* non funziona mai, la componente essenziale è la squadra. Chi guida il *team* deve avere la capacità di gestire e offrire supporto continuo ai suoi collaboratori. In una *startup* il 50% è il *CEO* ed il *team* il resto il prodotto come si potrebbe essere portati a pensare, secondo

me. L'equilibrio tra queste due componenti è fondamentale e senza di esse l'azienda non va avanti.

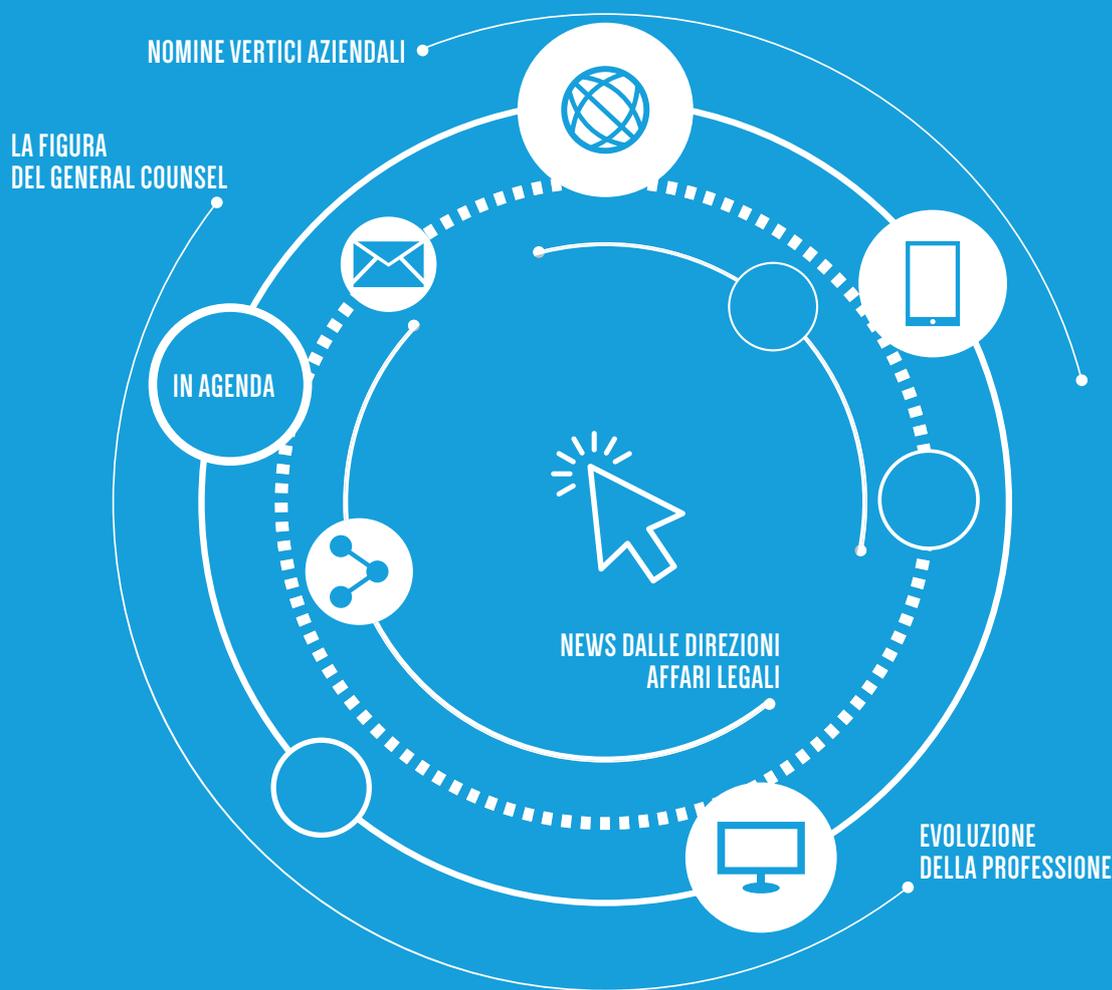
### **Quali sono le competenze necessarie nella fase di startup? E in quella di scaleup?**

Per un'impresa che produce *software B2B o B2B2C* le competenze iniziali sono quelle di *project management* e di sviluppo tecnologico. Successivamente, nella fase di *scaleup* sono necessarie competenze manageriali, con l'introduzione di figure come il *CFO* e il *CIO*. Nel caso di Inventia è stato molto importante l'incastro perfetto di competenze tecnologiche e regolatorie. Devo ammettere che abbiamo ottenuto notevoli benefici dall'introduzione di *eIDAS (electronic IDentification Authentication and Signature)*, *SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale)*, del *GDPR (General Data Protection Regulation)* e della *PSD2 (Payment Services Directive 2)*. I regolamenti e le direttive, se analizzate, comprese e introiettate nel giusto modo all'interno del proprio *business*, possono di certo costituire dei vantaggi competitivi di lungo periodo, piuttosto che essere percepite esclusivamente come limiti o barriere al *business* stesso. È proprio l'insieme di queste competenze, tecnologiche e regolatorie, che dà vita a soluzioni *reg tech*, ovvero soluzioni tecnologiche rivolte al rispetto delle conformità regolatorie. E' inoltre indispensabile la conoscenza dei benefici della proprietà intellettuale: nella mia ultima azienda ho pubblicato più di cinque brevetti tra cui molti di questi oggi sono alla base di servizi di digital onboarding utilizzati da milioni di persone per ad esempio aprire un



# 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)

conto corrente online oppure sottoscrivere un nuovo contratto di telefonia mobile da remoto con la video identificazione basata con un semplice Selfie.

### **Mi potresti raccontare di cosa si occupa Inventia?**

Prima di fondare Inventia, da direttore marketing, mi resi conto di come il tradizionale modello commerciale *vis a vis* fosse sempre più complesso e costoso da portare avanti. Da questa riflessione nacque l'idea di una relazione totalmente digitale, *end-to-end*, con il cliente. I problemi a cui volevo dare una risposta concreta con Inventia erano la condivisione sicura di documenti, l'identificazione remota dei clienti, la compilazione e sottoscrizione dei contratti con le dovute firme elettroniche e, infine, la possibilità di perfezionare gli acquisti *online* in modo semplice e sicuro. Insomma, volevo realizzare la prima soluzione completa di *omnichannel customer onboarding* ed *engagement*.

Inventia nasce come *startup* e possiede 5 brevetti per la digitalizzazione della *customer journey*. Le nostre soluzioni utilizzano riconoscimento biometrico e *AI* che consentono, in pochi secondi, l'identificazione remota del cliente. Questo ci permette un suo *assessment* completo, comprensivo di documentazione sottoscritta con firma elettronica, in meno di un minuto. Negli ultimi anni abbiamo gestito tra i 4 e i 5 milioni di riconoscimenti all'anno, lavorando in sinergia con i principali *QTSP (Qualified Trust Service Provider)* italiani.

Dal 2017 abbiamo iniziato a sperimentare anche con la

*blockchain*, progettando il primo prototipo di ID Cert, soluzione in base alla quale l'identità della persona veniva incapsulata all'interno di una *blockchain*. Lo scopo era quello di poter attingere ai dati dell'utente in un secondo momento, riconoscendo a quest'ultimo una moneta virtuale in caso di utilizzo dei suoi dati. In questo modo l'identità digitale veniva verificata una sola volta ma poteva essere messa a disposizione di più aziende, con addirittura un beneficio economico per l'utente stesso.

### **Hai venduto a CRIF una parte o tutte le tue quote? Sei ancora coinvolto come membro del board?**

Non sono più presente in Inventia. Quando si decide di lasciare penso lo si debba fare completamente. Il *team* è rimasto invariato, anzi, avendo in molti maturato delle *stock option* è stato possibile, grazie a una rigorosa strategia legale, ritornare al *team* stesso una quota parte del valore della exit, com'è giusto che sia. Il *team*, da un lato, deve condividere le insidie e le difficoltà di lavorare per una *startup* ma, allo stesso tempo, non può non essere tenuto in considerazione nel caso dovesse avvenire un evento di liquidità, come nel nostro caso l'acquisto del 100% del capitale da parte di CRIF.

### **Raccontami del tuo rapporto con gli avvocati e le questioni di natura legale. Opportunità o minacce?**

Fortunatamente in Inventia sono stato affiancato fin da subito dall'avvocata Marisa Marzo dello Studio Marzo nelle attività di *IP*, diritto societario, *M&A* e diritto commerciale, sia a livello nazionale sia internazionale. È stato un alleato fondamentale in

tutto il percorso di Inventia, fino alla redazione dei patti parasociali e in fase di *exit*. Per una corretta valorizzazione di Inventia è stato fondamentale il possesso di numerosi brevetti, motivo per il quale consiglio sempre di tutelare il *know how* della propria azienda il prima possibile e nel modo più estensivo a disposizione. Infine, riprendendo quanto accennato in precedenza, per Inventia i regolamenti e le direttive emanate negli anni (*eIDAS*, *SPID*, *GDPR*, *PSD2*, ecc.) sono state uno dei nostri più grandi punti di forza. Siamo infatti riusciti a sviluppare in tempi rapidi soluzioni che potessero essere ritenute conformi e le abbiamo vendute ai principali *player* del settore, italiani e internazionali.

### **Diamo uno sguardo al futuro. La tua prossima avventura?**

Dopo Inventia ho avviato FoolFarm, uno *startup studio* verticale sull'*AI*. L'obiettivo è quello di fondare e/o co-fondare, in modo seriale, aziende di successo, progettando e realizzando soluzioni all'avanguardia con modelli di *business* davvero scalabili.

In sostanza, creiamo prototipi internamente, o incubiamo progetti esterni, con lo scopo di farli diventare dei prodotti da trasformare in aziende, previa validazione sui rispettivi mercati di riferimento. Forniamo anche servizi di *R&D as a Service* per le aziende ad alto potenziale che non dispongono di un *team* tecnico. Il passo successivo è quello di accompagnarle al *round A*. Per questo motivo preferiamo essere coinvolti in fase *early stage*.

Con le aziende già avviate, invece, si può operare un *reshape* del *business* così da focalizzarsi



esclusivamente su ciò che genera valore. La mia esperienza pluriennale come imprenditore e direttore marketing sta facendo la differenza nell'impostare correttamente questo processo di trasformazione.

**Per caso hai investito in startup legal tech o ti andrebbe di menzionarci quelle che a tuo parere sono le più promettenti, in Italia o all'estero?**

Attualmente in FoolFarm stiamo incubando IIO, un assistente vocale basato su AI e *speech recognition*, 100% italiano e conforme al *GDPR*, che consente esperienze conversazionali semplici e interattive, come ad esempio parlare con la banca, sottoscrivere una polizza assicurativa, prenotare una visita medica o interagire con la pubblica amministrazione. I dati raccolti sono archiviati su *blockchain* e l'utente può accedervi in qualsiasi momento.

**Guardando al settore legal tech, quali opportunità di business intravedi in questo periodo storico?**

Ritengo che l'AI sia in questo momento un mezzo interessante non per sostituire un avvocato ma piuttosto per automatizzare le attività ripetitive e a basso valore aggiunto. Tra le opportunità che intravedo, sempre in ambito AI, meritano una menzione particolare le soluzioni di *voice payment*, per pagare *online* utilizzando esclusivamente la propria voce, e l'applicazione di algoritmi di *deep learning* per l'analisi dei dati vocali raccolti.

**Quali consigli daresti a un aspirante imprenditore che si volesse inserire in questo settore?**

In Italia esiste un limbo tra la fase *seed* e il *round A*. Muoiono il 90-95% delle aziende in 12-24 mesi. È la fase più delicata e complessa, si perde molto tempo

e non si trovano le persone giuste per completare il *team*. Senza contare il fatto che è necessaria un'infrastruttura solida per poter portare avanti il progetto. Gli incubatori e acceleratori in Italia spesso possono garantire capitali irrisori e non ti accompagnano fino al *round A*. Una delle componenti fondamentali per una nuova impresa è quella di ottenere più *IP* possibili, con particolare riferimento ai brevetti. Le proprietà intellettuali e industriali sono elementi di grande valore per una *startup*, soprattutto nella fase finale di *exit*, com'è avvenuto nel nostro caso. 📄

*\*Tommaso Grotto è cofondatore e CEO di Kopjra, una delle prime startup legal tech italiane. Dal 2015 organizza annualmente a Bologna Legal Tech Forum, conferenza dedicata alle tecnologie legali. Dal 2019 è Fellow dell'ISLC (Information Society Law Center) dell'Università di Milano.*

# FOCUS LAVORO



# DAI GIUSLAVORISTI LE RISPOSTE ALLA CRISI

**L**o sguardo rivolto al futuro del diritto e i piedi ben saldi nella tradizione di una professione che viene ancora svolta in modo artigianale. Sono queste le caratteristiche di Boursier Niutta & Partners Studio Legale Associato che rendono la law firm un punto di riferimento, sia nazionale sia internazionale, nel campo del diritto del lavoro, sindacale, delle relazioni industriali e della previdenza sociale.

Lo Studio, che oggi conta circa venti professionisti, si caratterizza per un approccio diventato sempre più raro in un mercato legale nel quale la tecnologia e la necessità di contenere i costi hanno spinto molte law firm verso procedure standardizzate. L'esatto contrario di ciò che invece avviene in BN&P, come racconta l'avvocato Enrico Boursier Niutta: "Abbiamo una concezione molto tradizio-

nale della professione, basata sull'idea che è solo il socio che si interfaccia con il cliente". Così facendo, l'azienda può relazionarsi sempre e solo con lo stesso professionista, il quale, a sua volta, matura una conoscenza approfondita della storia e delle necessità di quella specifica realtà aziendale. Una caratteristica, questa, che si riflette anche nelle modalità di lavoro che, come rivela Boursier Niutta, "sono calibrate sulla singola pratica, da studiare ex novo con un approccio ad hoc perché, altrimenti, si rischia di perdere la peculiarità della specifica questione oggetto di consulenza". Ed è proprio sulla consulenza che negli ultimi anni lo Studio ha puntato maggiormente, adeguandosi al trend del mercato del lavoro che ha visto una riduzione del numero dei contenziosi, anche se, prevede l'avvocato, questa tendenza potrebbe presto invertirsi: "Il nostro è un

settore anticiclico e con il forte impatto sull'economia della pandemia da Covid-19 prevediamo un ritorno alla conflittualità giudiziale e, più in generale, un bisogno di maggiore assistenza sul fronte del diritto del lavoro anche in ragione della recente produzione di norme poco chiare. Le aziende si trovano adesso di fronte ad una congerie di disposizioni normative da cui è difficile districarsi, tanto più che la loro lettura non è affatto univoca".

In questa situazione di continui interventi legislativi, magari annunciati in un certo modo e poi entrati in vigore in maniera diversa, lo Studio, rivela il giurista, è stato costretto, da un lato, a ragionare su bozze di decreti e notizie più o meno fondate e, dall'altro, ad immaginare scenari futuri così da fornire al cliente non solo le risposte sulla questione del momento ma an-



Avv. Enrico Boursier Niutta

che in prospettiva, allargando lo sguardo alle criticità che i provvedimenti di oggi potrebbero creare domani.

In particolare, secondo Enrico Boursier Niutta, i temi che richiedono maggior cautela sono quelli dello smartworking, della cassa integrazione e della sicurezza sul lavoro senza dimenticare le problematiche connesse all'individuazione degli strumenti per gestire le eccedenze di personale. Diventa quindi

fondamentale avere una guida in grado di scovare, per esempio, le insidie dietro "la necessità di applicare lo smartworking a mansioni non previste dagli accordi preesistenti, o rispetto ai limiti delle modifiche organizzative che l'imprenditore può sperimentare. Senza dimenticare – aggiunge Boursier Niutta – la questione del blocco dei licenziamenti e della proroga dei contratti a termine anche nei reparti dove c'è la cassa integrazione ma per la quale è

stato mantenuto il vincolo della causale".

Va da sé che, in un contesto del genere, BN&P, cioè uno Studio che ha fatto della conoscenza approfondita del singolo cliente la propria specificità, con il suo patrimonio di competenze e professionalità, può certamente essere la bussola per orientare le imprese nel mare magnum della crisi in atto "Noi giuslavoristi – conclude il legale – siamo una delle categorie che ha maturato maggior consapevolezza di quali sono davvero gli strumenti che servirebbero per dare una mano alle aziende. L'obiettivo è cercare l'equilibrio tra le due facce della medaglia: l'interesse datoriale – che è quello che genera lavoro – e le esigenze dei lavoratori".

### Avv. Enrico Boursier Niutta

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

00192 Roma

Viale Giulio Cesare, 23

Tel. +39 06 3759151 - Fax +39 06 37500561

[studioroma@hoursierniutta.it](mailto:studioroma@hoursierniutta.it)

20122 Milano

Via Larga, 7

Tel. +39 02 58309681 - Fax +39 02 87181642

[studiomilano@hoursierniutta.it](mailto:studiomilano@hoursierniutta.it)

80122 Napoli

Viale Antonio Gramsci, 17B

Tel. +39 081 667598 - Fax +39 081 663860

[studionapoli@hoursierniutta.it](mailto:studionapoli@hoursierniutta.it)



# STUDIO VALCANOVER

## DA OLTRE 30 ANNI NEL DIRITTO DEL LAVORO

**F**ondato nel 1990 dal socio fondatore l'avvocato Renato Valcanover e poi con i figli Fabio e Filippo, lo **Studio Legale Associato Valcanover** è da sempre specializzato nel diritto del lavoro e della previdenza sociale, nel diritto sindacale, nel diritto penale e nel diritto penale del lavoro. Ciò però non esclude altre competenze come, ad esempio, il diritto sportivo soprattutto in merito ad alcune associazioni situate nel territorio del Trentino Alto Adige. Questa è infatti la regione dove lo studio ha maggior raggio d'azione. Ad oggi i due soci di riferimento sono gli avvocati Filippo e Fabio Valcanover. Il primo socio AGI dal 2002 è stato nominato Presidente di AGI Trentino Alto Adige dal 2015 e il secondo dal 2015 invece fa parte del Consiglio Direttivo della Camera Penale di Trento. Lo studio però non ha sede solo a Trento, ma anche a Milano: «la territorialità oggi più che mai è un elemento importante nella professione di un avvocato, che segue di pari passo l'importanza di una sempre maggiore specializzazione nel proprio campo di riferimento», spiega l'avvocato Filippo Valcanover. Attualmente, infatti, sta venendo meno la figura dell'avvocato *'di paese'* o *'rionale'*. «Ad oggi la tendenza per il cittadino,

anche grazie alle nuove tecnologie di comunicazione a distanza e alla digitalizzazione dei mercati, non è più quella di affidarsi ad un professionista territorialmente vicino alle proprie esigenze, bensì ad un professionista specializzato in quelle stesse esigenze».

Nel caso dello studio Valcanover l'espansione milanese è anche il tentativo, non solo di avere clienti la cui attività si esponga ben oltre i confini e di interagire con colleghi di alta levatura professionale, ma anche e soprattutto di approfondire tematiche che in un ambito locale, come quello trentino, difficilmente avrebbero trovato ingresso. Oltre i due soci di riferimento, poi, c'è un'ampia squadra di professionisti che si compone degli avvocati Sara Pinamonti, Marco Garofalo, Irene Maroni, Gianluca Riolfo, Giulia Cusenza e il dottorando in diritto del lavoro Lorenzo Luisetto. Lo studio si avvale per le udienze che vengono trattate in Lombardia, in Piemonte ed in Liguria della collaborazione esterna dell'Avvocata Carla Etzi.

### LE PRACTICE AREA E I CLIENTI

Le aree di intervento dello studio sono tra le più disparate: quindi non solo le 'classiche' questioni afferenti licenziamenti individuali e procedure disciplinari, ma si va

dalla negoziazione dei contratti collettivi aziendali alle procedure di consultazione sindacale ed informazione fino all'assistenza in tutte le questioni di diritto del lavoro e del diritto sindacale che abbiano relazione con i processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale, dai licenziamenti collettivi alle procedure di CIGS e di solidarietà. Ma anche redazione dei contratti individuali di lavoro per ogni categoria di lavoratori e analisi delle clausole particolari: patti di non concorrenza, di confidenzialità, di segreto, di stabilità, di conglobamento ed in generale per tutta la gestione del rapporto di lavoro tanto subordinato quanto autonomo.

Insomma, lo sviluppo di così tante aree di intervento deriva anche dal fatto che lo studio Valcanover, oltre al nome acquisito in così tanti anni di attività, svolge attività di consulenza costante in favore delle maggiori associazioni di categoria datoriali presenti sul territorio, ovvero: Confindustria Trento; Federazione Trentina della Cooperazione, Associazione Artigiani Trentino; va notato poi che i rapporti di assistenza e consulenza che da sempre lo studio intrattiene con le suddette associazioni di categoria, hanno portato clienti di grande rilevanza sia locale, sia



Avv. Filippo Valcanover

nazionale. Nello specifico, tra gli industriali possono essere citati: Miorelli Service, nel settore pulizie Gruppo Marangoni, con unità in tutta Italia, La Sportiva, leader mondiale nella produzione di scarpette d'arrampicata e di scarponi per l'alta montagna, e Cappeller, leader nazionale per molle e minuterie metalliche, Rizzi Group per il food con sedi in Europa, Whirlpool Emea e Zobe Group, leader mondiale nei settori Air Care e Pest Control. Da ricordare poi le collaborazioni con i principali enti a partecipazione pubblica tra cui Trentino Trasporti, Fondazione Bruno Kessler e cooperative di distribuzione, come Sait sc.

### OGGI DOMANI

È comprensibile come il diritto del lavoro sia particolarmente toccato dalla situazione attuale. Per questo, in un primo momento, «lo studio si è concentrato sull'analisi delle forme di sostegno al reddito presenti a livello locale e nazionale, ciò almeno fino a quando il trattamento della CIG è stato generalmente esteso anche ad imprese fino ad allora escluse da tale ammortizzatore sociale», spiega l'avvocato Filippo Valcanover. Al

contempo, però, è stata fornita ampia consulenza tanto in tema di lavoro agile, quanto di risoluzione dai rapporti obbligatori per impossibilità della prestazione, con particolare riferimento a palestre ed agenzie preposte alla commercializzazione di prodotti e servizi nel settore Horeca. «Non è escluso che le aree di attività dello Studio si concentreranno sulle nuove organizzazioni del personale che le aziende vorranno intraprendere. Il punto focale sarà quello di trovare il giusto equilibrio tra 'ottimizzazione/reinvenzione delle risorse aziendali' e 'mantenimento dei livelli occupazionali'», continua Valcanover. Inoltre, a suo parere, in un futuro prossimo, «muteranno, con un maggiore irrigidimento, i requisiti tecnico-sanitari richiesti dal legislatore con riferimento agli ambienti di lavoro ed alla loro sicurezza, non escludendo l'introduzione di nuove particolari forme di assistenza e previdenza sociale».

### NUOVI ORIZZONTI

Nel settore, poi, alcuni temi in particolare sembrano destinati a un cambiamento significativo. Uno di questi è sicuramente l'orario di lavoro: «la giurisprudenza si è espressa in numerose occasioni sul tema, avendo più volte affermato principi che hanno incentivato il legislatore a regolamentare situazioni prima ignorate», sottolinea Valcanover. Ma un ruolo centrale, prosegue, «è stato poi svolto anche a livello europeo con l'introduzione del concetto della *Flexicurity*, di pari passo con una globalizzazione sempre più accentuata e ad una smaterializzazione del lavoro. Basti pensare per l'appunto alla Gig Economy». Va notato, poi, che le nuove tecnologie e la digitalizzazione del mercato del lavoro, precisa l'avvocato, hanno da un lato reso necessaria una rivisitazione della normativa sul tema dei "controlli

a distanza", e dall'altro, richiesto una regolamentazione, maggiormente restrittiva, sia per quanto concerne la privacy del lavoratore e la tutela dei suoi dati personali, sia per quanto concerne il ruolo del sindacato.

In questo contesto, a mutare in un prossimo futuro sarà anche il lavoro subordinato, un cambiamento in realtà «già alle porte», secondo Valcanover, in quando deriva appunto «da un mercato sempre più digitalizzato e smaterializzato, in cui, soprattutto adesso, l'incontro delle reciproche volontà non dovrà avvenire necessariamente di persona ed all'interno dello stesso locale, bensì a distanza tramite strumenti di firma digitale, idonei a conferire data certa sulla formazione dei negozi giuridici e scongiurare, non solo il rischio di contenzioso, ma anche l'applicazione di determinate sanzioni amministrative». Nel post-Covid, conclude l'avvocato, «vi sarà altresì una tendenza a costituire reti di imprese, soprattutto a livello territoriale, che comporteranno un maggior uso dell'istituto del distacco del lavoratore, la cui prestazione verrebbe quindi promiscuamente utilizzata da tutti i soggetti della rete, nell'ottica di un maggiore coordinamento delle attività locali, nonché, ovviamente, di una redistribuzione omogenea dei costi del lavoro».

### Avv. Filippo Valcanover

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

38122 TRENTO

Via Grazioli, 31

Tel. +39 0461 981919 - Fax +39 0461 986685

20121 MILANO

Via Filippo Turati, 32

Tel. +39 02 43998058 - Fax +39 02 43998065



# OCCHI PUNTATI SU FINANZIAMENTI E LICENZIAMENTI PER SUPPORTARE LE IMPRESE

**S**ettantacinque anni di vita e il riconoscimento, da parte del mondo delle imprese, come studio legale leader, votato all'innovazione, è la carta d'identità di Littler. La più grande realtà al mondo dedicata esclusivamente al diritto del lavoro con oltre 1500 professionisti in più di 85 uffici su scala globale. Lo Studio ha seguito alcuni dei più importanti casi di diritto del lavoro per le multinazionali più prestigiose, e la sede italiana, che ha aperto due anni fa, non è stata da meno. Guidato dagli avvocati Edgardo Ratti e Carlo Majer, entrambi con una carriera ventennale nell'ambito del diritto del lavoro italiano, lo Studio si è occupato di numerose ristrutturazioni aziendali e degli aspetti giuslavoristici di operazioni importanti come l'acquisizione dello stabilimento ro-

mano Bristol-Myers Squibb da parte di Catalent Pharma Solutions Inc. e le acquisizioni fatte dalla quotata Esprinet. Littler Italia ha poi assistito la propria clientela nell'ambito di contenziosi di particolare rilevanza, tra i quali quelli relativi al trasferimento di azienda da Wind3 a Comdata e quelli conseguenti alla ristrutturazione del Gruppo Galimberti.

A caratterizzare lo Studio è da sempre la capacità di affiancare i clienti anche nei momenti di incertezza economica come quello che si è aperto a livello globale a causa della pandemia di Covid-19. Littler ha avviato, infatti, una profonda riflessione su quelle che saranno le principali problematiche che le aziende dovranno fronteggiare nei prossimi mesi e su quali potrebbero essere i pericoli per le imprese. "Di fronte a una

crisi - spiega l'avvocato Ratti - intervenire tempestivamente permette di ridurre i danni. Affrontare i problemi oggi significa evitare di perdere ancora più posti di lavoro domani".

Si tratta di una riflessione che coinvolge anche il fronte più caldo: quello dei licenziamenti. In particolare, precisa Ratti: "Da un lato c'è il divieto di licenziamento che verrà plausibilmente prorogato per tutta l'estate e nel quale si delinea un profilo di incostituzionalità rispetto all'articolo 41 della Costituzione che sancisce e tutela il diritto di fare impresa". Dall'altro, invece, c'è il problema del finanziamento alle imprese che secondo Majer presenta altrettanti rischi visto che "nel Ddl 23 dell'8 aprile si prevede che la garanzia statale dei finanziamenti alle imprese sia subordinata alla successiva



Avv. Carlo Majer e Avv. Edgardo Ratti

gestione dei livelli occupazionali in accordo con il sindacato. In pratica, si pone come condizione per l'ottenimento della garanzia statale la gestione concordata con i sindacati della consistenza occupazionale". Una situazione che secondo Ratti "potrebbe portare molte imprese a rinunciare a questa possibilità, accrescendo così ulteriormente il divario in termini di competitività tra le imprese che sono in grado di finanziarsi altrimenti, rispetto a quelle che non lo sono".

Quello che si delinea all'orizzonte sembra essere quindi un quadro in cui il ruolo del giuslavorista acquisirà ancora più peso. "In questo delicato momento economico - precisa l'avvocato Majer - noi giuslavoristi siamo chiamati a stare al fianco del cliente, anche mettendolo in guardia dagli effetti di quelle

norme che appaiono equivoche e possono portare a conseguenze impreviste". Un prezioso supporto al cliente che, secondo l'avvocato Ratti, lo studio può offrire in virtù "di una costante attività di lettura attenta delle norme" e della convinzione per cui "la ratio delle norme dovrebbe essere sì quella di tutelare il mondo del lavoro, ma tenendo ben presente anche la tutela delle imprese che, oggi più che mai, non hanno bisogno di ulteriori lacci e laccioli".

L'emergenza Covid-19 ha inoltre messo sul campo altri temi - dalle nuove misure di sicurezza sul lavoro, al tema della privacy, fino al rischio di nuovi filoni di contenzioso - rispetto ai quali i giuslavoristi rappresentano il primo interlocutore. "Dopo medici e infermieri - sottolinea Ratti - in prima linea ci saranno i giuslavoristi perché la situa-

zione attuale richiederà la trasformazione di determinati modelli di business e ciò non potrà non impattare anche sull'organizzazione del lavoro". Una sfida a cui Littler Italia si propone di rispondere con la rapidità e la capacità di adattarsi ai cambiamenti che solo uno studio di respiro globale ma anche dal forte radicamento territoriale può fornire in questo delicato momento.

### Littler Italia

[www.littler.com/it/location-global/italy](http://www.littler.com/it/location-global/italy)

Via Brisa 3

20123 Milano

Tel. 02 8287 9600

email: [italy@littler.com](mailto:italy@littler.com)



# SE LA CRISI COSTRINGE A RIPENSARE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

**A**ccorciare le distanze tra cliente e avvocato, consentendo a quest'ultimo di calarsi con maggiore efficacia al fianco dei propri assistiti. È da questa volontà che prende vita Morpurgo e Associati: Studio legale specializzato nel diritto del lavoro, sindacale e della previdenza sociale. Nato nel 2012 per iniziativa dell'avvocato Claudio Morpurgo, già partner di *law firm* internazionali, lo Studio conta su un team di professionisti altamente specializzati, che assiste tra le più importanti realtà produttive del Paese, con *focus* in settori come *finance*, grande distribuzione, trasporti, *luxury&fashion*,

tessile, costruzioni, pubblicità, editoria e sanità. La *law firm*, per volontà del socio fondatore, ha un'attenzione particolare verso il mondo finance e la gestione dei relativi rapporti di lavoro. Una specializzazione che ha permesso allo Studio di avere un osservatorio privilegiato sulle evoluzioni del mercato, poiché, spiega Morpurgo, "questo settore precorre spesso dinamiche e trend che interesseranno poi altre *industry*". In quest'ambito, ad esempio, lo Studio ha avuto l'opportunità di assistere Illimity Bank nel suo percorso di strutturazione, contribuendo a "una delle iniziative più innovative degli ultimi anni". La vocazione

dello Studio è quella di offrire un servizio che accompagni il cliente in maniera dedicata, sottolinea l'avvocato Andrea Paglia, partner dello Studio, "Morpurgo e Associati è una boutique che fa dell'assistenza *custom-made* uno dei tratti caratterizzanti: per noi, infatti, non esiste una soluzione *standard*, quanto piuttosto un approccio diversificato che va di pari passo con la continua ricerca di soluzioni innovative". Visione del diritto del lavoro tanto più importante quanto più il campo economico muta improvvisamente, come nel caso della crisi innescata dall'emergenza Covid-19. Secondo Paglia, questo nuovo stato di cose "richiede, nel



Avv. Claudio Morpurgo

campo labour, uno sforzo in più”, poiché “l'emergenza sanitaria ha portato con sé temi più complessi di quelli che molte realtà erano solite affrontare, primo fra tutti la necessità di applicare una normativa ‘emergenziale’ di grande complessità”. Con la conseguenza che oggi le aziende “hanno ancora più bisogno di specialisti che le affianchino in una prospettiva di tutela del *business* e gestione del personale”. Conferma questa visione anche l'avvocato Anna Menicatti, partner dello

Studio, che aggiunge “il cambiamento in atto non riguarda solo il mondo del lavoro subordinato, ma incide fortemente anche sui rapporti di agenzia, con la necessità di adattare la contrattualistica e ridefinire le modalità operative di un ambito che fa del contatto diretto con la clientela il proprio *atout*”. Non solo. Oltre a un' aumentata complessità, la crisi apre scenari inediti in materia di diritto del lavoro. In particolare, secondo Morpurgo “questa fase presenta per le imprese nuove sfide: un

diversa approccio alle relazioni industriali, a fronte di un nuovo protagonismo sindacale, e il ripensamento dell'organizzazione del lavoro, basti guardare, ad esempio, allo *smartworking* che, da quasi eccezione, è diventato, per molte *industry*, la ‘regola’ o alle tematiche *health&safety*. Senza contare che è prevedibile un complessivo processo di adeguamento normativo che coinvolgerà anche ambiti finora non impattati”. Un tema a cui lo Studio si prepara a dare risposte, lavorando sui nuovi fronti che la crisi sta delineando. “Archiviata la ‘fase 2’ – sottolinea Morpurgo – la vera sfida sarà la ‘fase 3’: a fronte di uno scenario economico quanto mai incerto, l'avvocato giuslavorista sarà chiamato ad affiancare, con dinamismo nell'approccio ai più innovativi strumenti normativi, i propri clienti nei processi di *innovation* degli assetti organizzativi e di ottimizzazione dei costi del lavoro. Si tratta di sfide complesse per le aziende e a queste Morpurgo e Associati intende rispondere con l'usuale approccio ‘su misura’, spostando l'asticella dell'innovazione e dell'assistenza legale sempre più in alto”.

**Morpurgo e Associati**

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

20122 Milano

Via Durini, 20

Tel. 02.36765450 - Fax 02.36765474

[info@morpurgoeassociati.com](mailto:info@morpurgoeassociati.com)



# PREVENIRE I NUOVI RISCHI PER LE AZIENDE AL TEMPO DEL COVID-19

Ci sono studi legali la cui storia sembra racchiudere non solo quella privata e personale dei suoi fondatori e delle vicende che ne hanno animato la crescita, ma anche la Storia con la “s” maiuscola: quella dell’Italia del dopoguerra, del boom economico, della provincia che piano piano diventa città e di un mondo imprenditoriale capace di proiettarsi all’estero. È questo il caso di R&P Legal. Fondato nel 1949, nella laboriosa Torino del secondo dopoguerra, lo studio attraverso tre generazioni di professionisti, tanto testardi quanto pazienti, è riuscito a crescere al punto tale da uscire dai confini della regione. Negli anni Novanta l’insegna e infatti arrivata a Milano, per poi proseguire il proprio processo di espansione nelle città di Aosta e di Roma, fino a contare sette sedi in Italia e una struttura che

annovera, ad oggi, più di centocinquanta professionisti che fanno capo a 36 dipartimenti.

Votato, infatti, inizialmente al corporate e al diritto civile, lo Studio si è via, via trasformato in una struttura full service che tra le specializzazioni comprende anche il diritto del lavoro. Una practice nella quale attualmente operano circa 12 professionisti tra i quali gli avvocati Piergiorgio Bonacossa e Roberto Testa secondo il quale “il diritto del lavoro viene sempre chiamato in causa quando si assistono le imprese, sia che si tratti di un’operazione straordinaria, sia della gestione day by day. Siamo una sorta di pronto soccorso a sostegno di tutte le practice”.

Una funzione questa che acquista ancora più valore in un momento convulso e confuso come quello collegato alla pandemia di Covid-19. “Le aziende - spie-

ga Testa - hanno bisogno di risposte immediate, veloci così da riuscire ad adottare un’organizzazione che regga in una parabola temporale più estesa di quella prevista dai vari decreti. Siamo in una situazione in cui chi fa impresa è costretto a fare scelte senza sapere quello che accadrà e qui si inserisce tutta la delicatezza del nostro lavoro”. Spetta infatti a chi si occupa di diritto del lavoro assistere e accompagnare le aziende nella revisione di scelte strategiche fatte mesi fa quando il quadro economico e sociale era completamente diverso. “Oggi temi come, per esempio, quello della privacy, della tutela della proprietà intellettuale e della sicurezza dei segreti industriali hanno assunto dimensioni e profili fino a poco fa impensabili”, avverte l’avvocato Testa che sottolinea come “il ricorso massiccio al lavoro a distanza,



Avv. Pierniccolò Bonacossa



Avv. Roberto Testa

la necessità di trattare dati sanitari come la misurazione della temperatura, o ancora le nuove app per il contact tracing, mettono tutte le aziende nella condizione di dover revisionare le proprie policy o implementare i propri modelli”. Un’urgenza che vale, ad esempio, per le molte aziende che stanno facendo ricorso allo smartworking e per le quali secondo gli avvocati si aprono profili di rischio che andrebbero previsti e affrontati tempestivamente. “Lavorare dal proprio domicilio - sottolinea Testa - comporta una migrazione di dati in ambienti e su device diversi da quelli originariamente previsti. Allo stesso modo l’ipotesi che questa modalità di lavoro possa es-

sere svolta anche all’aperto apre nuovi problemi di sicurezza che impongono una revisione delle policy aziendali”. In quest’ottica R&P Legal sta sondando tutte le esigenze che emergono dai clienti, cercando di prevenire richieste future, compresi gli ambiti finora marginali come “il tema della salute anche psicologica del dipendente e la questione degli infortuni sul lavoro”, precisa Bonacossa. “Il timore che percepiamo - avverte l’avvocato - è che il contagio da Covid-19 venga inserito a pieno titolo come un infortunio sul lavoro. Un’eventualità che allarga di molto il perimetro della responsabilità imprenditoriale e che porta con sé conseguenze sul profilo penale”. Un’even-

tualità che R&P Legal è pronto a fronteggiare al fianco delle aziende che in questo difficile momento stanno dando prova, secondo l’avvocato Testa, “di quelle qualità di resistenza e profondo senso di responsabilità che rendono il nostro tessuto imprenditoriale unico al mondo”.



**R&P Legal studio associato**

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

20121 MILANO

Piazzale Luigi Cadorna, 4

Tel: +39 02 87.31.31 - Fax: +39 02 87.31.33.22

E-mail: [milano@replegal.it](mailto:milano@replegal.it)





# DECRETO MAGGIO

## E PROSECUZIONE

### della sospensione

### dei licenziamenti

di marco de bellis\*\*



La bozza del Decreto Maggio, di prossima approvazione, prevede nuove misure urgenti di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese, connesse con l'attuale situazione di emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid-19; tra le stesse spiccano, in particolare, quelle

relative alla sospensione dei licenziamenti.

In particolare, la bozza di Decreto prevede un ampliamento del periodo di divieto di licenziamento, che passa quindi dai sessanta giorni inizialmente previsti (da computare a far data dal 17 marzo 2020, ossia dalla vigenza del decreto "Cura Italia"), a cinque mesi.

Non sarà possibile, fino al 17 agosto 2020, avviare procedure di licenziamento collettivo, ai sensi degli articoli 4, 5 e 24, della legge 23 luglio 1991, n. 223, e anche le procedure in corso - avviate dopo il 23 febbraio 2020 - saranno "congelate" sino al 17 agosto 2020, con possibilità per il datore di lavoro di fare richiesta di trattamento di integrazione salariale.

Il legislatore precisa che restano esclusi dalla sospensione i recessi relativi ai lavoratori impiegati in appalti, che siano stati riassunti successivamente al subentro di altra impresa

(in conseguenza di un obbligo di natura legale, di contratto collettivo, si veda ad es. il CCNL Multiservizi, o di clausole inserite nel contratto di appalto). Anche i licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo sono sospesi: più precisamente, per cinque mesi (computati dal 17 marzo 2020), a prescindere dal numero dei dipendenti occupati, il datore di lavoro non potrà recedere dal rapporto di lavoro per giustificato motivo oggettivo, ai sensi dell'art. 3 della legge n. 604/1966.

Sono sospesi anche i licenziamenti plurimi per motivo oggettivo: a riguardo, desta qualche perplessità il fatto che un'azienda con meno di quindici dipendenti, intenzionata a cessare l'attività, non possa di fatto procedere in tal senso. La bozza di Decreto interviene altresì sull'art. 7 della legge 604 del 1966, ossia sulla procedura obbligatoria che i datori di lavoro con più di quindici dipendenti debbono avviare

presso la Commissione istituita presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro, allorquando abbiano intenzione di procedere ad un licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

In particolare, le procedure in corso alla data del 17 marzo 2020 sono sospese sino al 17 agosto 2020.

Tale sospensione potrà comportare effetti non trascurabili, considerato che, in ipotesi di accordo raggiunto nelle more della procedura ma non formalizzato in sede di Ispettorato Territoriale del Lavoro, ne deriverebbe per le parti la mera possibilità di una risoluzione consensuale incentivata.

In siffatta ipotesi, tuttavia, al dipendente sarebbe precluso l'accesso al trattamento NASpI (garantito, invece, ove la risoluzione consensuale avvenga in sede di commissione di conciliazione).

Restano invece esclusi dalla sospensione i licenziamenti per motivi disciplinari, i licenziamenti in prova, i licenziamenti per superamento del periodo di comportamento, nonché i licenziamenti dei dirigenti, quelli per inidoneità alle mansioni; ancora, è escluso dal perimetro normativo il licenziamento del lavoratore domestico.

Un'ultima, interessante novità, prevista dal decreto Maggio, riguarda le aziende (indipendentemente dalla loro consistenza numerica) che nel periodo intercorrente dal 23 febbraio 2020 al 17 marzo 2020 abbiano proceduto a licenziamenti per giustificato motivo oggettivo.

In tali casi, il Decreto contempla la possibilità di revoca dei licenziamenti intimati, in deroga



al comma 10 dell'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori. Detta revoca potrà avvenire anche oltre i quindici giorni dall'impugnazione del licenziamento: il rapporto di lavoro sarà ripristinato senza soluzione di continuità, senza diritto per il dipendente alla retribuzione maturata nel periodo antecedente la revoca e senza che trovino applicazione i regimi sanzionatori previsti dall'art. 18 della legge n. 300 del 1970; quanto sopra, a condizione che l'azienda richieda per il lavoratore un trattamento di cassa integrazione in deroga dalla data di efficacia del provvedimento di recesso. La bozza del Decreto Maggio, così come il precedente Decreto Cura Italia, ha destato alcune perplessità sulla legittimità costituzionale del divieto di

licenziamento introdotto, considerato che, ai sensi dell'art. 41 della Costituzione, l'organizzazione del lavoro è una delle prerogative rimesse all'insindacabile scelta dell'impresa.

Inoltre, dal lato pratico, è altamente probabile che, allo scadere del periodo di divieto, si assista a un considerevole incremento del numero di licenziamenti, con la conseguenza che, in sostanza, il provvedimento governativo non avrebbe raggiunto alcun concreto effetto. ▣

\*\**Marco De Bellis & Partner*

\* Rubrica a cura di

**Aidp Gruppo Regionale Lombardia**



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

SCOPRI I FINALISTI

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

**MILANO**

#LcFortyUnder40

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto: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,  
Polynt-Reichhold Group



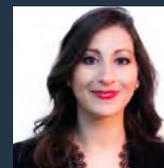
**Letizia Gori**  
CFO,  
Missoni



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



**Giovanni Lombardi**  
General Counsel,  
Illimity Bank



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



**Elena Mauri**  
Group Legal Affairs & IP Director,  
Ermenegildo Zegna



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



**Jacques Moscianese**  
Responsabile Direzione Centrale Istituzionali Affairs  
Intesa Sanpaolo



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



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



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

SPECIALE LEGALCOMMUNITY AWARDS 2020

**LEGALCOMMUNITY  
FINANCE AWARDS**

**2020**

**I VINCITORI**



SFOGLIA  
LA FOTOGALLERY



Per la prima volta in web edition, con 500 persone accreditate, si sono svolti i Legalcommunity Finance Awards 2020. Durante la cerimonia di premiazione sono stati conferiti riconoscimenti alle eccellenze del mercato legale nel campo banking & finance.

L'evento, arrivato alla settima edizione, è stato organizzato da Legalcommunity.it in collaborazione con Accuracy, Alantra e Morrow Sodali, nonché con l'Associazione CAF, sostenuta da LC Publishing Group. Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie:

I PROTAGONISTI  
DEL SETTORE  
SONO STATI CELEBRATI  
IN UNA ESCLUSIVA  
WEB EDITION



## STUDIO DELL'ANNO

---

### CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

SHEARMAN & STERLING

WHITE & CASE

# CHIOMENTI

## AVVOCATO DELL'ANNO

---

ANDREA AROSIO  
*Linklaters*

MICHELE CRISOSTOMO  
*RCCD Studio Legale*

ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO  
*Dentons*

MAURA MAGIONCALDA  
*Pedersoli Studio Legale*

**PATRIZIO MESSINA**  
*Orrick*



## Studio dell'Anno

### BANKING

---

ALLEN & OVERY

CLIFFORD CHANCE

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI  
& PARTNERS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS

**WHITE & CASE**

# WHITE & CASE

Avvocato dell'Anno

**BANKING**

---

CHARLES ADAMS  
*Clifford Chance*

**ANDREA AROSIO**  
*Linklaters*

DAVIDE D'AFFRONTA  
*Simmons & Simmons*

FRANCESCO DIALTI  
*CBA*

ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO  
*Dentons*



Studio dell'Anno

**FINANCE**

---

**CLIFFORD CHANCE**

LEGANCE

ORRICK

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

SIMMONS & SIMMONS

**C L I F F O R D**  
**C H A N C E**

Avvocato dell'Anno

**FINANCE**

---

GREGORIO CONSOLI  
*Chiomenti*

ALFREDO CRACA  
*FIVELEX Studio Legale*

**DAVIDE D'AFFRONTA**  
*Simmons & Simmons*

ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO  
*Dentons*

FRANCESCO LOMBARDO  
*Freshfields Bruckhaus Deringer*



Studio dell'Anno  
**PROJECT FINANCE**

---

**BONELLIEREDE**

EY  
GRIMALDI STUDIO LEGALE  
NCTM  
NORTON ROSE FULBRIGHT

**BonelliErede**  
with **LOMBARDI**

---

Avvocato dell'Anno  
**PROJECT FINANCE**

---

CAROLA ANTONINI  
*Chiomenti*

**MONICA COLOMBERA**  
*Legance*

ORIANA GRANATO  
*EY*

TESSA LEE  
*Linklaters*

CARLOANDREA MEACCI  
*Ashurst*



Studio dell'Anno  
**DEBT CAPITAL MARKETS**

---

**ALLEN & OVERY**

CHIOMENTI  
FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER  
PAVIA E ANSALDO  
WHITE & CASE

**ALLEN & OVERY**

Avvocato dell'Anno

**DEBT CAPITAL MARKETS**

---

GREGORIO CONSOLI  
*Chiomenti*

VALERIO FONTANESI  
*Shearman & Sterling*

MICHAEL IMMORDINO  
*White & Case*

**JEFFREY H. LAWLIS**  
*Latham & Watkins*

PAOLA LEOCANI  
*Simmons & Simmons*



Studio dell'Anno

**FINANCE RESTRUCTURING**

---

DLA PIPER

LATHAM & WATKINS

LCA STUDIO LEGALE

**MOLINARI E ASSOCIATI**

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

**Molinari e Associati**

studio legale

Avvocato dell'Anno

**FINANCE RESTRUCTURING**

---

EMANUELA DA RIN  
*BonelliErede*

**ALESSIO LOMBARDO**  
*Nunziante Magrone*

FRANCESCO LOMBARDO  
*Freshfields Bruckhaus Deringer*

UGO MOLINARI  
*Molinari e Associati*

STEFANO SENNHAUSER  
*Allen & Overy*



Studio dell'Anno

**NON-PERFORMING LOANS**

---

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

GATTI PAVESI BIANCHI

JONES DAY

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

PAVIA E ANSALDO

**RCCD STUDIO LEGALE**

**RCCD**   
STUDIO LEGALE

Avvocato dell'Anno

**NON-PERFORMING LOANS**

---

PAOLO CALDERARO  
*RCCD Studio Legale*

**GREGORIO CONSOLI**  
*Chiomenti*

ANDREA GIANNELLI  
*Legance*

FRANCO GRILLI CICILIONI  
*EY*

MARCO PESENTI  
*La Scala Società tra Avvocati*



Studio dell'Anno

**FINANCE REGULATORY**

---

CARBONETTI E ASSOCIATI

CHIOMENTI

FIVELEX STUDIO LEGALE

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS

**LENER & PARTNERS**

 **LENER &  
PARTNERS**  
STUDIO LEGALE

**Avvocato dell'Anno**

**FINANCE REGULATORY**

---

LUIGI BAGLIVO  
*Grimaldi Studio Legale*

FRANCESCO CARBONETTI  
*Carbonetti e Associati*

ANNALISA DENTONI-LITTA  
*Orrick*

**FRANCESCO DI CARLO**  
*FIVELEX Studio Legale*

ALESSANDRO PORTOLANO  
*Chiomenti*



**Studio dell'Anno**

**FINANCE LITIGATION**

---

CHIOMENTI

**GIANNI ORIGONI GRIPPO  
CAPPELLI & PARTNERS**

LEGANCE

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

ZITIELLO ASSOCIATI



**Avvocato dell'Anno**

**FINANCE LITIGATION**

---

MICHELE BRIAMONTE  
*Studio Legale Grande Stevens*

**ENRICO CASTELLANI**  
*Freshfields Bruckhaus Deringer*

ILARIO GIANGROSSI  
*Grimaldi Studio Legale*

PAOLO GNIGNATI  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

CARLO PAVESI  
*Gatti Pavesi Bianchi*



Studio dell'Anno

**STRUCTURED FINANCE**

---

ALLEN & OVERY

**DENTONS**

FRESHFIELDS

HOGAN LOVELLS

LEGANCE

大成 DENTONS

Avvocato dell'Anno

**STRUCTURED FINANCE**

---

PAOLO CALDERARO  
*RCCD Studio Legale*

GIANLUCA FANTI  
*White & Case*

CORRADO FISCALE  
*Hogan Lovells*

**ANDREA GIANNELLI**  
*Legance*

STEFANO SENNHAUSER  
*Allen & Overy*



Studio dell'Anno

**LEVERAGED FINANCE**

---

**GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI  
& PARTNERS**

LATHAM & WATKINS

LCA STUDIO LEGALE

LINKLATERS

SHEARMAN & STERLING

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,  
PARTNERS  
STUDIO LEGALE

Avvocato dell'Anno

**LEVERAGED FINANCE**

---

**ANDREA AROSIO**

*Linklaters*

MARCELLO BRAGLIANI  
*Latham & Watkins*

IACOPO CANINO  
*White & Case*

DAVIDE D'AFFRONTA  
*Simmons & Simmons*

ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO  
*Dentons*



Studio dell'Anno

**REAL ESTATE**

---

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

DENTONS

**OSBORNE CLARKE**

SHEARMAN & STERLING



Avvocato dell'Anno

**REAL ESTATE**

---

FRANCESCA CUZZOCREA  
*Clifford Chance*

GIUSEPPE DE SIMONE  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

VALERIO FONTANESI  
*Shearman & Sterling*

FRANCESCO LOMBARDO  
*Freshfields Bruckhaus Deringer*

**NINO LOMBARDO**  
*DLA Piper*



**Studio dell'Anno**

**SHIPPING**

---

DLA PIPER

LATHAM & WATKINS

NCTM

NORTON ROSE FULBRIGHT

**WATSON FARLEY  
& WILLIAMS**



**Avvocato dell'Anno**

**SHIPPING**

---

FRANCESCO DE GENNARO  
*DLA Piper*

FRANCESCO DIALTI  
*CBA*

CLAUDIA GREGORI  
*Legance*

**GENNARO MAZZUOCCOLO**  
*Norton Rose Fulbright*

FURIO SAMELA  
*Watson Farley & Williams*



**Studio dell'Anno**

**PRIVATE CLIENTS / FAMILY OFFICE**

---

ASHURST

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS

**GRIMALDI STUDIO LEGALE**

LOCONTE & PARTNERS

STUDIO LEGALE GRANDE STEVENS



**Avvocato dell'Anno**

**PRIVATE CLIENTS / FAMILY OFFICE**

---

MICHELE BRIAMONTE  
*Studio Legale Grande Stevens*

MASSIMILIANO CAMPEIS  
*Studio Avvocati Campeis*

**EMANUELE GRIPPO**  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

MARIO LISANTI  
*Ashurst*

NINO LOMBARDO  
*DLA Piper*



**Studio dell'Anno**

**PRIVATE DEBT / MINIBOND**

---

**ASHURST**

CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

DWF

GRIMALDI STUDIO LEGALE

ORRICK

ashurst

**Avvocato dell'Anno**

**PRIVATE DEBT / MINIBOND**

---

ANDREA AROSIO  
*Linklaters*

MARINA BALZANO  
*Orrick*

**MARC-ALEXANDRE  
COURTEJOIE**  
*Gatti Pavesi Bianchi*

BENEDETTO LA RUSSA  
*Chiomenti*

LORENZO VERNETTI  
*Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners*



**Studio dell'Anno**

**PENALE**

---

**DFS**  
**DINOIA FEDERICO SIMBARI**

STUDIO LEGALE ALLEVA & ASSOCIATI

STUDIO LEGALE  
AVV. GIUSEPPE IANNACCONI E ASSOCIATI

STUDIO LEGALE CRIPPA PISTOCHINI

STUDIO LEGALE DIODÀ



**Avvocato dell'Anno**

**PENALE**

---

GUIDO CARLO ALLEVA  
*Studio Legale Alleva & Associati*

FRANCO COPPI  
*Coppi*

FRANCESCO D'ALESSANDRO  
*Chiomenti*

**NERIO DIODÀ**  
*Studio Legale Diodà*

GIUSEPPE FORNARI  
*Fornari e Associati Studio Legale*

GIUSEPPE IANNACCONI  
*Studio Legale Avv. Giuseppe Iannaccone  
e Associati*



**Studio dell'Anno**

**WEALTH MANAGEMENT**

---

CHIOMENTI

FIVELEX STUDIO LEGALE

GRIMALDI STUDIO LEGALE

**STUDIO AVVOCATI CAMPEIS**

STUDIO SOCIETARIO TRIBUTARIO  
STELLA MONFREDINI



**Avvocato dell'Anno****WEALTH MANAGEMENT**

**LUIGI BAGLIVO**  
*Grimaldi Studio Legale*

**MASSIMILIANO CAMPEIS**  
*Studio Avvocati Campeis*

**GIOVANNI CRISTOFARO**  
*Chiomenti*

**EDOARDO GUFFANTI**  
*FIVELEX Studio Legale*

**CESARE VENTO**  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

**Best Practice****FINANCE LITIGATION**

**LEGALITAX**  
**STUDIO LEGALE**

**legalitax**  
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**Deal of the Year Sustainability****GREEN LOAN ITALO**

**Studi Legali**  
*Facchini Rossi Michelutti Studio Legale Tributario*  
*Maisto e Associati*  
*Shearman & Sterling*  
*White & Case*

**Advisors**  
*Banca IMI*  
*Banco BPM*  
*Banco Santander*  
*BNL Gruppo BNP Paribas*  
*BPER Banca*  
*CaixaBank*  
*ING*  
*Mediobanca – Roberto Turati e Chiara Maisano*  
*MUFG - Orlando Di Tursi*  
*Natixis*  
*NatWest*  
*Société Générale*  
*UniCredit*

**Aziende**  
*Italo - NTV*

**Deal of the Year****INTESA SANPAOLO - PRELIOS**

**Studi Legali**  
*Chiomenti*  
*Deloitte Legal*  
*Linklaters*  
*Orrick*  
*RCCD Studio Legale*

**Advisors**  
*Bain & Company Italy*  
*Banca IMI*  
*Deloitte*  
*Houlihan Lokey*  
*J.P. Morgan*  
*McKinsey & Company*  
*Mediobanca*  
*Rothschild & Co*

**Aziende**  
*Intesa Sanpaolo*  
*Prelios*

# DIVERSITÀ E INCLUSIONE: BT PREMIA GLI STUDI PIÙ ATTENTI, saranno riconfermati nel panel

di *ilaria iaquinta*



**N**on si fermano le iniziative dei giuristi d'impresa per la promozione della diversità e inclusione (D&I) all'interno degli studi legali. British Telecom (BT) ha deciso di incentivare gli studi legali con cui lavora a fare attenzione al tema, inserendo tra i criteri di selezione per il panel di fornitori preferenziali appena rinnovato, la diversity & inclusion. Un aspetto che il colosso britannico delle telecomunicazioni ha deciso di iniziare a soppesare «per spingere le law firm a fare la cosa giusta», come dichiarato dal director of transformation **Dave Hart** a *The Lawyer* e che ha contribuito alla scelta di 15 fornitori, tra cui Allen & Overy, CMS e Osborne Clarke, contro i 40 della precedente selezione.

Gli studi del panel sono stati invitati a dimostrare la propria aderenza ai criteri stabiliti in una serie di dichiarazioni sulla D&I e agli impegni presi dalla società. Ma non finisce qui. BT

infatti monitorerà nel prossimo triennio, che è il periodo di validità del panel, le iniziative messe in atto dalle insegne per diventare ancora più inclusive. Lo studio che in questo periodo di tempo dimostrerà di aver mantenuto gli equilibri migliori in termini di integrazione dei professionisti, verrà automaticamente riconfermato per i tre anni successivi.

Quella di BT è l'ultima di una serie di iniziative messe in atto dalla comunità in house per spingere gli studi legali a fare di più in tema di diversità. Nonostante gli sforzi compiuti dalle *law firm* negli ultimi anni, i livelli di inclusione raggiunti, soprattutto ai vertici delle strutture, non sono ancora abbastanza soddisfacenti. E le aziende, storicamente più attente alle politiche D&I, cercano di fare la loro parte, agendo sui panel. A febbraio scorso anche Novartis ha assegnato agli studi del proprio panel dei target di diversità, chiedendo quote orarie del 30% e del 20% rispettivamente

per associate e partner appartenenti a minoranze, pena il taglio delle parcelle (ne abbiamo parlato con la general counsel della casa farmaceutica che ha studiato il provvedimento su [MAG 137](#)).

Ma esistono esempi anche più datati di iniziative simili. Nel 2008 Microsoft ha introdotto uno schema di bonus finanziari per premiare gli studi legali del panel che raggiungono gli obiettivi di D&I. E prima ancora, nel 2006, Barclays richiedeva ai propri principali consulenti dati statistici sulla composizione etnica e sul genere dell'organico.

Negli ultimi anni sono state inoltre prese iniziative collettive da parte dei general counsel. Lo scorso anno sui [MAG N. 116](#) e [N. 119](#) avevamo parlato di un progetto partito dagli Usa e poi giunto in Europa: una lettera aperta, inviata da oltre 200 direttori affari legali ai partner degli studi, con la richiesta di prestare una maggiore attenzione ai temi della diversità e la promessa di indirizzare la fetta più cospicua della spesa legale verso le strutture che avrebbero dimostrato di essere veramente inclusive.

In Italia, che ci risulti, ancora nessuno ha replicato una simile iniziativa. ▣



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

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

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

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

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

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**

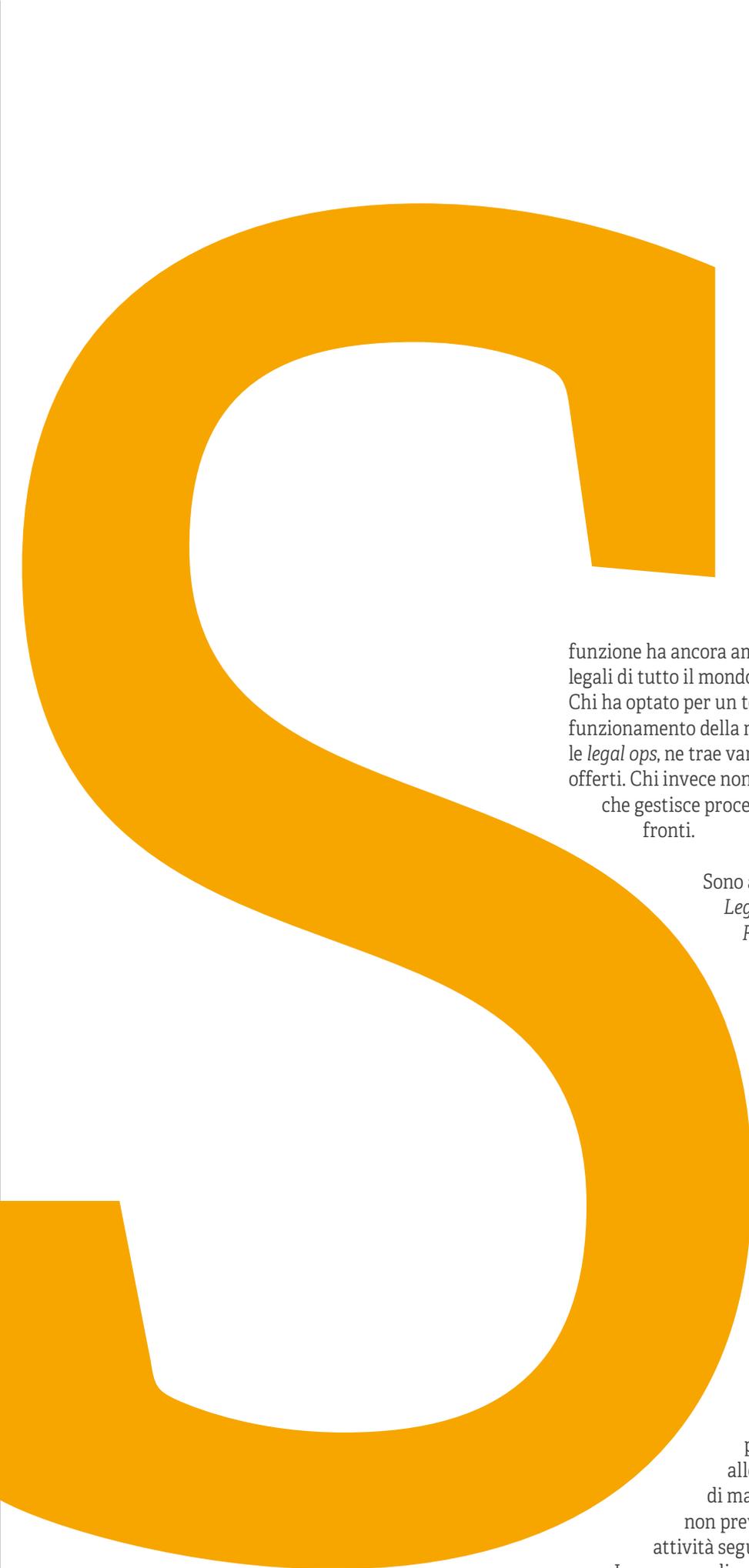
Casella Postale n 17  
00040 Monte Porzio Catone (RM) Italia  
tel +39 393.00.06.510  
fax +39 02.45.70.51.54

info@progect.ch  
www.progect.ch

Gli esiti di un sondaggio ACC e Wolters Kluwer dimostrano che avere un dipartimento di legal operations all'interno della direzione affari legali porta vantaggi su tutte le practice

# LE LEGAL OPERATIONS FANNO LA DIFFERENZA





Sebbene il valore delle *legal operations* (*legal ops*) sia innegabilmente alto, la funzione ha ancora ampi margini di crescita nelle direzioni affari legali di tutto il mondo. Chi ha optato per un team specificatamente dedicato al funzionamento della macchina legale aziendale, e dunque per le *legal ops*, ne trae vantaggi in termini di efficienza dei servizi offerti. Chi invece non possiede una divisione organizzativa che gestisce processi e attività rimane più indietro su tutti i fronti.

Sono alcune tra le principali evidenze del “2020 *Legal Operations Maturity Benchmarking Report*” realizzato dall’Association of Corporate Counsel (ACC) – l’associazione internazionale dei giuristi d’impresa più grande al mondo che conta oltre 45mila membri ed è presente in 85 Paesi – in partnership con Wolters Kluwer. Lo studio, che misura la maturità dei dipartimenti legali (con un indice che va da zero a cento), analizza i dati raccolti da 316 direzioni affari legali di varie dimensioni (da uno a centinaia di giuristi d’impresa), in 29 Paesi (tra cui l’Italia) e 24 settori di attività, identificando 15 funzioni chiave (vedi box dedicato) e 92 sottofunzioni.

## IL VALORE AGGIUNTO

Le direzioni affari legali che hanno al proprio interno almeno una risorsa dedicata alle *legal operations* presentano un tasso di maturità superiore rispetto a quelle che non prevedono la *practice* in tutte le materie di attività seguite dalla direzione affari legali (vedi Fig.2). In presenza di personale che segue le *legal ops*, il tasso di

»»



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS

## Italy

5th Edition

# SAVE THE DATE

# 15.10.2020

19,15 • MILAN

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**

#ihcommunityAwards

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

## LE LEGAL OPERATIONS SECONDO ACC

Per ACC le legal operation sono le attività incentrate sull'ottimizzazione dei servizi legali di un'azienda. La disciplina delle legal operation è radicata nelle fondamenta aziendali e fa leva su processi, dati e tecnologia. Si tratta di un'attività progettata per creare coerenza e promuovere l'efficienza e il valore della funzione legale. ▣

maturità del dipartimento affari legali aumenta in media di 0,8 punti per ciascuna practice. Un fenomeno che secondo **Nathan Cemenska**, director of legal operations and industry insights della divisione ELM Solutions di Wolters Kluwer, si spiega considerando che: «i lavoratori ottengono risultati migliori quando si specializzano in una disciplina piuttosto che cercare di fare tutto per tutti. Le attività tipiche delle legal operations, come il controllo dei costi e l'efficientamento dei processi, sono sempre presidiate da qualcuno. Ma a meno che non ci sia un professionista dedicato a questi compiti, chi si trova a svolgerli deve dividere il proprio tempo e non riesce ad affinare le proprie competenze su questi aspetti. A volte, è sopraffatto da altre cose e procrastina o non fa queste attività».

Osservando i dati, è interessante notare che l'impatto positivo maggiore della presenza delle legal operations si registra proprio nelle attività più strettamente legali: compliance ed ediscovery & litigation management. Su queste practice infatti l'incidenza del miglioramento è pari in media rispettivamente a 1,12 e 1,18 punti. «Sono aree in cui i dipartimenti legali hanno maggiori esperienze e opportunità per sviluppare le migliori pratiche. Conoscono il terreno su cui si muovono e sanno cosa vogliono, dunque le legal ops possono semplicemente intervenire fornendo quanto richiesto», commenta

Cemenska.

Il minore impatto, anche se si vede comunque un miglioramento nel caso in cui almeno una risorsa è dedicata alle legal ops, è nella gestione dei contratti e nel knowledge management, dove il miglioramento in presenza della funzione è mediamente di 0,30 e 0,44 punti. «Sono discipline meno consolidate rispetto ad altre in termini di best practice. Le persone non sono sempre in grado di escogitare un piano per risolvere questi problemi, quindi avvalersi delle legal operations potrebbe essere utile. La gestione

## LE 15 FUNZIONI CHIAVE DI UNA DIREZIONE AFFARI LEGALI SECONDO ACC



ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT

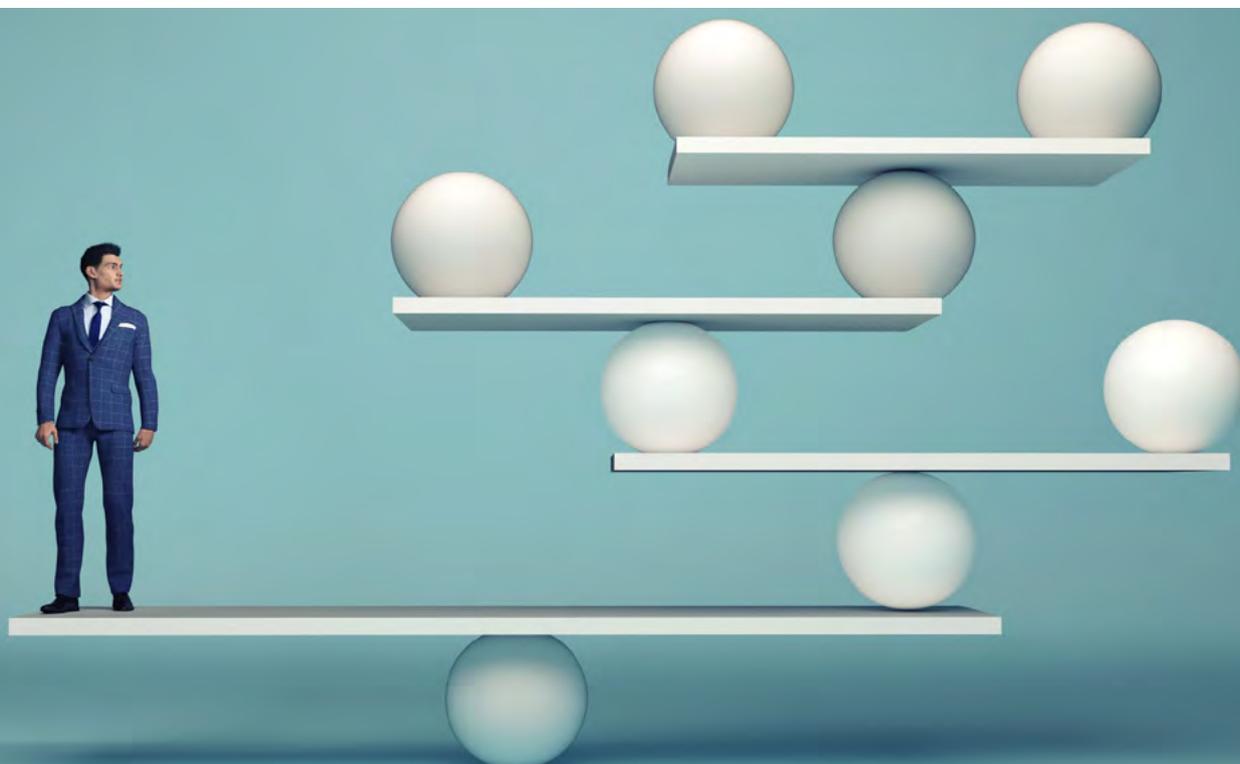
# INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

WEB EDITION

## 9 LUGLIO 2020

9:30 - 18:30



## IL PESO DELL'IN HOUSE COUNSEL IN AZIENDA

con il supporto di



Per informazioni: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)

## LIVELLI DI MATURITÀ DELLE FUNZIONI AFFARI LEGALI

STADIO INIZIALE		STADIO INTERMEDIO		STADIO AVANZATO		N/A
1	2	3	4	5	6	-

1. Il livello di maturità è allo **stadio iniziale**
2. Il livello di maturità è allo **stadio iniziale** e sta passando allo stadio intermedio
3. Il livello di maturità è allo **stadio intermedio**
4. Il livello di maturità è allo **stadio intermedio** e sta passando allo stadio avanzato
5. Il livello di maturità è allo **stadio avanzato**
6. Il livello di maturità è allo **stadio avanzato** e sta dando inizio a nuovi sviluppi in questa competenza

**Non applicabile** - Questa funzione esce dalle competenze del dipartimento legale

## FIG.1

ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT

dell'innovazione non è in realtà una disciplina riconosciuta nel settore legale, anche se forse lo diventerà. Mentre le *legal ops* apportano preziose innovazioni nel contesto di aree specifiche, nei dipartimenti legali tendono a non dedicarsi all'innovazione in senso globale», spiega Cemenska.

In generale, le pratiche più avanzate all'interno delle direzioni affari legali sono la compliance e la gestione finanziaria del dipartimento. «Si tratta di due funzioni che, tra le altre cose, hanno beneficiato della facilità di accesso a un mercato di software più precoce rispetto a quello destinato ad altre practice», commenta **Giuseppe Marletta**, managing director Europa di ACC Europe. Al fanalino di coda stanno invece la gestione dell'innovazione e della e-discovery. Aree di attività queste che in diversi studi i general counsel segnalano infatti come la propria sfida chiave per il futuro prossimo. Rispetto alle e-discovery spiega Marletta: «La maggior parte dei dipartimenti legali affida l'attività e il contenzioso agli studi legali. Solo nelle direzioni più complesse e con attività di litigation più

“

SE LA SCELTA DI INVESTIRE NELLE LEGAL OPERATION NON PARTE DALL'ALTO, È DIFFICILE FARE PASSI IN AVANTI

GIUSEPPE MARLETTA

”

importanti è una funzione ben presente in house».

Lo studio evidenzia infine come anche le dimensioni dell'azienda influenzino la maturità dei servizi offerti dalle direzioni affari legali. Più l'azienda è grande più il tasso di maturità dell'ufficio legale è alto. Un risultato coerente con diversi parametri: i ricavi del gruppo, il numero di personale e la spesa legale. In tutti i casi, indipendentemente dalle dimensioni dell'ufficio legale, la presenza di anche solo una risorsa dedicata alle *legal operations* offre benefici all'intera direzione in termini di maturità del servizio offerto (vedi Fig.3).

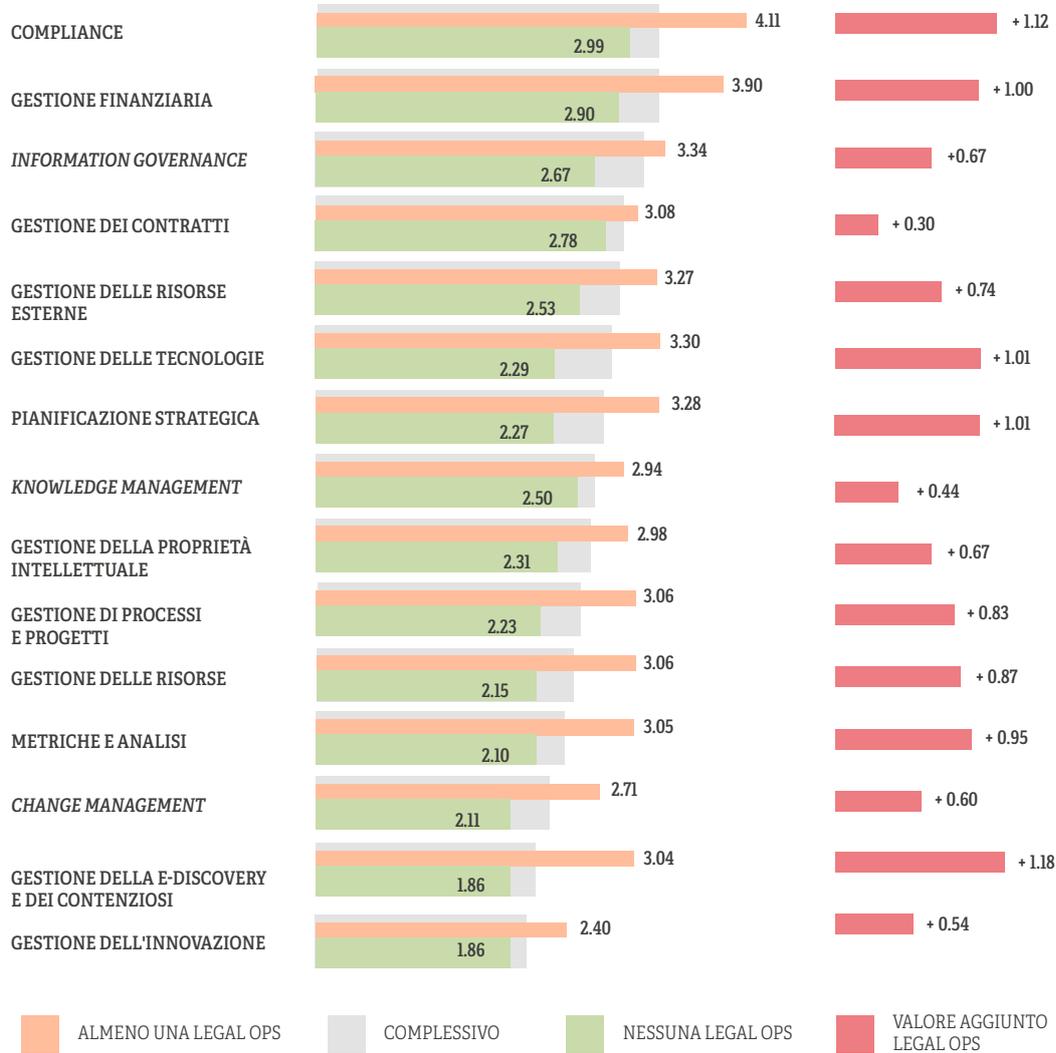
## LE RESISTENZE

A frenare la crescita delle operations sono in linea di massima, «quattro ragioni – spiega Marletta –. La prima è il radicamento di una cultura aziendale fortemente conservatrice che frena lo slancio verso un sistema innovativo. Una ragione, questa,



GIUSEPPE MARLETTA

**TASSO MEDIO DI MATURITÀ DELLE DIREZIONI AFFARI LEGALI** CORRELATO ALLA PRESENZA DELLE LEGAL OPERATIONS  
(IN SCALA DA 1 A 6)



\*Il grafico elenca le 15 funzioni delle direzioni legali ordinate in base al loro tasso di maturità medio, su una scala da 1 a 6, dal più alto al più basso. Il grafico mostra anche la maturità media di ciascuna practice per gli uffici legali che hanno almeno un professionista nelle legal operations e quelli che non ne hanno nemmeno uno. Le barre gialle indicano in media il valore aggiunto che i professionisti dedicati alle legal operations apportano a ciascuna funzione.

**FIG.2**  
ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT

che spiega anche perché l'*innovation management* sia tra le funzioni meno performanti all'interno delle direzioni affari legali. La seconda è che mancano le risorse finanziarie, di software e di personale necessarie all'investimento sulle *legal ops*, il cui valore strategico evidentemente non viene riconosciuto abbastanza. La terza è che molto spesso si lavora per dipartimenti e manca una

visione strategica d'insieme; questo impedisce una crescita integrata delle practice del dipartimento legale. L'ultima è la diffidenza dei leader dell'azienda: se la scelta di investire nelle legal operation non parte dall'alto, è difficile fare passi in avanti».

I risultati raccolti dalla survey sono abbastanza omogenei a livello mondiale.

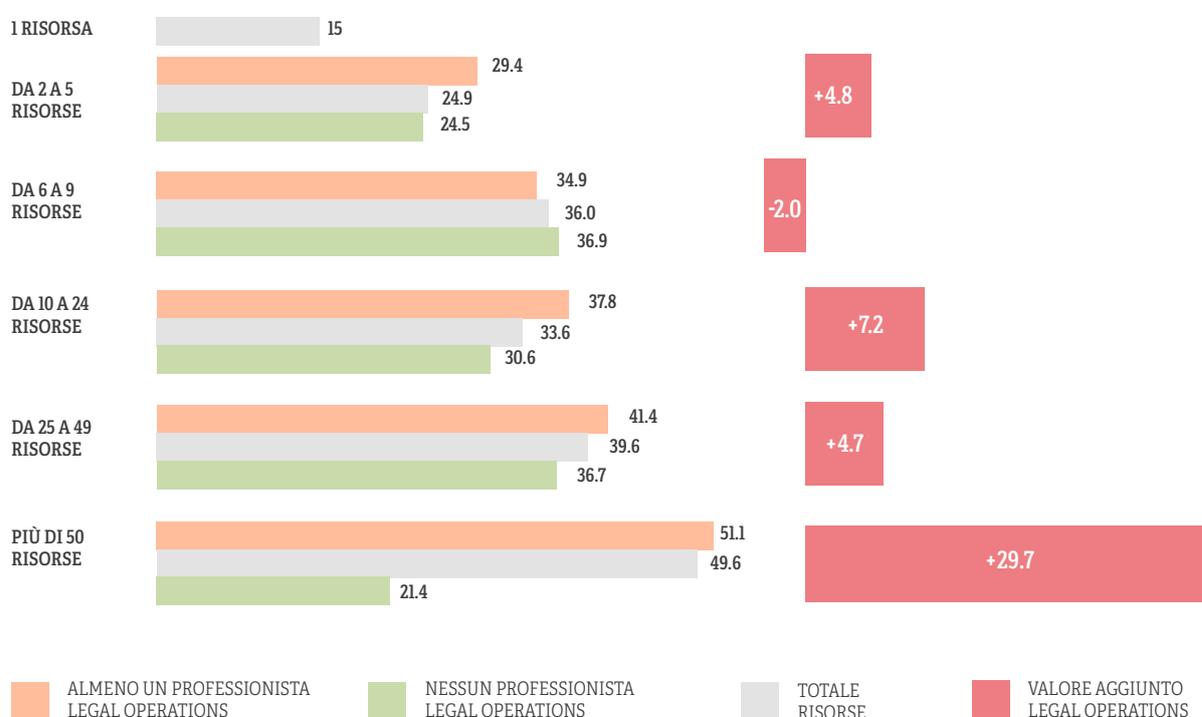
**LIVELLO DI MATURITÀ DELLA DIREZIONE AFFARI LEGALI PER NUMERO DI RISORSE (SU SCALA DA 1 A 100)**


FIG.3

ACC LEGAL OPERATIONS MATURITY BENCHMARKING REPORT RIELABORATO DA INHOUSECOMMUNITY.IT



NATHAN CEMESKA

“

**I LAVORATORI OTTENGONO RISULTATI MIGLIORI QUANDO SI SPECIALIZZANO IN UNA DISCIPLINA PIUTTOSTO CHE CERCARE DI FARE TUTTO PER TUTTI**

NATHAN CEMESKA

”

Più nel dettaglio l'Europa e l'Italia non sono aree in cui il livello di adozione delle *legal ops* è particolarmente alto, spiega Marletta. Anzi, aggiunge il professionista, nella regione «c'è ancora margine d'azione. Se guardiamo ai quattro elementi di resistenza alla crescita delle *legal operations* l'Italia ne ha diversi. Spesso la struttura organizzativa dei dipartimenti legali è gerarchica e tendenzialmente conservatrice. Il concetto fondamentale che bisognerebbe esporre ai vertici dell'azienda è che le *legal ops* richiedono un investimento di risorse, è vero, ma immediatamente c'è un ritorno di efficienza». Scommettere sulle *legal operations*, secondo il professionista significa scommettere sull'innovazione, anche perché guardando le nomenclature delle cariche affidate a chi in azienda si occupa di queste attività le parole “innovazione” e “trasformazione” sono spesso presenti. ■

ANDREA PARRELLA



# LEONARDO: in pista dal 2014

L'esperienza delle legal operations in Leonardo è la testimonianza di un caso di successo. Quali sono i benefici? «Di diverso tipo. Economici e organizzativi», racconta a *MAG* Andrea Parrella

di *ilaria iaquinta*

# T

Tra le direzioni affari legali del nostro Paese che hanno scelto di investire nelle *legal operations* c'è Leonardo. Con l'ingresso del general counsel **Andrea Parrella** nel 2014, l'ex Finmeccanica ha iniziato a costruire una piccola squadra dedicata esclusivamente alla gestione di processi e attività.

Sei anni dopo, in Leonardo le *legal operations* sono anche un *modus operandi*, racconta a *MAG* Parrella. Alla squadra di tecnici che si occupa dell'ottimizzazione dei servizi, si aggiungono a fisarmonica i professionisti delle varie divisioni della direzione affari legali, per farsi portavoce dei bisogni dei colleghi e porsi

## È UN'OPPORTUNITÀ PER RENDERE PIÙ EFFICACE E SOPRATTUTTO PIÙ CONCENTRATA L'ATTIVITÀ DEL TEAM CHE SI OCCUPA DI QUESTIONI DI MERITO

come punto di riferimento per le tematiche specialistiche. È così che le risorse dedicate specificatamente alle *operations* garantiscono il presidio costante di una funzione strategica per il legal in azienda e le componenti variabili servono a non pietrificare l'unità nella fissità, assicurando il pensiero laterale che va esercitato quando si efficientano i processi. Ne abbiamo parlato con Parrella, ecco cosa ci ha detto.

### Come mai e da quando Leonardo sta investendo nelle legal operations?

È un processo che origina molto indietro nel tempo. Il tentativo di efficientare i processi è una pulsione naturale di tutta la mia carriera. L'introduzione più puntuale delle *legal operations* e di una serie di piattaforme dedicate all'analisi dei dati per ricavare dei *kpi* di riferimento ha lo scopo di migliorare la qualità del servizio erogato al cliente interno. È un'opportunità per rendere più efficace e soprattutto più concentrata l'attività del team che si occupa di questioni di merito. Quest'ultimo, ricevendo immediatamente un dato elaborato da altri, può dedicarsi ad analizzarlo e lavorarlo senza dover destinare tempo alla fase iniziale.

### Da quanti anni avete un team dedicato alle legal operations?

Dal mio ingresso in Leonardo, quindi dal 2014, anche se a livello di profilo organizzativo vi sono ancora alcuni aspetti che necessitano di una messa a punto.

### In che senso?

Allo stato attuale le risorse strettamente dedicate e qualificate sono circa una decina, alle quali si aggiungono, a seconda delle esigenze e delle tematiche trattate, altre persone non in modalità *full time*. È un processo in via di evoluzione, ma non sono ancora convinto che dovremmo arrivare alla individuazione formale di un team profilato in modo esclusivo sulle *legal operations*.

### Come mai?

È un po' una mia visione generale. Io temo che l'eccessiva specializzazione settoriale faccia

perdere di vista il tutto. Credo possa essere più efficace ed efficiente avere una struttura con una visione più ampia e non per silos. Al momento l'unità organizzativa dedicata alle *legal operations* funziona adeguatamente. Poi certamente tutto è sempre perfezionabile...

### Che benefici economici avete tratto dalle legal operations?

Di vario tipo. Le faccio un esempio. Grazie all'uso di piattaforme interne abbiamo efficientato la messa a punto di documentazione intelligente, da cui ricavare dati in tempi reale. Ormai abbiamo una capacità di gestione autonoma degli aggiornamenti di database internazionali e di estrazione dei dati. Questo ci ha permesso di eliminare nel 2020 una importante voce di costo.

### Quali sono invece i benefici di natura organizzativa?

Le *legal operations* creano le migliori condizioni secondo il famoso motto *unicuique suum*, a ciascuno il suo. Gli avvocati possono non dedicarsi, e non dico "perdere tempo su" perché in azienda il tempo che si passa a lavorare non è mai perso, a tematiche ritenute di minore rilievo per la loro professione e concentrarsi sulle attività squisitamente legali.

TEMO CHE L'ECESSIVA SPECIALIZZAZIONE SETTORIALE FACCIA PERDERE DI VISTA IL TUTTO. CREDO POSSA ESSERE PIÙ EFFICACE ED EFFICIENTE AVERE UNA STRUTTURA CON UNA VISIONE PIÙ AMPIA E NON PER SILOS

CON L'EMERGENZA  
COVID-19  
SICURAMENTE  
STIAMO TUTTI  
RAGIONANDO  
IN UN'OTTICA DI  
POSSIBILE ULTERIORE  
EFFICIENTAMENTO  
DEI PROCESSI

ANDREA PARRELLA



**Torniamo sul team. Che competenze e professionalità hanno le persone dedicate esclusivamente alle *legal operations*? Sono avvocati o ingegneri?**

Le risorse dedicate nel tempo si sono maggiormente formate soprattutto sul fronte del controllo di gestione. Non abbiamo ingegneri, ma personale diplomato e laureato in materie giuridiche o economiche.

**Come funziona invece il "plug-in" di altre risorse della direzione?**

Il "plug-in" funziona nel senso che nell'ambito di ciascuna unità organizzativa maggiormente esposta alle *legal operations* esistono delle risorse che hanno avuto una formazione sul tema specifico della gestione delle piattaforme. Sono legali che hanno accesso alle piattaforme

e che possono anche lavorarci dentro. La condivisione del loro expertise legale con quello dei tecnici è preziosa. E non manca l'apporto fornito anche da colleghi *under 30*.

**Che strumenti di lavoro ha il team?**

Diversi. Alcuni dedicati in via esclusiva, altri condivisi con le altre funzioni. Per esempio, il team compliance dispone dal 2015 di una *virtual data room multipartner* per il processo di monitoraggio delle *due diligence*. Seguiamo la formazione attraverso "Hr evolution", lo strumento sviluppato internamente per l'attività di analisi del rischio. Utilizziamo un data base unico per la gestione di terze parti commerciali e un data base sui pareri legali per promozioni/consulenze commerciali.

Accediamo a banche dati quali *Cribis/D&B*, *Thomson Reuters* e *Visual Compliance*, quest'ultimo per la parte *trade*. Nell'ambito anticorruzione viene utilizzato un data base dei pareri legali sulla normativa anticorruzione nei Paesi in cui Leonardo è presente. Infine, per le attività lato penale disponiamo di un *tool* informatico per la gestione dei procedimenti e degli incarichi conferiti con valutazione delle pratiche oltre all'accesso diretto banche dati.

**Come interagisce il team di *legal operations* con la direzione legale e con le altre funzioni aziendali?**

Non avendo una catalogazione specifica, il team agisce in modo circolare all'interno delle singole funzioni della direzione legale, sia all'esterno. Per esempio si relaziona con il dipartimento



ANDREA PARRELLA

**SE NON AVESSIMO INVESTITO SUGLI STRUMENTI TECNOLOGICI E INFORMATICI AVREMMO AFFRONTATO CON ENORME DIFFICOLTÀ IL PERIODO DI SMART WORKING COATTO E NON, COME È STATO, CON UNA BUONA CAPACITÀ DI REAZIONE**

Hr per i processi di formazione e la gestione degli strumenti dedicati alla formazione di cui ho appena parlato.

**Quali sono gli obiettivi nel medio e lungo periodo delle legal operations? Sono cambiati in qualche modo con l'emergenza Covid-19?**

Con l'emergenza Covid-19 sicuramente stiamo tutti ragionando in un'ottica di possibile ulteriore efficientamento dei processi. L'uso di varie piattaforme è diventato tema ancora più centrale e sentito. Abbiamo verificato che quanto fatto fino ad oggi è stato sottoposto ed è ancora in corso di sottoposizione a dura prova di resistenza, ma sta funzionando bene. Sicuramente l'obiettivo nel medio e nel lungo periodo è quello di consolidare ulteriormente gli strumenti che abbiamo a disposizione. Se non avessimo investito sugli strumenti tecnologici e informatici avremmo affrontato con enorme difficoltà il periodo di smart working coatto e non, come è stato, con una buona capacità di reazione.

**Prevedete di investire ulteriormente nelle legal operations?**

Più che allargare il team strettamente dedicato alle *legal operations*, mi piacerebbe che la funzione diventasse il *modus operandi* di ciascun professionista della direzione. Non vorrei che allargando la specializzazione di un team dedicato, poi da quel team dipendesse il funzionamento effettivo dei processi. Sarebbe meno efficiente di una cultura diffusa nell'uso adeguato delle piattaforme. ▣

A close-up portrait of Kees van Ophem, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred office setting.

# FRA PRESENTE E FUTURO: le (multiple) sfide di **FRESENIUS MEDICAL CARE**

Kees van Ophem, executive vice president e global general counsel di Fresenius Medical Care, racconta a *MAG* come dall'arrivo della pandemia il lavoro sia cambiato richiedendo un intervento coordinato su più fronti, dalle cliniche ai siti di produzione

Essendo uno dei principali fornitori di prodotti e servizi per le persone con insufficienza renale cronica, Fresenius Medical Care conta circa 345mila pazienti nella sua rete globale di oltre 4mila cliniche. Si consideri che, secondo gli ultimi dati, 3,5 milioni di pazienti nel mondo hanno bisogno di cure dialitiche. Allo stesso tempo, poi, Fresenius gestisce 45 siti produttivi in oltre 20 paesi, per fornire prodotti come macchine per dialisi, dializzatori e relativi articoli monouso. In totale, la società è attiva in oltre 150 paesi. Inutile dire, quindi, che durante una pandemia la sfida di continuare a svolgere queste attività diventa l'obiettivo principale.

Per capire come l'azienda affronta questa delicata situazione dal punto di vista legale, *MAG* ha intervistato **Kees van Ophem**, che è entrato a far parte di Fresenius Medical Care nel gennaio 2015 come executive vice president e global general counsel. Con una lunga carriera nel settore delle telecomunicazioni, van Ophem è passato nel *life sciences* nel 2005, diventando general counsel internazionale di Medtronic. In Fresenius, oggi, supporta la strategia sanitaria integrata verticalmente in grado di fornire soluzioni terapeutiche direttamente ai pazienti in tutto il mondo attraverso i suoi dispositivi e servizi medici.

# FRESENIUS MEDICAL CARE:

## vertically integrated, many stakeholders

Kees van Ophem, executive vice president and global general counsel di Fresenius Medical Care tells *MAG* how since the pandemic exploded his work has changed, requiring the legal team a coordination at multiple levels: from clinics to manufacturing sites.

by alessio foderi

**EN** As one of the main providers of products and services for people with chronic kidney failure, Fresenius Medical Care has around 345,000 patients in its global network of around 4,000 dialysis clinics. According to the latest figures, 3.5 million patients in the world need dialysis treatment. At the same time, they operate 45 production sites in more than 20 countries, to provide dialysis products such as dialysis machines, dialyzers and related disposables. The company is active in more than 150 countries. During a pandemic the challenge of keep running these activities becomes the main focus.

---

## CREDO CHE IN FUTURO, PER DETERMINATI RUOLI, CI SI MUOVERÀ SEMPRE PIÙ VERSO UNA COMBINAZIONE DI SMART WORKING E LAVORO D'UFFICIO

### **Che tipo di impatto sta avendo il Covid-19 nel suo lavoro quotidiano?**

La salute e la sicurezza dei nostri pazienti e colleghi sono la nostra massima priorità. Per questo abbiamo notevolmente aumentato gli standard di sicurezza e igiene nelle nostre cliniche di dialisi. In questo modo, possiamo continuare a fornire ai nostri pazienti, che sono classificati tra i gruppi a rischio fra i più vulnerabili, le cure necessarie. Visto che i governi hanno messo in atto misure di emergenza e la pandemia si è via via accentuata, è davvero una sfida mantenere le supply chain in attività in tutte le nostre sedi e, al contempo, proteggere i nostri pazienti e dipendenti. Ad esempio, per continuare a rifornire le nostre cliniche e i nostri clienti nonostante la miriade di nuove misure e talvolta contraddittorie, abbiamo deciso di investire in spazi aggiuntivi in diversi paesi. In questo modo possiamo assicurare ai nostri pazienti una fornitura ininterrotta di prodotti salvavita.

### **Considerando la vostra attività, immagino che lo smart working non sia un'opzione per tutti...**

Esattamente. Per quanto riguarda il personale in ufficio, lavorare da remoto è un'alternativa praticabile. La tecnologia ha finora dimostrato di essere all'altezza. Ma questo è vero, però, solo per una parte di noi, proprio perché gli infermieri e i medici che lavorano nelle cliniche devono essere lì, fisicamente, e assistere il paziente. Stessa cosa vale per gli impiegati nei siti di produzione, i servizi tecnici e il personale di manutenzione. Abbiamo anche prodotti e servizi di dialisi domiciliare, ma ciò richiede misure speciali a domicilio e molti pazienti preferiscono o necessitano di cure in clinica. Allo stesso tempo, i siti di produzione richiedono la presenza dei dipendenti: sebbene abbiamo investito molto in automazione, abbiamo ancora bisogno di persone per non interrompere la produzione in corso.

To understand how the company copes with this challenging situation, *MAG* interviewed **Kees van Ophem**, who joined Fresenius Medical Care in January 2015 as Executive Vice President & Global General Counsel. With a long career in the telecoms' industry, van Ophem switched to life sciences in 2005, becoming international General Counsel at Medtronic. Currently, at Fresenius Medical Care, he supports its vertically integrated healthcare strategy of providing treatment solutions directly to patients globally via its medical devices, consumables and services.

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

The health and safety of our patients and colleagues are the top priority for Fresenius Medical Care. We have substantially increased the safety and hygiene standards in our dialysis clinics. This way, we can continue to provide our patients, who are classified among the most vulnerable risk groups, with their life-sustaining treatment. As governments have set up emergency measures and the pandemic takes its toll, it is a challenge to keep the supply chains working across the borders and to protect our patients and employees. For example, to keep supply to our clinics and customers going despite the myriad of new and sometimes contradictory measures, we had to decide to invest in additional warehousing in different countries. So we could insure uninterrupted supply of life-saving products to our patients.

### **Considering your business, I guess remote work is not an option for every employee...**

Exactly. As for the office personnel, home office is a workable alternative to the company office. Technology for remote working has proven to be effective. But this is true only for a part of us, as nurses and doctors working in the clinics need to be there and assist the patient. Similar for employees at our production sites, technical

---

WE'LL MOVE TO MORE AND MORE A COMBINATION OF MOBILE AND OFFICE WORK IN THE FUTURE FOR CERTAIN ROLES

»»»

INTERNATIONAL WEBINAR

# THE IMPACT OF COVID-19 ON IN-HOUSE LEGAL DEPARTMENTS

TUESDAY 23 JUNE 2020  
5 PM (Central European Time)

REGISTER



**Come funziona l'emodialisi domiciliare?**

Il processo è simile a quello in clinica, tranne per il fatto che la macchina per dialisi e il trattamento sono a casa. Tuttavia, è necessario essere in contatto con i medici e il personale addetto alla manutenzione, ma si può parzialmente eseguire da remoto tramite strumenti di tecnologia digitale. Durante l'emodialisi domiciliare e in clinica, il sangue viene filtrato all'esterno del corpo attraverso un dializzatore o un «rene artificiale» per espellere i residui indesiderati, le tossine e i liquidi in eccesso.

**Crede che questa situazione rappresenti un'opportunità per il dipartimento legale? Se sì, perché?**

Per i legali penso che sia un'opportunità per intensificare e supportare i team di gestione delle crisi. L'altro effetto collaterale imprevisto è che, almeno per il personale dell'ufficio, ci si rende conto che lavorare da remoto è del tutto fattibile. Offre maggiore flessibilità per il dipendente e per l'azienda consentendo una riduzione dei costi degli spazi per gli uffici nonché una diminuzione delle spese di viaggio. In futuro, per determinati ruoli, ci si muoverà sempre più verso una combinazione di smart working e lavoro d'ufficio. Oltre questo, viste le circostanze straordinarie, sul dipartimento legale c'è molta pressione nel tenere il passo con gli eventi e nel cambiare rapidamente le norme di emergenza: siamo in continuo contatto con le autorità date le particolari sfide del virus e le relative normative di emergenza.

---

**L'ANALISI DEI DATI CI CONSENTE DI FORNIRE ASSISTENZA SANITARIA SEMPRE PIÙ PERSONALIZZATA. QUESTO È FONDAMENTALE IN QUANTO OGNUNO HA UN DIVERSO TIPO DI FISILOGIA**

---

**DATA ANALYTICS ALLOW US TO DO MORE AND MORE PERSONALIZED HEALTHCARE. THIS IS CRUCIAL AS EVERYBODY HAS A DIFFERENT KIND OF PHYSIOLOGY**

services and maintenance personnel. We also have home dialysis products and services, but that requires special measures at home and many patients prefer or need in-clinic treatment. In parallel, manufacturing sites also require employees on-site: though we have invested a lot in automation, we need employees on site that keep the production going.

**Could you be more specific on home hemodialysis?**

The process is similar as in-center hemodialysis, except that the dialysis machine and treatment is at home. Still, you need to be in contact with doctors and maintenance personnel, but that can partly be done remotely via digital technology. During home and in-center hemodialysis, your blood is filtered outside of your body through a dialyzer or "artificial kidney" to remove unwanted waste, toxins and excess fluids.

**Do you think this pandemic would represent an opportunity for legal personnel work?**

For the legal functions, I think it's an opportunity to step up and support the crisis management teams. The other unexpected side-effect is that, at least for the office personnel, people realize working remotely is feasible. It gives more flexibility for the employee and the company and gives the company to lower the costs of office space and for travel and move to more and more a combination of mobile and office work in the future for certain roles. Due to the extraordinary circumstances, there is lot of pressure on keeping up with the events and quickly changing emergency regulations: we are in frequent contact with authorities given the particular challenges of the virus and related emergency regulations.

**What the state of art of your digital health?**

We have been developing digital healthcare solutions long before the coronavirus started to spread. The pandemic, however, will accelerate – not to say boost – digital health. The technical feasibility as such is there, but it also sometimes regulations that made it

**Parliamo sempre di tecnologia. Qual è lo stato dell'arte di Fresenius in ambito digital health?**

Abbiamo sviluppato soluzioni sanitarie digitali da molto tempo, ben prima della diffusione del virus. Il Covid-19 sarà un'ulteriore accelerazione in questo campo, per non dire un vero e proprio impulso. La fattibilità tecnica in quanto tale è lì, ma a volte sono soprattutto i regolamenti che hanno reso difficile beneficiare pienamente delle possibilità tecnologiche. Ad esempio, in molti paesi i medici devono essere sul posto, fisicamente nella clinica, e non possono fornire i loro servizi da remoto. Speriamo che questa situazione dia slancio al cambiamento delle normative e consenta una maggiore flessibilità laddove ciò sia nell'interesse dei pazienti.

**A tal riguardo, quali sono le principali implicazioni legali?**

Quando si parla di digitale si parla di dati. In questo contesto, la sicurezza informatica è un argomento importante che dobbiamo considerare. Ci concentriamo molto su questo, poiché abbiamo molti algoritmi e applicazioni all'interno dei nostri dispositivi e gestiamo un'enorme quantità di dati proprio per ottimizzare i trattamenti e anche al fine dei rimborsi. Allo stesso tempo, però, la privacy dei dati è molto importante per noi soprattutto per tutelare i pazienti, che sono sempre il nostro focus principale. Utilizziamo la big data analysis per migliorare i nostri trattamenti, ritardare o prevenire le malattie renali. C'è molta attenzione nell'uso di quei dati, che di solito anonimizziamo. Per studi clinici e scopi di ricerca, abbiamo anche predisposto specifici moduli di consenso.

**L'analisi dei dati può portare così a una medicina personalizzata...**

Abbiamo bisogno dei dati che ricaviamo dalle macchine per migliorare il trattamento su base individuale e fornire il trattamento adeguato a ogni singolo paziente. L'analisi dei dati ci consente di fornire assistenza sanitaria sempre più personalizzata. Questo è fondamentale in quanto ognuno ha un diverso tipo di fisiologia. Allo stesso tempo, l'analisi dei dati è sempre più importante in quanto un numero crescente di compagnie assicurative e programmi di rimborso stanno

difficilmente a fully benefit from the technological possibilities. For instance, in many country doctors have to be on site in the clinic and cannot provide their services remotely. Hopefully this situation will give an impetus in changing regulations and allow more flexibility where this is in the interest of patients.

**What are the major legal implications?**

When you talk about digital you talk about data. In this context, cybersecurity is a big topic we need to look at. We are very focused on that, as we have a lot of algorithms and applications in our machines and devices and handle a huge amount of data for optimal treatments, but also for reimbursement purposes. At the same time, data privacy is very important for us especially for the data of the patients, who remain our main focus. We use big data analysis to improve our treatments, delay or prevent kidneys diseases. There is a lot of focus in using that data, that we usually anonymize. For clinical studies and research purposes, we also have set up also specific consent forms.

**Data analytics that can lead towards personalized medicine...**

We need the data coming out of the machines



KEES VAN HOPHEM

implementando schemi di pagamento basati sui risultati sia generali che del singolo paziente.

**Ha fatto cenno al fatto che il dipartimento legale in house supporta la gestione della crisi. Oltre questo su cosa state lavorando?**

Abbiamo un supervisore nominato dal governo degli Stati Uniti come conseguenza del nostro accordo FCPA dell'anno scorso. Questo è molto importante per noi, proprio perché stiamo lavorando con lui per migliorare ulteriormente l'efficacia della nostra compliance e dei controlli finanziari.

**Riguardo al numero di pazienti in dialisi in tutto il mondo, per cui è previsto un aumento, c'è nessun progetto in merito ai mercati emergenti?**

Trattiamo i pazienti in qualsiasi parte del mondo. Spesso, siamo stati proprio noi a far la prima mossa per procurare trattamenti in cliniche nei mercati emergenti che lei menziona e forniamo prodotti in oltre 150 paesi. Tuttavia, alcuni paesi non consentono o limitano chi fornisce assistenza sanitaria privata. In questi casi, vendiamo prodotti agli ospedali pubblici, ma, ove possibile, forniamo anche servizi di dialisi accanto al sistema pubblico. A volte siamo presenti anche attraverso joint venture quando normative specifiche ce lo richiedono. Nel corso del tempo, molti governi realizzano che, di fatto, possiamo portare del valore aggiunto e aiutarli a migliorare l'assistenza sanitaria sul campo.

**Quella di Fresenius è quindi una doppia competizione ...**

Siamo un'azienda integrata verticalmente sin dall'inizio e una delle prime a farlo nel settore sanitario. Affrontiamo la concorrenza in molti mercati: le macchine, i materiali di consumo e i trattamenti. Su quest'ultimo aspetto ci sono aziende focalizzate solo sul trattamento (ad es. DaVita). Riguardo i macchinari, invece, molti player tedeschi e asiatici sono i nostri principali concorrenti.

**Pensa che con la situazione attuale ci sarà un aumento di lavoro nell'ambito della compliance e della concorrenza?**

La concorrenza leale è un principio fondamentale per l'azienda. Il nostro obiettivo

to improve treatment at an individual basis and provide the right treatment for each specific patient. Data analytics allow us to do more and more personalized healthcare. This is crucial as everybody has a different kind of physiology. At the same time, data analytics are more and more important as an increasing number of insurance companies and reimbursement programs are implementing payment schemes based on results and individual patient outcomes.

**You said you're now engaged with crisis management teams for the coronavirus, but what would you be another focus of your in-house legal function?**

We have a monitor appointed by the US Government as a consequence of our FCPA settlement last year. This is a key focus for us. We are working with the monitor to further improve the effectiveness of our compliance and financial controls.

**The number of dialysis patients worldwide is expected to increase. Are there specific projects concerning emerging markets you are working on?**

We are focused on treating patients anywhere in the world. We are often a first mover to provide treatments in clinics in the emerging markets you mention and we provide products to over 150 countries. However, some countries do not allow or limit contributions from private healthcare providers. In these cases, we sell products to public hospitals, but, where possible, we also provide dialysis services next to the public system. Sometimes we are also present through joint ventures when specific regulations require that. Over time, many governments realize that we can add even more value and help them improving healthcare on the ground.

**You actually face a double competition...**

We are vertically integrated company since the beginning and one of the first to do so in healthcare. We thus compete in many markets: the machines, the consumables and the provision of treatments. On the competitive side there are companies focused on treatment only (e.g. DaVita). On the machine side, for instance, a lot of German and Asian players are our competitors.

**Do you think will it be an increase of work on competition law and compliance field?**

Fair competition is an important principle for the company. Our key focus is providing the best



KEES VAN HOPHEM

principale è fornire i migliori servizi sia per i nostri clienti che per i pazienti, rispettando le normative applicabili, comprese le leggi sulla concorrenza e le normative anticorruzione. Con la crescente quantità di regolamenti e mercati in cui siamo attivi, diventa sempre più complesso e impegnativo. Ad ogni modo, la compliance rimane il nostro obiettivo principale in quanto fa anche parte del fatto di operare concorrenza leale. 🗣️

services for both our customers and patients, whilst complying with applicable regulations, including competition laws and anti-corruption regulations. With the ever increasing amount regulations and markets we are active in, it gets more and more complex and challenging. Anyway, compliance remains our key focus as it is also part of competing fairly. 🗣️

# TRICOMI,

## focus sulle soluzioni

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

di paolo lanciani\*



Entrando in sala riunioni, noto un sacchetto di carta sul tavolo. L'avvocata **Laura Tricomi** mi offre delle brioches comprate personalmente pensando che "avendomi fatto venire presto potessi avere fame". Un piccolo gesto di cura, personale, che racconta di una persona attenta e premurosa. Subito mi racconta di essere molto curiosa dell'intervista e del mio feedback. In passato ha già partecipato a un processo di assessment e ne ha potuto, aggiungo io, saputo, trarre profitto: «Ho condiviso il mio report con le persone con cui lavoro e ho lavorato in autonomia sulle aree di miglioramento emerse». Due comportamenti per nulla scontati da parte di chi partecipa a un assessment, la disponibilità

a condividere i risultati e la determinazione e costanza nel seguirne le indicazioni di sviluppo.

Spesso non conta quello che viene detto a una giovane professionista, ma il modo in cui questa ascolta fa la differenza. E così, quando il suo mentore, con cui «la relazione peraltro non è sempre stata facile», le spiega che degli, all'epoca, 20mila avvocati a Milano solo 2mila emergono e che, «tolti geni e capre», emergono solo quelli che «studiano e lavorano il doppio degli altri», lei non si scoraggia, ma la prende come una ricetta da seguire. «D'altronde anche mio padre mi ha insegnato che la fatica premia». Di fronte all'ostacolo,

## LA BIO

## DALLA LAW FIRM ALL'AZIENDA

Laura Tricomi, con una laurea in Giurisprudenza e un Dottorato di Ricerca in Diritto Europeo dei contratti civili, commerciali e del lavoro alla Ca' Foscari di Venezia e al King's College di Londra, nonché iscritta fino al 2012 all'Albo degli Avvocati di Milano,

lavora per alcuni anni in alcuni studi legali internazionali nel Corporate M&A, tra i quali DLA Piper, Norton Rose nel 2008/2010, Allen & Overy fino al 2011. Nel 2012 entra a far parte di Isagro nell'area degli Affari Legali, supportando il top

management nelle operazioni straordinarie, nella gestione del contenzioso nonché nella negoziazione e nella redazione dei contratti commerciali, sia italiani sia internazionali. Nel maggio 2016 è nominata Group Director Legal Affairs.

lo sguardo di Laura non si posa sull'impedimento ma, per quanto impervia, sulla via che porta all'obiettivo. Un atteggiamento che denota fiducia nei propri mezzi oltre che determinazione.

Ho spesso sottolineato quanto sia importante per una o un professionista ascoltarsi per conoscersi, perché se mi conosco posso riconoscere e scegliere il contesto professionale a me più congeniale e quindi favorevole. Laura Tricomi attraversa in stretta sequenza due esperienze che le daranno chiare indicazioni su quale sia il contesto ideale per lei. Prima un secondment durante il quale, con sua sorpresa, si è «divertita parecchio e innamorata dell'azienda, imparando tantissimo»; lo racconta con il sorriso, accelerando l'eloquio quasi stesse rivivendo quell'esperienza segnante. Benché a fine secondment le venga offerto di rimanere in azienda, la proposta, «generosa» di una law firm internazionale, il sogno di una vita, ha la meglio. Ma l'esperienza si rivela diversa da quanto immaginato e la

lascia con la chiara sensazione di essere fuori posto. «Mi sono chiesta se avessi le carte in regola per diventare una partner, e mi sono risposta di no». Ancora una volta, la differenza la fa non l'esperienza in sé, ma la capacità di prendere una decisione consapevole e optare conseguentemente per un cambio che, sulla carta, non sembrava favorirla o comunque poteva essere letta come una rinuncia a «essere tra i 2000 avvocati che emergono».

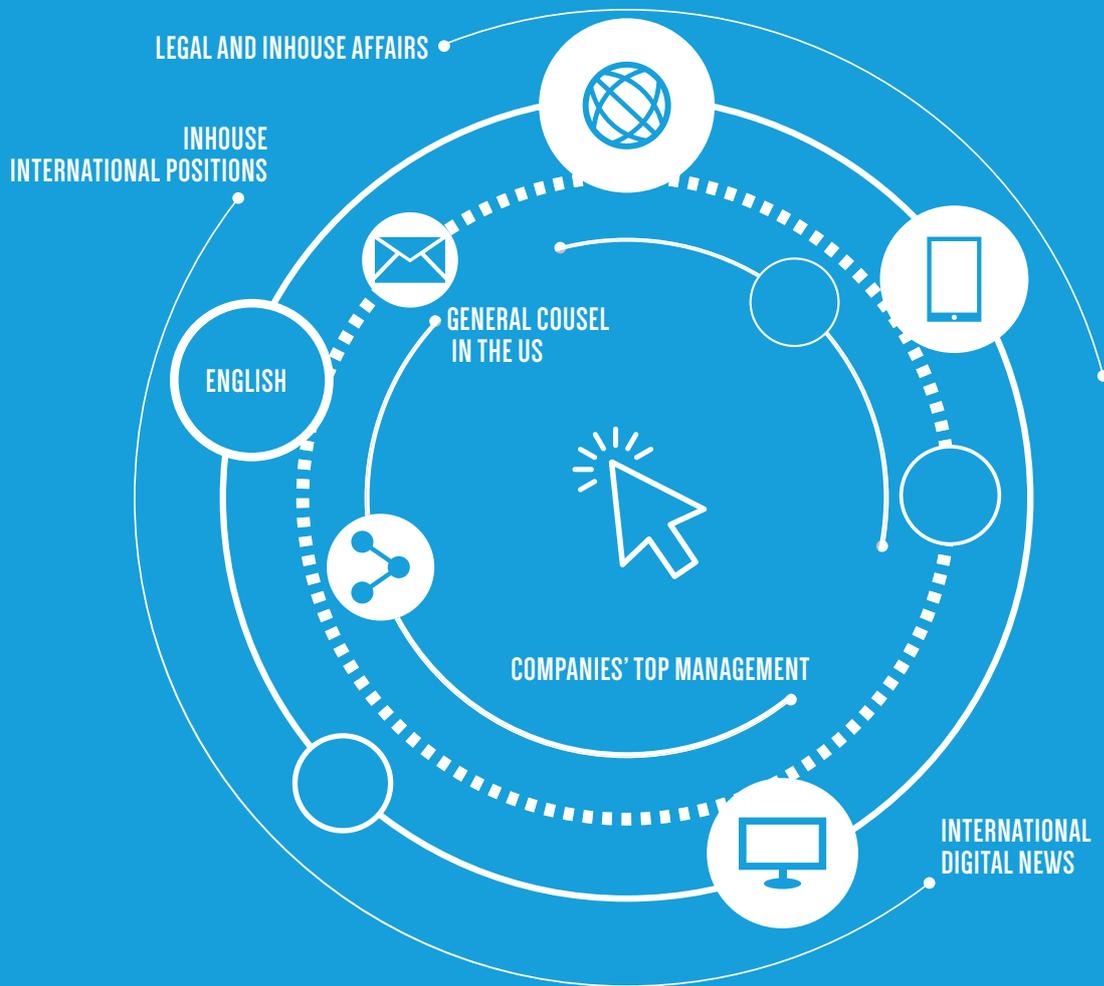
Ma la semplice decisione non è garanzia di successo e un imprevisto può spezzare molti sogni. Così, lasciato il grande e prestigioso studio e in procinto di entrare in uno studio più in linea con le sue esigenze, un cliente in uscita rende ridondante la sua posizione e Laura si trova senza lavoro. Da promettente giovane avvocatessa, pagata molto bene, a disoccupata, costretta a «tirare la cinghia». Dopo un fisiologico momento di sconforto, Laura mette a fuoco i suoi obiettivi e decide di investire in modo strategico, sul medio lungo

termine, sfruttando la sua disponibilità di tempo per studiare, per consolidare il suo profilo, pubblicare e fare networking. Sa che se vuole avere un futuro da professionista è essenziale coltivare una base clienti. All'orizzonte vede due opzioni, l'ingresso in uno studio di piccole medie dimensioni o l'ingresso in azienda. Dopo qualche mese, il frutto dei suoi sforzi la porta a ricevere due offerte, quella di una boutique e quella di Isagro; questa volta, non ha dubbi e fa la scelta di cui non si è «mai pentita». Oggi Laura Tricomi è una manager, riporto diretto del vertice aziendale e business partner per tutte le funzioni aziendali. «Mia mamma mi ha insegnato sin da piccola a cercare le soluzioni senza farmi distrarre dal problema». La capacità di rimanere orientata all'obiettivo di business, di analizzare le potenziali implicazioni lungo tutta la catena di valore, avendo consapevolezza di quali siano le leve sia di business sia legali su cui agire,



# 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)



LAURA TRICOMI

questi gli ingredienti del suo problem solving. Il suo metro di auto-valutazione è stringente: «L'avvocato serve se contribuisce a portare il risultato di business. Se non porta risultati, non serve!».

## LESSONS LEARNED

Spesso tendiamo a considerare il problem solving "solo" una competenza che ci aiuta ad essere efficaci sul lavoro. Certamente questo è vero; ma esiste un secondo valore insito nel problem solving. Si tratta del meccanismo di apprendimento più efficace di cui da esseri umani disponiamo. Ogni volta che dobbiamo risolvere un problema e la soluzione ci richiede un apprendimento finalizzato a raggiungere

l'obiettivo, impariamo meglio, in modo più efficace e veloce. Pensate all'inglese: finché resta una materia scolastica non facciamo "il salto", ma quando vogliamo conoscere i testi del nostro gruppo preferito, o comunicare con una persona cara, o ci trasferiamo in un paese dove per tutto serve l'inglese, facciamo progressi impressionanti. Laura ha dovuto trovare non solo soluzioni professionali, ma anche il modo di gestire una relazione difficile col suo mentore, colmare i suoi fisiologici gap di competenze nelle varie esperienze professionali, riorganizzarsi quando si è trovata senza lavoro, orientarsi in un'organizzazione e in un

business... ogni soluzione ha implicato un apprendimento, ogni apprendimento l'ha resa più consapevole, fiduciosa e sicura di poter gestire situazioni inedite e sfidanti con successo.

È difficile determinare se siano stati gli insegnamenti (abbiamo citato quelli del mentore, del padre e della madre), il fatto che con l'impegno e col focus sulla soluzione ogni obiettivo è raggiungibile, a determinare il suo growth-mindset o se sia stata la sua mentalità a renderla permeabile agli insegnamenti; certo è che ne ha tratto vantaggio. 🍷

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

# INTERVISTA

## col professor K

a cura di Barabino & Partners Legal

In attesa del mio ospite, rimescolo quel che resta del cappuccino ormai freddo. Cappuccino home made, naturalmente, e l'ospite l'aspetto per una conversazione virtuale. Eccolo! Ma il video fa i capricci. "Mi perdoni signorina, le spiace se facciamo solo audio? Purtroppo, la mia connessione non è stabile". "Si figuri! Nessun problema" e sullo schermo compare lo statico mezzobusto del professore, con i suoi baffi bianchi.

**D: "Allora professore, tutti sono concordi nel dire che questa emergenza comporterà grandi cambiamenti sul fronte economico e politico, che nulla sarà più come prima".**

**R:** "In molti lo dicono, sì, e parrebbe una convinzione che attraversa ogni ambito. Per parte mia, posso affermare che *l'orientamento del mio pensiero è cambiato, ma, per la maggior parte, io attribuisco il cambiamento nel mio modo di vedere al fatto che le mie speranze, i miei timori e le mie preoccupazioni, come quelle di molti altri, o dei più forse, di questa generazione in tutto il mondo, sono diverse da quelle che erano in passato*".

**D: "Ci spieghi meglio, professore"**

**R:** "Ma certo. *Il capitalismo decadente, internazionale ma individualistico nelle cui mani ci siamo trovati dopo la guerra, non è un successo. Non è intelligente, non è bello, non è giusto, non è virtuoso - e non mantiene quel che ha promesso. In breve, non ci piace e stiamo anzi cominciando a disprezzarlo. Ma quando ci domandiamo che cosa dobbiamo*

*mettere al suo posto, siamo estremamente perplessi”.*

**D: “In sostanza, professore, lei ci dice che dovremmo cogliere l’occasione per sperimentare una via nuova? In questo caso, bisognerebbe farlo in fretta, qui ogni giorno la situazione sembra precipitare sempre di più”.**

**R:** “Io dico, signorina, che qui non si tratta di strappare le radici, ma di abituare lentamente la pianta a crescere in un’altra direzione. E, mi permetta, proprio la fretta rappresenta un grave pericolo. Vale la pena citare l’aforisma di Paul Valéry: i conflitti politici deformano e distruggono nelle persone il senso della distinzione tra cose importanti e cose urgenti. La trasformazione economica di una società è una faccenda da compiersi lentamente. È infatti nella natura dei processi economici di essere radicati nel tempo. Una transizione rapida implicherebbe una così grande e mera distruzione di ricchezza che il nuovo stato di cose sarebbe, subito, molto peggiore del vecchio e il grande esperimento ne resterebbe screditato”.

**D: “Ma se lei dovesse darci un principio, una linea guida, quale sarebbe?”**

**R:** Mia cara, la verità è che noi non desideriamo essere in balia di forze mondiali che producano, o cerchino di produrre, un qualche equilibrio uniforme in armonia con principi ideali. Quindi, se trovare una via da seguire è importante, lo è altrettanto sapere quali vie non percorrere. Da questo punto di vista, è vitale ribaltare l’incubo del contabile che sembra pervadere gli animi di chi ci guida. Un incubo persistente nei secoli. Invece di

*usare le loro moltiplicate riserve materiali e tecniche per costruire la città delle meraviglie, gli uomini dell’ottocento costruirono dei sobborghi di catapecchie; ed erano d’opinione che fosse giusto e opportuno costruire catapecchie perché le catapecchie, alla prova dell’iniziativa privata, “rendevano” mentre la città delle meraviglie, pensavano, sarebbe stata una folle stravaganza che, per esprimerci nell’idioma imbecille della moda finanziaria, avrebbe “ipotecato il futuro”. Le menti di questa generazione sono così offuscate da calcoli sofisticati, che esse diffidano di conclusioni che dovrebbero essere ovvie, e questo ancora per la cieca fiducia che hanno in un sistema di contabilità finanziaria che mette in dubbio se un’operazione finanziaria del genere “renderebbe”.*

**D: “Ma, professore, penso possiamo essere concordi nell’affermare che questa emergenza ha reso più urgenti e attuali le questioni relative alla sostenibilità, cui, azzarderei, il suo discorso fa riferimento. Vuol forse dirci che è effettivamente questa la via da percorrere, allora?”**

**R:** “Sostenibilità è una parola che non mi è familiare, mia cara. Ma posso di certo dirti che noi distruggiamo le bellezze della campagna perché gli splendori della natura, accessibili a tutti, non hanno valore economico; siamo capaci di chiudere la porta in faccia al sole e alle stelle perché non pagano dividendo. Oggi, noi soffriamo di una delusione, non perché siamo più poveri di quello che eravamo, ma perché ci pare che altri valori siano stati sacrificati e perché ci sembra che siano stati sacrificati senza necessità”.

**D: “Mi pare che concordiamo sulla sostenibilità. In questo percorso, ci sono degli ostacoli che la preoccupano in particolare?”**

**R:** “Della fretta ho già detto. Ti dirò del rischio peggiore: l’intolleranza e il soffocamento della critica. Ordinariamente, le nuove correnti sono giunte al potere attraverso una fase di violenza o quasi-violenza. Esse non hanno convinto gli oppositori, li hanno domati. Il metodo moderno è quello di fare affidamento sulla propaganda e controllare gli organi d’opinione pubblica; si crede che sia cosa molto furba e molto utile fossilizzare il pensiero. Eppure, i nuovi sistemi economici verso i quali noi stiamo procedendo sono, nella loro natura essenziale, esperimenti. Ora, in questo processo, una critica audace, libera e spietata è condizione indispensabile per il successo ultimo. Ci occorre la collaborazione di tutte le intelligenze della nostra epoca. Una società sperimentale deve assolutamente essere molto più efficiente di una costruita da tempo, se vuole sopravvivere senza pericoli. Tutto il suo margine economico le sarà necessario per i propri fini, né essa può permettersi di regalare niente alla stupidità o alla follia dottrinarina”.

Il nostro illustre intervistato altri non è che **John Maynard Keynes**, tutte le parti in corsivo sono tratte da “Autarchia economica” del 1933. Sì, è morto. Ma d’altra parte, avevo o no specificato che si trattava di una conversazione virtuale? 📖

**GIOVANNI BOSSI:**  
«IL SERVICER  
DEL FUTURO DEVE  
AVERE COMPETENZA  
E TECNOLOGIA»

Parla il banchiere e fondatore di Cherry. «Il mercato dei crediti deteriorati oggi è vaccinato, ma la mole in arrivo è ingente». Quanto? «Mi stupirei se fosse meno dei 200 miliardi della crisi precedente»

di laura morelli

Quello dei crediti deteriorati è ormai un mercato «vaccinato», più preparato rispetto al post crisi 2008 alla mole di non performing loans (npl) e unlikely to pay (utp) che arriveranno nei prossimi anni per via dell'epidemia di Covid-19 e del lockdown economico e sociale. A dirlo è **Giovanni Bossi**, banchiere, imprenditore ed ex amministratore delegato di Banca Ifis, che sembra avere ben chiari quali sono gli elementi da tenere in considerazione per valutare l'andamento del mercato del "deteriorato" nei prossimi anni. Per il professionista non bisogna abbassare la guardia, anzi. Le banche, in primis, «una volta rientrata l'emergenza liquidità delle imprese dovranno porre estrema attenzione alla valutazione del merito di credito per evitare di perdere solidità». Gli investitori, che «cercheranno rendimenti più alti a fronte di prezzi più contenuti». E anche i servicer, i quali «dovranno avere due caratteristiche: competenze e tecnologia». Bossi, che è anche co-head di Clessidra Restructuring Fund, è pronto ad agire come attore protagonista sul mercato degli npl con la sua nuova creatura, Cherry.

Il gruppo che comprende Cherry Bit, una società che sviluppa algoritmi di intelligenza artificiale per la valutazione dei portafogli dei crediti deteriorati, Cherry 106 (la ex Cassiopea npl), intermediario finanziario attivo nell'acquisto e nella gestione di crediti deteriorati, e da ultima Cherry Legal (si veda il box). L'obiettivo è acquistare crediti deteriorati per un miliardo nel triennio al 2022, soprattutto «pacchetti unsecured o misti» di dimensioni dai 10 milioni in su. «Siamo nati da poco ma siamo molto attivi», dice, e pronti a fare la nostra parte in un mercato che è già in fermento.

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

# 16-20

# NOVEMBER 2020

# MILAN

2nd EDITION

*Platinum Partner*

**CHIOMENTI**

*Gold Partner*



大成 DENTONS



Nctm

#financecommunityweek



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



GIOVANNI BOSSI

LE BANCHE HANNO UNA GRANDE RESPONSABILITÀ AGGIUNTIVA OGGI RISPETTO A IERI, MA CIÒ NON TOGLIE LORO IL DOVERE DI DARE CREDITI IN MANIERA OCULATA ED EVITARE DI GENERARE SIGNIFICATIVI FLUSSI DI NPL NEI PROSSIMI MESI

Giovanni Bossi

Oggi in Italia ci sono ancora 325 miliardi di euro di crediti deteriorati lordi (npe) ancora da recuperare: 246 miliardi di euro di sofferenze bancarie a cui si sommano 79 miliardi di unlikely to pay (utp). Una somma già sostanziosa alla quale va aggiunta la nuova ondata: «I non performing loans e gli utp sono la conseguenza del credito che va male, che a sua volta è in gran parte una conseguenza della congiuntura economica negativa», dice Bossi. E in questo momento, aggiunge «ci troviamo proprio davanti a questa eventualità: non c'è dunque da meravigliarsi se da qui a breve avremo a che fare con una buona dose di npl».

**Secondo lei il sistema è in grado di gestire questa massa in arrivo?**

Rispetto a quanto successo in precedenza con la crisi post 2008-2010

ci sono delle differenze significative che indicano che il sistema è vaccinato, ma a monte ci sono delle considerazioni da fare.

**Quali?**

La prima è che un'onda ulteriore di npl o di utp si andrebbe ad aggiungere a una massa di crediti deteriorati ancora importante e che il sistema - banche, servicer e investitori - si trova a dover gestire per effetto delle congiunture connesse alla grande crisi finanziaria post 2008-2010; di conseguenza un incremento forte di queste masse renderà il lavoro ancora più complesso. Da un lato, dunque, ciò potrebbe influire sulla tenuta del sistema.

**E dall'altro?**

Dall'altro lato però, e vengo al secondo tema, tutti gli operatori, banche e mercato e in primis, stanno ponendo molta attenzione alla questione crediti

deteriorati tant'è che se ne sta parlando con grande anticipo rispetto a quanto fatto negli anni precedenti. Quando scoppì la grande crisi finanziaria si parlò a lungo di bad bank ma con anni di ritardo e qualche paese, ad esempio, la Spagna e l'Irlanda, la realizzarono a valle di un percorso complesso che giunse molto dopo l'inizio della crisi. Oggi stiamo già parlando di bad bank, e per quanto poi dovremmo capire quanto queste parole si tradurranno in fatti, il sistema sembra più preparato rispetto al passato. Che poi la bad bank sia la giusta soluzione è un altro discorso, ma almeno può fungere da cartina al tornasole per capire quanta attenzione ci sia sul tema.

## LO STUDIO

# CHERRY SI FA ANCHE LEGAL



RENATA CASTELLAN

IRENE PIRELLI MARTI

Lo scorso 22 aprile Bossi ha integrato le società del gruppo Cherry con Cherry Legal la terza iniziativa avviata in otto mesi dopo Cherry e Cherry 106.

La società tra avvocati svolgerà attività legali di recupero giudiziale dei crediti, assistenza in fase di due diligence per l'acquisto di portafogli di crediti non-performing ed eventuali attività legali di carattere stragiudiziale.

Con sede operativa a Padova, le avvocate e socie Renata Castellan e Irene Pirelli Marti coordineranno la struttura composta da legali, collaboratori e specialisti nella gestione del credito oltre che da una rete di consulenti sul territorio nazionale. L'obiettivo è quello di individuare soluzioni gestionali innovative, con un significativo aumento nell'efficienza dei processi e di riduzione dei tempi di esecuzione degli incarichi. 

## Non a caso infatti la prima mossa dei regolatori europei è stata deregolamentare sul trattamento in bilancio dei nuovi crediti da parte delle banche...

L'allentamento sui vincoli regolamentari per le banche è un aspetto molto importante. È una scelta corretta nel momento in cui è stata fatta perché consente di usare il bilancio delle banche in maniera anticiclica, come se fosse un *buffer* o un polmone di compensazione in una situazione complessa ed evitare di peggiorare l'economia. Questo consentirà alle banche di lavorare senza fare credit crunch da un lato e senza la necessità di aumenti di capitale dall'altro...

### Ma...?

La deregolamentazione ha come effetto collaterale quello di consentire agli istituti di operare anche laddove, per effetto di perdite connesse alla congiuntura economica sui crediti, dovessero scendere i requisiti regolamentari al di sotto dei limiti. A valle di questo processo rischiamo quindi di trovarci con banche meno solide di prima dal punto di vista patrimoniale. E se le banche hanno bilanci meno solidi non c'è solo il regolatore che le osserva ma c'è anche il mercato, il quale potrebbe valutare che le banche sono più rischiose di prima, con conseguenze ovvie sulla valutazione sia delle azioni delle banche sia del debito.

### Quindi cosa potrebbero fare le banche?

Dovrebbero essere consapevoli di avere maggiori spazi dal punto di vista regolamentare anche se dovessero subire perdite, ma allo stesso tempo dovrebbero fare il possibile per non subire perdite inutili ovvero quelle che dovessero verificarsi quando hai dato finanziamenti aggiuntivi a soggetti già destinati a fare default. Qui le banche devono essere brave a selezionare i crediti e lasciare andare quelli già molto vicini al default. Non è possibile difendere tutti.

### Come?

Si tratta di fare un'attenta valutazione di



GIOVANNI BOSSI

ABBIAMO TRIBUNALI FERMI, VECCHI DEBITORI IMPEGNATI CHE RISCHIANO DI NON PAGARE E NUOVI DEBITORI CHE POTREBBERO IMPEGNARSI MA CHE SARANNO PIÙ RILUTTANTI A FARLO. QUESTI TRE ELEMENTI RENDONO IL RECUPERO OLTREMODO COMPLESSO

Giovanni Bossi

merito di credito delle controparti. Non adesso, ovviamente, in questo momento siamo di fronte a una situazione di emergenza, ora bisogna colmare il gap di fatturato delle imprese e le banche sono state chiamate in causa quali ultimo anello della catena di trasmissione della politica economica. Quando però le garanzie pubbliche sui crediti verranno meno, bisognerà dare credito facendo attenzione, erogando finanzia solo ai soggetti meritevoli e gestire i crediti utp in ottica di rientro in bonis, con attenzione dedicata. Per questo sarà essenziale il momento di determinazione del merito di credito da parte delle banche.

**Il che significa anche monitorare i crediti e le aziende sottostanti nel corso del tempo?**

Ritengo di sì. Le banche hanno una grande responsabilità aggiuntiva oggi rispetto a ieri, ma ciò non toglie loro il dovere di dare crediti in maniera oculata ed evitare di generare significativi flussi di npl nei prossimi mesi.

**Ci sono stime di quanti flussi sono attesi?**

Alcune cifre circolano ma ritengo sia troppo presto per stabilirlo. Quello che posso dire è che la grande crisi dell'anno 2008 e seguenti ha fatto salire i crediti deteriorati nelle banche di circa 200

miliardi di euro. Oggi i crediti verso imprese non finanziarie nei bilanci delle banche italiane si aggirano attorno a 7-800 miliardi, aspettarsi che un 10-20% di questi diventi credito deteriorato potrebbe essere ragionevole. In ogni caso mi meraviglierei se la quota di npl fosse più bassa della crisi precedente che potrebbe essere stata meno profonda di quella che andremo ad affrontare.

**Dal punto di vista della compravendita di npl e utp che mercato si prospetta? Molte banche stanno propendendo verso soluzioni in house...**

Bisogna fare una distinzione: le sofferenze, gli npls, vanno cedute perché ci vuole molto tempo per recuperarle, sono situazioni difficili conclamate e il vantaggio per la banca di tenerle a bilancio è molto limitato. Mi aspetto dunque che la maggioranza le venderà come è già accaduto in passato. Per gli utp il discorso è più complesso: si tratta di rapporti vivi anche se bisogna fare una ulteriore distinzione, quelli che dietro hanno rapporti con imprese e quelli invece legati ad asset e immobili. In quest'ultimo caso si possono trattare come sofferenze ma se dietro all'utp ci sono imprese vive raccomanderei, alle banche che possono farlo, di gestirle perché si tratta di relazioni e di bagagli informativi molto importanti. Non tutte possono perché potrebbero esserci masse troppo grandi rispetto alle capacità operative della banca - ed è un peccato - o per ragioni regolamentari di limite di crediti deteriorati.

**Questo anche considerando il rischio di passaggio degli utp a npl?**

Questo rischio c'è ma sarà valutato soprattutto da chi li compra, con un inevitabile sconto sul prezzo. Il vero problema, in fin dei conti, è che questi utp ceduti dalle banche potrebbero generare, in questo scenario, delle perdite importanti sui bilanci. È per questo, in ultima istanza, che il regolatore ha allargato i requisiti regolamentari: affinché le banche possano, dove necessario, assorbire queste perdite

senza aver bisogno di fare aumento di capitale.

**Però la svalutazione resta... sulla base di quali considerazioni?**

Ci sono tre aspetti che gli acquirenti inevitabilmente valuteranno, il primo è che i tribunali sono chiusi, il che provocherà ritardi sul *cash in court*. E poi si chiederanno: i debitori che prima pagavano i piani di rientro continueranno a farlo? I nuovi debitori saranno disposti in questo momento a firmare un impegno a pagare nel futuro? A ben vedere, abbiamo tribunali fermi, vecchi debitori impegnati che rischiano di non pagare e nuovi debitori che potrebbero impegnarsi ma che saranno più riluttanti a farlo. Questi tre elementi rendono il recupero oltremodo complesso, non impossibile ma sicuramente più lento nei tempi e più incerto nella quantità. I due elementi fondamentali nell'azione di recupero, cioè quanto e quando, diventano più labili e incerti e ciò inciderà fortemente.

**Sui prezzi quindi, in ultima istanza...**

Esattamente. A mio avviso, e mi sbilancio, possiamo prevedere che i prezzi cadranno tra il 20-40% e così anche i valori dei portafogli già passati di mano. Chi li ha pagati tanto negli scorsi anni si trova dunque in una situazione molto complessa.

**Quanti crediti arriveranno sul mercato?**

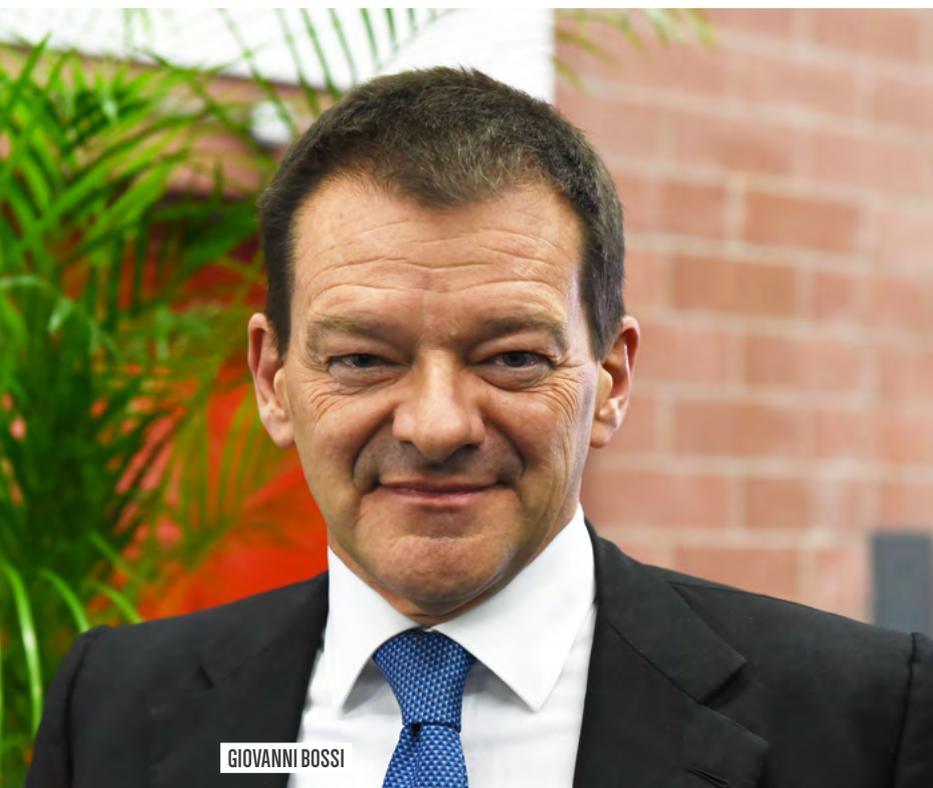
Da operatore sto vedendo che negli ultimi giorni il mercato si è risvegliato, c'è molto fermento e molte banche stanno offrendo portafogli pur con la consapevolezza che i prezzi saranno più bassi. Vedremo se questo fermento si trasformerà in operazioni chiuse.

**Anche qualche investitore?**

Qualcuno sì.

**Che ruolo e futuro avranno i servicer in questo nuovo scenario?**

Prima della crisi si è parlato molto di consolidamento del mercato dei servicer ma a mio avviso si trattava più di un movimento di tipo finanziario che



GIOVANNI BOSSI

industriale. La mia sensazione è che così facendo possano nascere soggetti troppo grandi che mettono insieme sistemi informativi e tecnologici non sempre in grado di comunicare fra loro. A mio avviso i servicer del futuro non dovrebbero essere necessariamente grandi ma dovrebbero avere due requisiti essenziali.

#### Quali?

La competenza e la tecnologia.

#### La tecnologia come interviene?

In due aspetti: da un lato permette la conoscenza più approfondita possibile del credito, delle sue caratteristiche e dell'asset sottostante. La tecnologia fa da abilitatore della conoscenza più estrema grazie soprattutto ai big data. Dall'altro lato, essa è elemento di dialogo con il debitore e strumento di trasformazione del debitore in cliente.

#### Si spieghi...

Oggi i servicer sono chiamati ad assolvere un compito preciso: recuperare quanto

più possibile e il più in fretta possibile. Tuttavia dovremmo chiederci se oggi questa strategia sia il modo migliore di lavorare, soprattutto considerando che in mezzo a questi crediti deteriorati ci sono centinaia di migliaia di debitori che fanno fatica a far fronte al loro debito: è vero che c'è una quota di debitori seriali ma la gran parte è fatta da famiglie che fanno fatica ad arrivare alla fine del mese. Conciliare l'equilibrio sociale con un recupero che punta a incassare il massimo e in fretta è sempre più difficile e per questo oggi se il debitore non riesce a far fronte ai propri impegni è importante accompagnarlo e/o aiutarlo stabilendo un percorso che le porti a poter onorare i propri debiti in maniera sostenibile. Se come industria non guardiamo alla sostenibilità dei debitori non andiamo molto lontano. In questo contesto la tecnologia ci viene in aiuto perché permette di comunicare in modo proattivo, assiduo, veloce ed efficiente con i debitori, per aiutarli e affiancarli in questo percorso e valutare con loro la strada migliore.

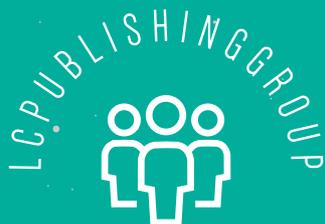
#### Cherry come si inserisce in questo scenario?

Come un soggetto competente, veloce e tecnologico, con manager che hanno esperienza pluriennale sul mercato e soluzioni efficaci. Siamo nati da poco ma siamo molto attivi, stiamo guardando tanti portafogli prevalentemente unsecured consumer e misti unsecured e secured, a esclusione del secured a tutto tondo che richiede molto capitale di rischio, e perché puntiamo molto sul rapporto con la persona fisica, anche con modalità da remoto. Siamo investitori attenti, consapevoli che dovremmo lavorare con i debitori in maniera sostenibile. Questo comporta inevitabilmente che dobbiamo fare attenzione al prezzo, che deve essere equilibrato con la qualità degli asset.

#### C'è attenzione al mercato italiano? Ci sono investitori disposti a investire?

Nell'ultimo mese c'è stata una fuga dal mercato di chi non voleva investire. Chi al contrario ha risorse da investire, chiede

&gt;&gt;&gt;



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
**19.11.2020**

ORE 19.15 • MILANO

## Partners

 **CARNELUTTI**  
LAW FIRM

**CHIOMENTI**

CLEARY GOTTLIEB



Gatti Pavesi Bianchi



 **GreenbergTraurig**  
Santa Maria



**LATHAM & WATKINS**

**Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

  
orrick

**+simmons  
simmons**

## Sponsor



**INTRA  
LINKS**

#FinancecommunityAwards

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

rendimenti più alti per mettere i soldi in un investimento illiquido e incerto come sono oggi gli npl. I prezzi scenderanno fin quando non saranno attrattivi per questi soggetti.

#### **Chi la le spalle più grosse dunque potrà trovare le opportunità...**

Esatto, ma è un bene perché c'è bisogno di investitori soprattutto in un mercato difficile come quello attuale perché poco liquido e molto incerto nei risultati. Noi ancora oggi non sappiamo bene quanto saremo capaci di usare le vecchie curve di recupero del credito deteriorato nel nuovo ambiente macroeconomico. Le vecchie previsioni di incasso sono oggi superate e il mercato dovrà ricalibrarsi sulle nuove. Nel futuro se vorremo sostenere adeguatamente l'economia delle famiglie

dovremo trovare soluzioni che siano sostenibili.

#### **In che modo?**

Ci sono nel mercato investitori con denaro "paziente" che possono investire in tempi lunghi, compatibili e sostenibili. Questo denaro può quindi essere messo disposizione anche di debitori – persone e famiglie, che vogliono mettersi in equilibrio ma fanno fatica a farlo. Sono convinto che oggi e nel futuro il sistema finanziario tout-court debba aiutare i debitori a tornare in equilibrio, e questo si può fare solo con una strategia investimento a medio-lungo termine. Sto parlando di qualcosa di nuovo che oggi non c'è, un modo di approcciare il debitore trasformando un flusso di cassa incerto in un flusso di cassa certo ma nel lungo termine. ▣

## IL TREND

### NPL, QUEST'ANNO ATTESI DEAL PER 37 MILIARDI

Il primo trimestre del 2020 ha registrato 73 operazioni di compravendita di crediti deteriorati, a fronte delle 76 del primo trimestre 2019, corrispondenti a circa 3,4 miliardi di euro. Entro fine 2020, rileva il Market Watch Npl di Banca Ifis, sulla base dei deal annunciati (39 le operazioni previste) si stimano 37 miliardi di euro lordi di transazioni npl in aumento rispetto ai 32 miliardi lordi transati nel 2019. Di questi 37 miliardi, circa il 27% potrebbe essere scambiato sul mercato secondario (nel 2018 la percentuale si è attestata al 17%) mentre il 15% dei crediti deteriorati potrebbe essere deconsolidato tramite cartolarizzazioni che beneficiano della garanzia statale su npl (Gacs).

Una delle ultime operazioni annunciate è stata quella di illimity che a inizio aprile ha finalizzato l'acquisto di crediti distressed single name per un valore nominale lordo complessivo di circa 73 milioni. Nel frattempo il mercato si è movimentato. Unicredit sta puntando a vendere 3 miliardi di npl entro settembre 2020. La banca starebbe finalizzando in queste settimane l'asta per il portafoglio da 250 milioni di euro di crediti al

consumo, battezzato portafoglio Loira, in due aste. Per entrambe sono in corsa Banca Ifis e MBCredit Solutions. Oltre al portafoglio Loira, sono stati messi di recente sul mercato il portafoglio Tokyo (circa un miliardo di npl non garantiti a pmi), il portafoglio Lisbona (un miliardo di portafoglio misto) e il portafoglio New York (circa 700 milioni di npl ipotecari). In vendita da parte di Unicredit c'è poi sempre ancora il portafoglio Dawn, da un miliardo di euro di utp small ticket.

Dal canto suo, Intesa Sanpaolo a inizio maggio ha messo sul mercato un nuovo portafoglio di crediti deteriorati. Si tratta di crediti retail unsecured del portafoglio Simba, da 650 milioni di euro. A marzo la banca aveva cartolarizzato un portafoglio di crediti utp leasing, parte del portafoglio da circa 3 miliardi di euro lordi complessivi a loro volta parte del più ampio accordo sottoscritto lo scorso anno con Prelios su 9,7 miliardi di crediti utp corporate e pmi. A febbraio invece era stata Ubi Banca ad annunciare la cessione di un portafoglio di npl corporate per un valore lordo di 800 milioni, che dovrebbe concretizzarsi entro la fine di quest'anno. ▣



# MINIBOND ALLA PROVA DELLA CRISI

A oggi le emissioni sono state una ventina, quanto quelle del solo aprile 2019. Ma per Finint la pipeline è buona e l'interesse c'è. E spuntano anche le cambiali finanziarie

# D

Dai 30 agli 80 miliardi di euro nei soli mesi di aprile, maggio e giugno. Sono le risorse di cui le aziende italiane avranno bisogno per superare la crisi, stando al Centro Studi di Confindustria, sulla base di due scenari di fine epidemia: a giugno - quello più ottimista - e a dicembre.

Cifre mostruose che indicano come la crisi provocata dall'epidemia di Covid-19 sia profonda e in divenire. Parliamo infatti di stime, ancora non sappiamo dire con certezza quale sarà l'impatto del lockdown sulle nostre imprese, ma tanto bastano per cogliere il grido d'allarme: se vogliamo evitare che il 10-12% delle aziende (270mila su 2,7 milioni, sempre secondo Confindustria) non riaprano le saracinesche servono soldi, ne servono tanti e servono subito.

Lo Stato e il sistema bancario hanno già dimostrato che da soli non riescono a far fronte a questa richiesta monstre di liquidità. A oggi il governo, con il Decreto Liquidità dello scorso aprile, ha stanziato 2,7 miliardi in garanzie pubbliche sui nuovi prestiti bancari e al 10 maggio le richieste di finanziamento in corso di istruttoria presso le banche ammontano a 18,5 miliardi, per un totale di 250 operazioni. Ma i tempi sono lunghi, il sistema è saturo e le risorse coprono la metà del fabbisogno stimato.

È qui allora che entrano in gioco tutti gli altri strumenti di finanza "alternativa" a quella bancaria, alcuni dei quali poco sviluppati, altri in grande ascesa. Parliamo della cessione del credito e l'anticipo delle fatture, oggi possibili attraverso una serie di piattaforme fintech rapide e rodiate, il crowdfunding e tutto ciò che è peer to peer lending, il private debt e il mondo minibond e cambiali finanziarie. L'Osservatorio del Politecnico di Milano ha rilevato che da luglio 2018 a giugno 2019 questi canali hanno fatto arrivare alle pmi italiane 3 miliardi di euro, rispetto ai 2,3 miliardi dell'anno precedente. Ancora troppo poco, ma è chiaro che

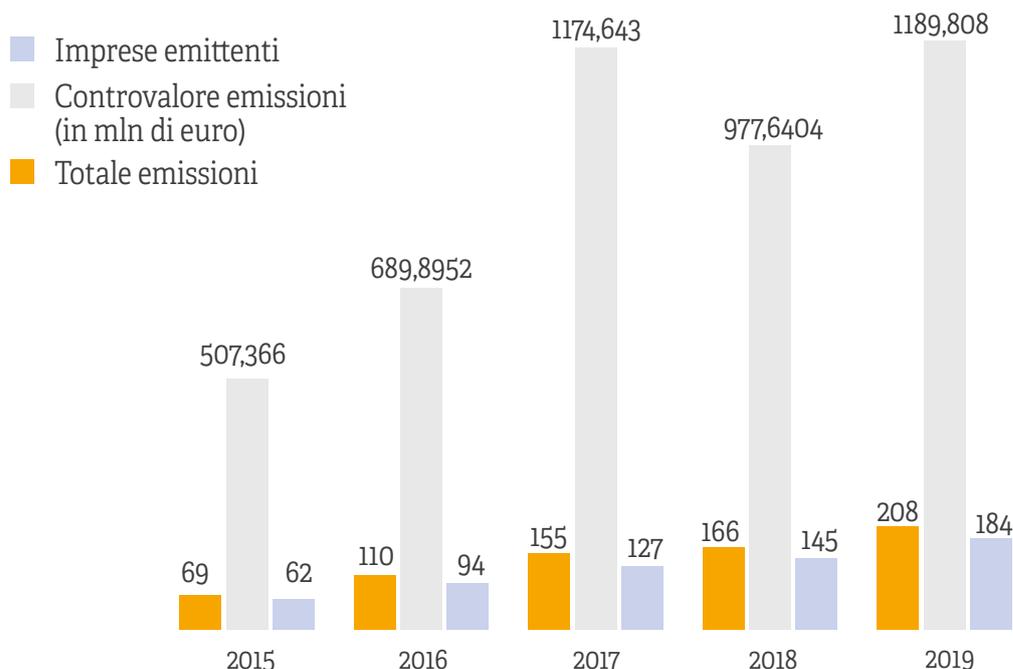
del potenziale c'è e in questo momento, con la crisi di liquidità a cui vanno incontro le imprese, sprecarlo sarebbe un vero peccato.

Con una serie di articoli sul tema, MAG racconterà quale sia lo stato dell'arte di ogni strumento, cercando di capire le prospettive della finanza alternativa nell'Italia post Covid-19. A partire dai primi strumenti dedicati alle pmi: i minibond.

## ANDAMENTO LENTO

L'industria dei minibond, cioè quei titoli di debito (obbligazioni e cambiali finanziarie) emessi da società italiane non finanziarie con importo inferiore a 50 milioni di euro, è cresciuta lentamente ma progressivamente in Italia fin dall'avvio dello strumento nel 2012 e in virtù delle innovazioni normative introdotte da quell'anno in avanti con il decreto Sviluppo e successivi. Nel 2019, ha rilevato l'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, l'industria dei minibond ha battuto i record in termini di numero di emissioni (207, +24,7% sul 2018), società emittenti (183, di cui 129 per la prima volta) e flusso di raccolta (1,18 miliardi di

### LE EMISSIONI DI MINIBOND



Fonte: School of management Politecnico di Milano



SIMONE BRUGNERA

euro, +21,1%). La raccolta cumulata è stata pari a 5,5 miliardi di euro, in crescita. A spingere il mercato sono state in particolare la contro-riforma dei Pir, che nelle prime intenzioni avrebbe dovuto far ripartire la raccolta dei fondi Pir-compliant ma ora in stand by a causa del lockdown, il nuovo Regolamento Consob che ha implementato la possibilità per i portali autorizzati di equity crowdfunding di collocare minibond e i basket bond, che hanno preso piede sulla scia del maggiore coinvolgimento pubblico, in particolare delle regioni. Inoltre, lo scorso anno Borsa Italiana ha aperto il nuovo segmento ExtraMot Pro3, dedicato alla quotazione sul mercato obbligazionario non regolamentato dei titoli sotto i 50 milioni.

## PIPELINE CHE FA SPERARE

Considerando lo sviluppo e le buone basi su cui poggiano i minibond, queste emissioni possono essere uno strumento adatto a soddisfare le esigenze di liquidità delle pmi di oggi, alle prese con lo stop dell'attività a causa dell'epidemia di coronavirus? Sì, soprattutto in alcuni casi. Come

spiega **Simone Brugnera**, responsabile Area Minibond di Banca Finint, «i minibond sono strumenti adatti per progetti di crescita e sviluppo e più adatti per aziende già strutturate, con una gestione finanziaria organizzata e lungimirante e numeri solidi, questo vale anche ora, a maggior ragione considerando la necessità di ripartire e di ricominciare dopo lo stop o il rallentamento imposti dal lockdown». In questo senso, aggiunge «le imprese sono ancora disorientate dalla situazione di crisi e in particolare a febbraio hanno rallentato l'attività dei progetti straordinari. Da aprile le operazioni sono però ripartite, soprattutto quelle di aziende sane e con un credito già diversificato, le più indicate ad accedere al mercato e ad attrarre la fiducia degli investitori».

C'è dunque interesse da parte delle aziende? Per Brugnera c'è «molto interesse, le imprese si guardano intorno e la pipeline che abbiamo, per quanto abbia subito un rallentamento, è buona. Anche perché l'alternativa per le imprese sono le banche che oggi sono particolarmente impegnate a monitorare i portafogli, a gestire le moratorie e il flusso di nuovi prestiti, che non sempre in realtà potrebbero andare a buon fine». Certo, osserva, «i mesi in cui le aziende

emettono un minibond sono solitamente luglio e dicembre, per cui sarà in quei due mesi che vedremo se abbiamo ragione».

Nel dettaglio, Finint, che è uno dei primi tre operatori del mercato, ha in pipeline, quale investitore, 16 investimenti da 21 milioni di euro complessivi, ed entro giugno si aspetta di chiudere 12 emissioni per un totale di circa 45 milioni nell'ambito del fondo basket bond e sette deal per un totale di 70 milioni come arranger. «Siamo molto fiduciosi in generale per tutto il comparto private debt e per il contributo che potrà dare in questa fase». A conferma di ciò si può vedere l'attivismo sul mercato. La Regione Sardegna, ad esempio, ha annunciato la scorsa settimana lo stanziamento di 6 milioni per finanziarie le emissioni delle pmi del territorio mentre a inizio maggio Federalberghi Abruzzo ha annunciato il lancio del programma Pluribond Re-starTurismo Abruzzo dedicato alle imprese del settore.

## A OGGI OLTRE 20 EMISSIONI

Quanto alle operazioni chiuse, a oggi Finint ha realizzato sei investimenti per 28,5 milioni di euro complessivi e chiuso otto emissioni per 21,5 milioni di euro totali con il fondo basket bond, a cui se ne aggiungono due per effettuate nel primo trimestre come arranger per 20 milioni di euro. Da gennaio sono state 24 le emissioni totali intercettate da *Financecommunity*, circa dieci nel mese di aprile, il secondo di lockdown: per fare un paragone, sono poco meno della metà delle 22 emissioni del solo mese di aprile 2019. Fra queste si possono citare i due minibond di Soletto, gruppo italiano attivo nel settore dei servizi per telecomunicazioni, per un totale di 8 milioni, sottoscritti in private placement da Unicredit e da Finint (con Legance quale legal advisor), il minibond da 8 milioni di Ambienthesis, uno dei principali operatori italiani nel settore delle bonifiche ambientali e nella gestione dei rifiuti industriali, e soprattutto la prima emissione del progetto Garanzia Campania Bond, il basket bond promosso dalla regione Campania tramite la società in house Sviluppo Campania per finanziare i programmi di sviluppo e crescita delle pmi del territorio regionale e che vede Cassa depositi e prestiti e Mediocredito Centrale anchor investor, con arranger Banca Finint e Banca del Mezzogiorno. La prima emissione è stata da 21,5 milioni di euro, realizzata da otto pmi campane. A tal proposito, osserva Brugnera, «il ruolo dei soggetti nazionali o sovranazionali, da Cassa

depositi e prestiti a Mediocredito Centrale fino alle varie finanziarie regionali, si sta dimostrando decisivo per il comparto e tutte quelle aziende che hanno già un canale di comunicazione con queste realtà stanno chiudendo operazioni, possono ottenere liquidità immediata e organizzare nuovi deal anche per il futuro».

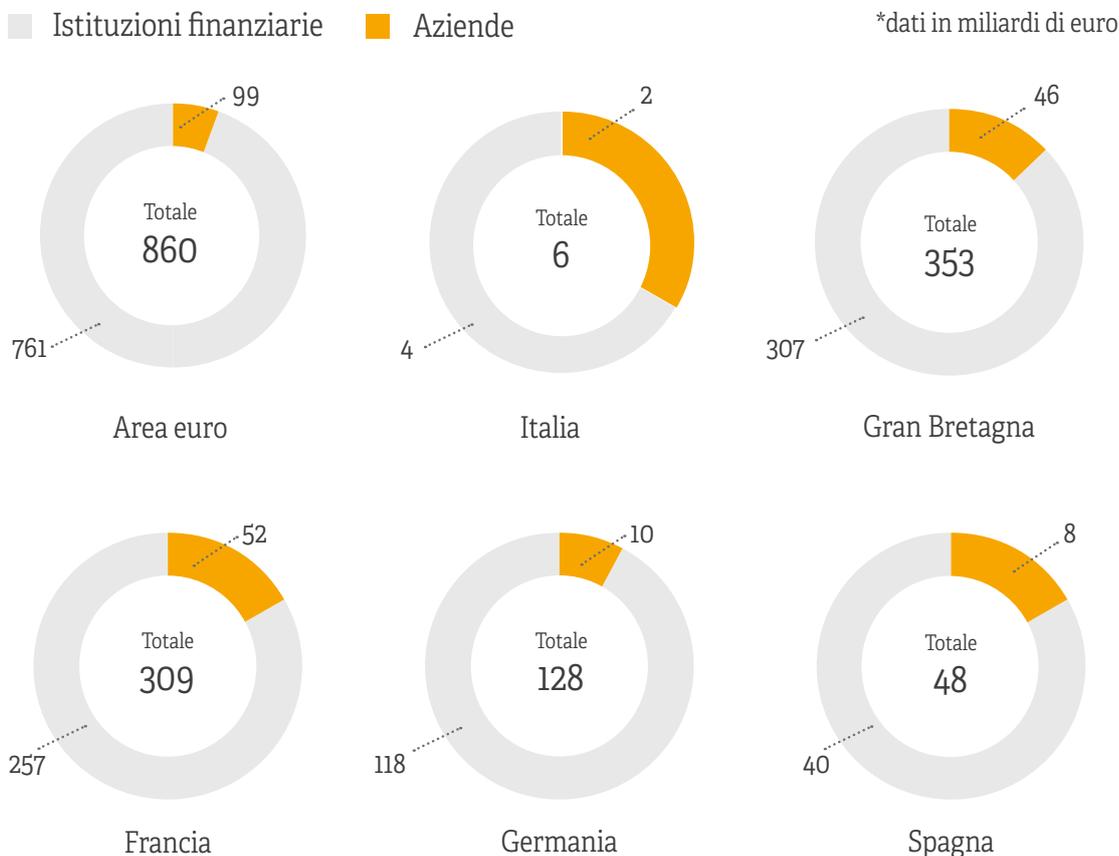
Lo strumento, aggiunge **Corrado Fiscale**, partner di Hogan Lovells, può essere utile se finalizzato a progetti specifici, come ad esempio l'efficienza energetica. Per l'avvocato «il momento è quello giusto, sia per gli ecobonus che probabilmente saranno introdotti dal governo sia per valorizzare al massimo i cosiddetti certificati bianchi, cioè quei titoli che certificano il risparmio energetico, oggi di grande interesse sul mercato».

Per Fiscale, che evidenzia come l'applicazione delle garanzie pubbliche anche i minibond sarebbe «molto interessante», le caratteristiche dello



CORRADO FISCALE

I COMMERCIAL PAPER IN EUROPA



Fonte: Anthilia su dati Bce e Politecnico di Milano

strumento lo rendono però forse poco adatto alle imprese che hanno esigenze di liquidità per il circolante: «I tempi di un minibond solitamente di cinque anni - sottolinea - richiedono una visione prospettica di medio periodo che non tutte le pmi sono in grado di fare al momento». Per l'avvocato un altro strumento adatto, anch'esso ammodernato nel decreto Sviluppo, sono le cambiali finanziarie.

## LE DIMENTICATE CAMBIALI FINANZIARIE

Utilizzate pochissimo in Italia, le cambiali finanziarie, o commercial papers sono strumenti di credito a breve e brevissimo termine, solitamente un anno, ideali per finanziare il circolante. Nel nostro Paese - l'ultimo in Europa

- il mercato vale 6,3 miliardi, di cui solo 2,3 emessi da aziende su un totale di 637 miliardi di crediti commerciali totali. Nell'area euro i commercial papers valgono 860 miliardi di euro, dei quali solo 99 miliardi relativi a imprese mentre negli Usa il mercato vale 1.149 miliardi di dollari (dati Fed) di cui 307 miliardi legati a imprese non finanziarie. «Sono strumenti semplici, hanno molti meno covenant rispetto alle altre emissioni e consentono una valutazione più rapida della capacità dell'impresa di rientrare». Il problema, come al solito, è che «mancano gli investitori» anche se di progetti ce ne sono: nel 2014 Cdp ha avviato un Programma per l'emissione di cambiali finanziarie, poi aggiornato nel 2017 con l'ausilio di Hogan Lovells e Allen & Overy, per un totale di 3 miliardi di euro mentre Finint ha lanciato una programma di cambiali finanziarie poi quotato all'ExtraMOT PRO di Borsa Italiana. (l.m.)

# M&A: LE TLC REGGONO L'URTO del Covid-19

di laura morelli



**I**l settore telecomunicazioni europeo si sta dimostrando uno dei più attivi durante la crisi innescata dall'epidemia di Covid-19 e anche in un momento come questo sta registrando numeri positivi. Nel dettaglio, ha rilevato il portale specializzato Tmt Finance, sono state 30 le operazioni di m&a messe a segno dalle aziende delle telecomunicazioni dell'area Emea a marzo, per un valore complessivo pari a 18,7 miliardi di dollari.

Delle 30 operazioni, sette sono state già chiuse, mentre 15 deal - per oltre 12,2 miliardi - sono ancora in attesa del sigillo finale. Fra le più significative ci sono la vendita da parte della telco francese Orange di una quota della sua filiale della fibra Orange Concessions (per 2 miliardi di euro) e la vendita delle torri da parte di Eir, la controllata di Iliad in Irlanda. Un'operazione c'è stata anche in Italia: la vendita da parte di Vodafone della sua quota in Inwit per un valore

di 2,1 miliardi di euro. Da non sottovalutare poi l'attivismo di Mediaset che acquisto dopo acquisto, negli ultimi mesi, è arrivata a detenere il 24,2% del capitale, ovvero il 24,9% dei diritti di voto, del broadcaster tedesco ProSiebenSat.1.

Le sette operazioni firmate a marzo, per un valore di 4,3 miliardi, includono il closing della vendita da parte di Iliad del 51% della filiale della fibra a InfraVia per 600 miliardi e l'accordo tra Phoenix Tower International e Bouygues Telecom per lo sviluppo di circa 4mila nuove torri wireless.

Anche a febbraio c'erano stati degli interessanti accordi sul mercato telecom europeo, fra questi ad esempio la vendita dell'operatore di rete in fibra ottica Deutsche Glasfaser al private equity EQT Partners e al fondo pensione canadese Omer per 2,8 miliardi di euro e la joint venture tra Bouygues Telecom e Cellnex per la realizzazione della rete backbone della telco francese, il cosiddetto Progetto St Malo.

Per molte telco l'm&a è la risposta a un calo dei ricavi che già da qualche tempo affligge le società del settore. Tra il 2019 e il 2024 le revenue derivanti dai servizi base per la connettività voce e dati sono destinate a scendere del 5% per gli operatori dell'Europa occidentale, stando a uno studio della società di ricerca specializzata in tmt Analysys Mason. Ridurre i costi, quindi dismettere attività non strategiche o realizzare joint venture per progetti specifici, è diventato dunque essenziale per mantenere il posizionamento. 

# Micropagamenti, LA PANDEMIA SPINGE la moneta elettronica

L'Italia sinora ha opposto una resistenza culturale all'utilizzo di bancomat e carte di credito per le piccole spese. Ma il Covid-19 induce un cambio di paradigma. Parla Enrico Trovati, director merchant solutions and services di Nexi



ENRICO TROVATI

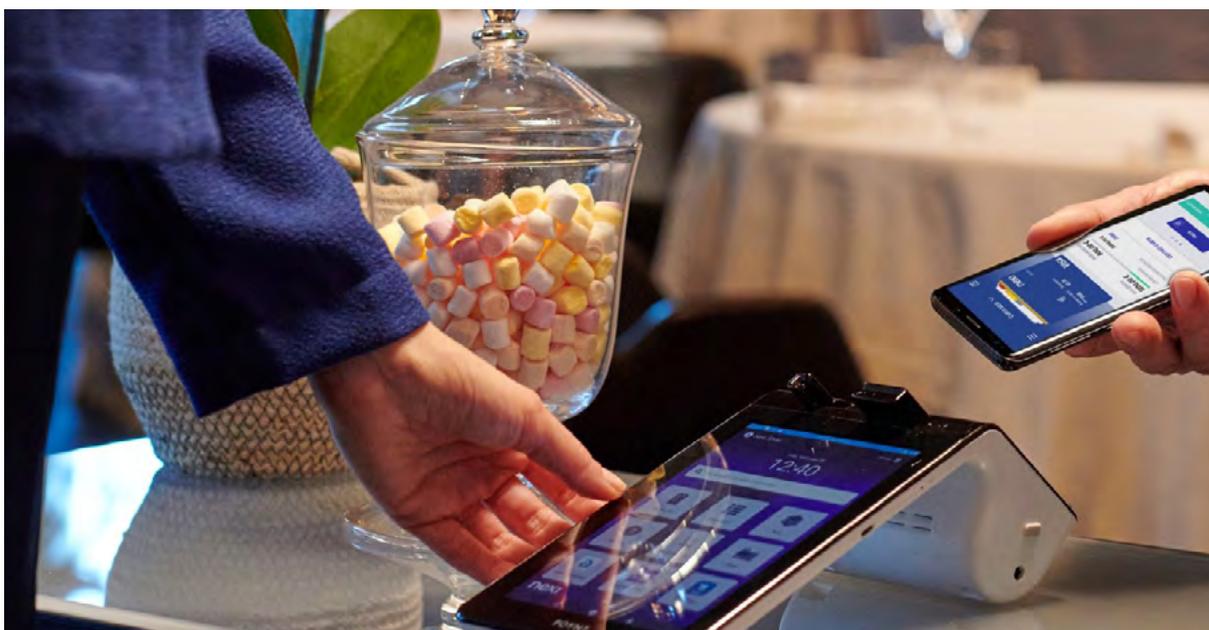
# P

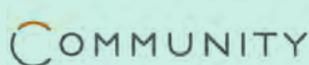
Pagare il quotidiano o il caffè con una carta digitale. Un'utopia? Forse non più. La pandemia da Covid-19 – con tutte le conseguenze socio-economiche che si sta portando dietro – potrebbe avere varie code positive. Una di queste, indirettamente connessa al boom dell'e-commerce, sarà che pagare con moneta elettronica potrà diventare uno standard anche per quanto riguarda le piccole spese. Anche perché evitare di toccare banconote e monete, che conoscono tanti passaggi di mano, probabilmente diventerà la prassi per ragioni igieniche. *MAG* ne ha parlato con **Enrico Trovati**, director merchant solutions and services di Nexi, per capire cosa sta facendo la società che gestisce

le transazioni finanziarie per colmare il gap culturale che, nell'Italia pre-pandemica, rendeva inscindibile il binomio piccola spesa-moneta fisica. «Quello dei micropagamenti digitali è chiaramente un mercato sottosviluppato rispetto alla media europea - premette Trovati - pari a circa la metà». E se ci paragoniamo ai Paesi nordici il quadro è sconcertante. Certo, l'Italia è sottopenetrata sul fronte dei pagamenti digitali in generale, ma «siamo quasi allineati alla media europea nelle spese tra 100 e 200 euro», mentre la piccola spesa quotidiana (i proverbiali caffè e giornale) è territorio inesplorato dalle carte. E ciò per diverse «concause che si autoalimentano». Tralasciando il tema dell'economia sommersa, del cosiddetto *nero*, le transazioni elettroniche sono frenate da alcuni pregiudizi. «La lentezza della rete di accettazione è superata», nota Trovati, non è più un tema. «C'è una percezione errata dei negozianti sui costi, che sono

in percentuale sull'importo e non sono fissi», ovvero su un caffè la transazione costa un centesimo, non 50 centesimi come taluni pensano. «Dovremmo dirlo forte e chiaro: al barista il pagamento di un caffè con carta elettronica costa un centesimo». Okay, obietterebbero i detrattori dei pagamenti digitali, però il contante al negoziante non costa nulla. «Non è vero - ribatte il manager di Nexi -. Diversi studi dimostrano che il contante ha dei costi, anche elevati. Innanzitutto, c'è una quota di monete e banconote false. In secondo luogo, tenere del contante in cassa espone alle attenzioni della criminalità. Quindi ci sono i rischi legati a problemi di conteggio, ovvero gli ammanchi di cassa. Infine, c'è un costo indotto legato alle modalità per trasferire il contante dall'esercizio commerciale alla banca, per esempio».

Insomma, si tratta di dare una spallata a questi pregiudizi culturali. Altri Paesi hanno dimostrato che si può fare. Trovati cita il caso di Londra, dove fino a cinque-sei anni fa l'utilizzo della moneta elettronica per i micropagamenti era bassissimo; poi si è cominciato a installare il lettore di carte di credito su tutti i tornelli della metropolitana (e non soltanto su uno, come a Milano...); e da lì è avvenuto il salto culturale, sino a ribaltare la situazione, ovvero ad arrivare ai negozianti che non accettano contanti. Si può fare, dunque. L'attuale governo guidato da **Giuseppe Conte** si è mosso «nella direzione giusta», ma Trovati confessa che si sarebbe atteso qualcosa di più; e invece, il dibattito politico si è ridotto al pagamento elettronico obbligatorio come forma per uccidere il piccolo commerciante. Purtroppo, «in Italia senza sanzione certe barriere non si saltano. E la multa per il negoziante che non accetta il





WEBINAR

# COMUNICARE DOPO L'EMERGENZA: IL NUOVO VALORE DELLA REPUTAZIONE

**VENERDÌ 22 MAGGIO**  
**ORE 11:30**

## INTERVENGONO

**Andrea Barchiesi,**  
Founder & CEO di *Reputation Manager*,  
CEO di *Reputation Science*

**Auro Palomba,**  
Founder & Chairman di *Community Group*,  
Chairman di *Reputation Science*

## MODERA

**Laura Morelli,**  
Capo Servizio, *Financecommunity e MAG*

**REGISTRATI**

pagamento elettronico è a tutela del consumatore, non è vessatoria».

Gli stessi piccoli negozianti stanno arrivando spontaneamente a comprendere l'importanza dei pagamenti elettronici grazie (si fa per dire...) al Covid-19.

«L'emergenza - racconta Trovati - ci ha portato un sacco di piccoli negozi di alimentari, che, dovendo fare le consegne a domicilio, hanno capito di avere bisogno di un pos in mobilità». Insomma, «lo stato di necessità sta sbloccando una mentalità, sta mettendo in moto i neuroni».

E così come gli osservatori ritengono che l'Italia, complice l'autoisolamento e il distanziamento sociale, abbia fatto un salto definitivo nella consuetudine agli acquisti online, allo stesso modo è facile pensare che negozianti e clienti non torneranno indietro rispetto al considerare normale un micropagamento in forma digitale. «C'è una coincidenza di obiettivi - sottolinea Trovati - il consumatore, visto che il distanziamento sociale sarà presumibilmente destinato a protrarsi a lungo, è cosciente del fatto che può comprare qualcosa senza stare in coda. Il negoziante si sta rendendo conto che la pedonalità sarà come minimo rallentata nel punto vendita; pertanto, è nel suo interesse prendere l'ordine o la prenotazione e consegnare a domicilio». Più in generale, se è vero che, quanto meno per un certo periodo di tempo, la vicinanza fisica tra le persone sarà sconsigliata (se non vietata), e comunque verrà percepita con disagio, è interesse

del cliente e del negoziante velocizzare l'interazione e, di conseguenza, rendere quanto più snello possibile il processo di pagamento.

Nexi, nello specifico, ha messo in campo tre iniziative per aiutare commercianti e partite Iva: Pay By Link, per incassare a distanza anche senza sito e-commerce; Nexi Welcome, ovvero il mobile pos a canone zero; e nessuna commissione sulle transazioni inferiori ai 10 euro effettuate da commercianti con fatturati inferiori ai 400mila euro l'anno sino a fine 2020 («Ma vedremo se prorogarla»).

Pay By Link permette di usare la posta elettronica o i canali social per inviare ai clienti un link di pagamento. Cliccando sul link ricevuto, i clienti vengono reindirizzati su un portale conforme a tutti i protocolli di sicurezza e, qui, possono inserire i dati per il pagamento.

Pay By Link è particolarmente interessante perché consente al negoziante di fidelizzare il cliente, utilizzando lo strumento, grazie alla posta elettronica, come un canale di marketing.

Ma quando finalmente riapriranno bar e ristoranti, in che modo i pagamenti digitali potranno contribuire a smaltire le code alla cassa? Chiunque lavori nelle grandi città ha davanti agli occhi l'immagine quotidiana della fila che si forma durante gli orari della classica pausa pranzo (tra le 13 e le 14,30, grosso modo), una routine che pare incompatibile con il distanziamento sociale.

«Ci sono diverse soluzioni - risponde Trovati -. La prima, più banale, è il cameriere che porta al tavolo il pos portatile. Esiste già una soluzione più evoluta e integrata, una famiglia di smart

pos, con schermo touch e sistema operativo Android, che possono ospitare altre applicazioni». Con questa soluzione, il cameriere prende l'ordinazione e contestualmente stila il conto.

«C'è una seconda tipologia di soluzioni di smart pos - prosegue Trovati - più alla portata delle catene di ristorazione, che prevede un'integrazione di omnicanalità, ovvero nell'app dedicata c'è la possibilità di preordinare e pagare direttamente perché il numero di carta di credito è integrato». In pratica, con questa soluzione (che viene utilizzata da catene come Roadhouse e Rossopomodoro) non c'è alcuna interazione tra cliente e cameriere, salvo il momento in cui l'ordinazione viene portata al tavolo. E nessuna fila: il cliente transita dalla cassa, mostra la pagina con il pagamento sull'app ed esce. «È chiaro - nota Trovati - queste soluzioni tecnologiche più sofisticate sono alla portata dei grandi *merchant*, che spingono sull'omnicanalità». I piccoli negozianti «sono ovviamente in una fase più arretrata», ma c'è spazio per crescere in varie direzioni, come abbiamo visto. «Il nostro cruccio - conclude il manager di Nexi - è educare, far cambiare il *mindset*, la cultura del pubblico di riferimento». Far sì che pagare un caffè con moneta elettronica diventi lo standard da Trieste a Lampedusa. (m.g.) 📱



# REVOLUT, LA FINANZA è una cosa facile

Un'app per spendere, investire e trasferire denaro. Sbarcata in Italia appena un anno fa, la fintech ha convinto oltre 400mila persone (dieci milioni in Europa). Elena Lavezzi, responsabile Sud Europa, spiega che, grazie anche al Covid-19, la digitalizzazione dei servizi finanziari è un processo irreversibile



ELENA LAVEZZI

La società *cashless*, senza contanti, sta arrivando. Anzi, forse è già qua. Distanziamento sociale e ricerca della massima igiene, ovvero riduzione dei contatti con le superfici, conseguenze della pandemia da coronavirus Covid-19, rendono i servizi finanziari digitali non solo un'opzione, ma praticamente l'unica strada percorribile. Insomma, se nell'Italia pre-Covid c'era una parte della popolazione (soprattutto le persone anziane) che continuava a recarsi alla filiale bancaria e a pagare in contanti, ora il muro di resistenza culturale pare caduto. E nessuno si prenderà la briga di ricostruirlo: non ne sentiremo la mancanza. È la convinzione di Revolut, azienda fintech con oltre dieci milioni di utenti in Europa. MAG ne ha parlato con **Elena Lavezzi**, responsabile Sud Europa del gruppo nato in Gran Bretagna nel 2015. Sbarcata in Italia nell'estate 2019, Revolut ha già oltre 400mila utenti. E a Milano ha posto la base da cui Lavezzi guida, oltre all'Italia, Croazia, Slovenia, Grecia, Malta e Cipro.

Il tasso di crescita registrato da Revolut in neanche un anno di attività in Italia testimonia che «gli italiani sono pronti per questo tipo di prodotto», ovvero una piattaforma finanziaria che offre alle persone il potere di spendere, investire e trasferire denaro senza le commissioni elevate applicate dalle banche. I principali punti di forza di Revolut sono quelli di ogni fintech: semplicità e costi bassi. Il limite? Sino a febbraio avremmo detto la barriera digitale, che escludeva le persone anziane e, più in generale, chi ha

scarsa dimestichezza con le tecnologie.

Ora, però, ci troviamo in una nuova era: il Covid-19 ha costretto tutti, ma proprio tutti, *millennials* e pensionati, a cambiare abitudini: comprare tramite piattaforme di e-commerce, pagare con carte elettroniche, accedere a ogni servizio a distanza. Quindi, le fintech – che ovviamente già credevano nell'inevitabilità della digitalizzazione dei servizi finanziari – vedono rafforzata la *reason why*, confermata la tesi (semmai ve ne fosse bisogno) che la strada è quella giusta.

«L'emergenza ha accelerato i pagamenti digitali - nota Lavezzi - coinvolgendo anche fasce di età diverse da quelle giovani. Lo vedo con mia madre: non aveva mai effettuato acquisti online e ora non ha alcun problema a farlo».

I *device* mobili rispondono perfettamente all'esigenza di evitare contatti sociali e soddisfare ogni necessità di beni e servizi. Se è difficile prevedere quali saranno gli impatti della pandemia in alcuni ambiti sociali ed economici (porteremo sempre una mascherina? Eviteremo di abbracciarci e stringerci la mano? Non ci sarà più possibilità di aggregare centinaia o migliaia di persone? Come viaggeremo? Quali forme adatterà al turismo?), l'eredità certa sarà l'avvento definitivo della società digitalizzata.

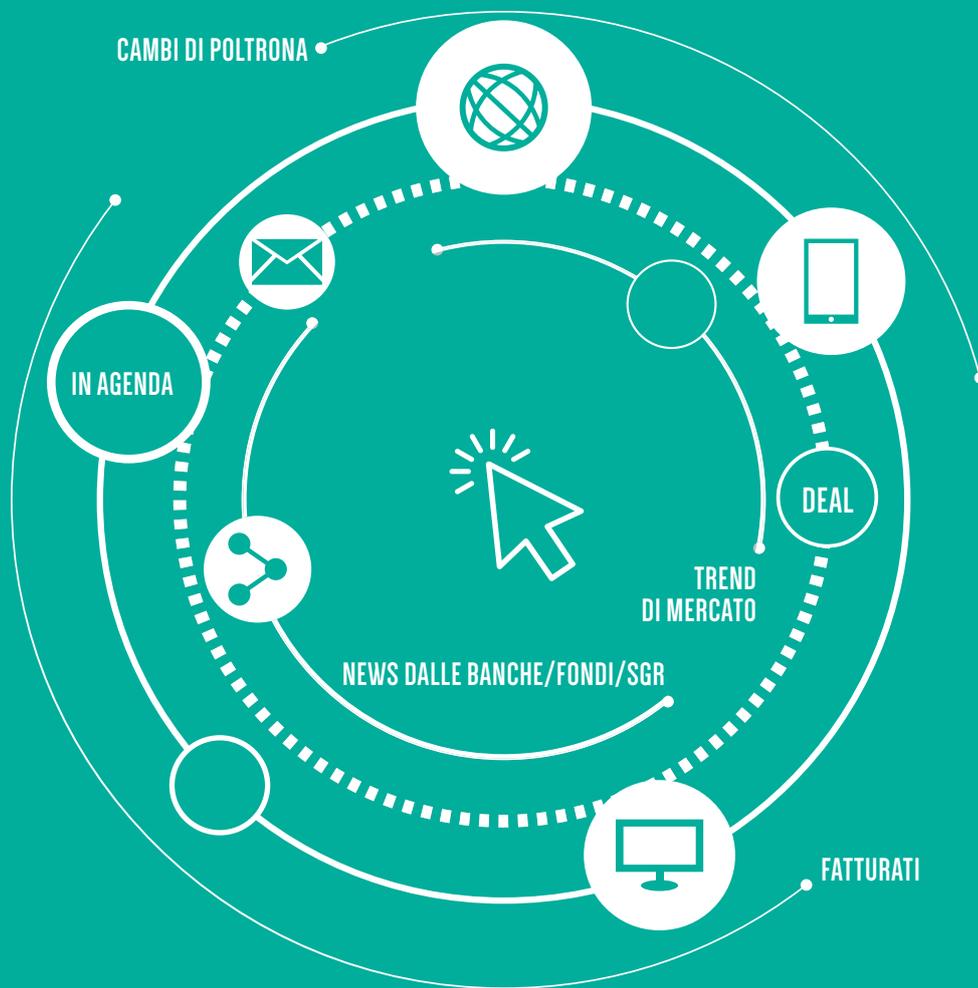
«Possiamo immaginare che la tecnologia sarà un pilastro - argomenta Lavezzi -. La tecnologia dovrà servire a fornire più servizi e aiutare, assumere un ruolo maggiore in questa fase di ridefinizione delle





# FINANCECOMMUNITY

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



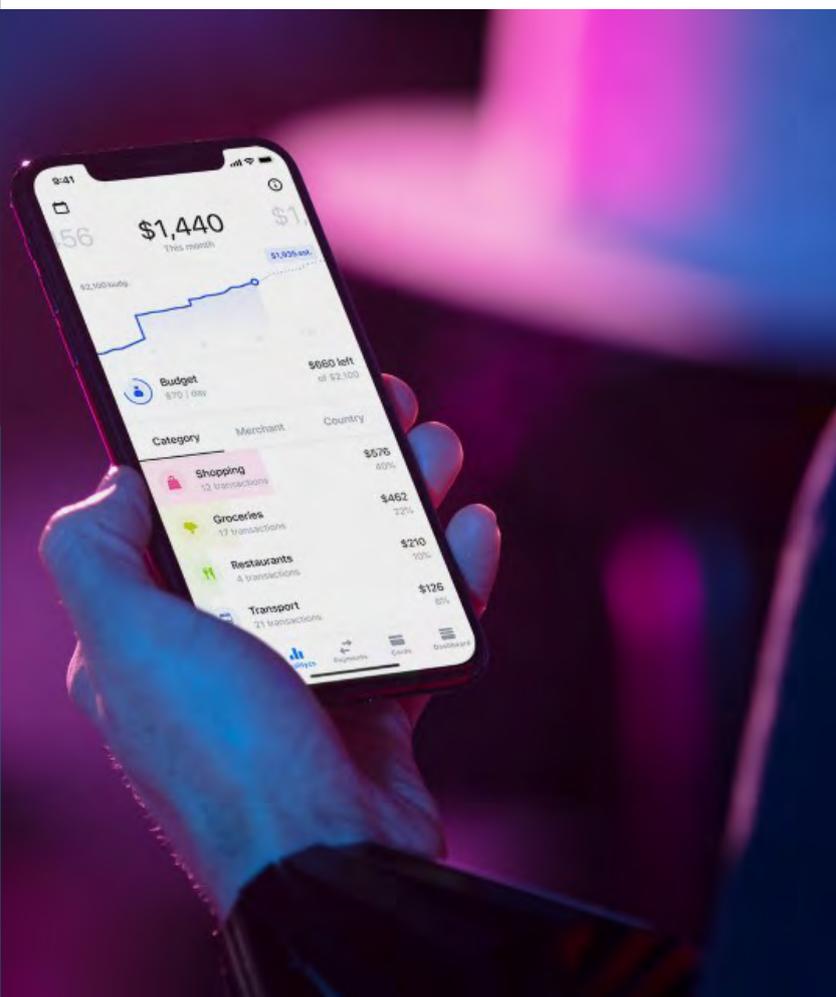
Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



ELENA LAVEZZI

logiche e delle dinamiche». Insomma, la nuova umanità post-Covid ridefinirà sé stessa anche, forse soprattutto, in relazione alle tecnologie. L'interazione tra uomo e macchina diverrà ancora più centrale. «Da sempre il fintech mette il cliente al centro - aggiunge la manager - offre un servizio con costi ridotti e massima trasparenza, fornisce una guida nella gestione delle finanze».

Le banche tradizionali stavano già ripensando i modelli di business alla luce della digitalizzazione dei servizi, ma con l'accelerazione impressa dalla pandemia dovranno correre veloci, perché «abbiamo abbattuto il muro di quelli che resistevano». La dimestichezza con i pagamenti digitali resterà: «È stata capita la facilità, ce la porteremo dietro». E resterà la constatazione che si possono effettuare operazioni finanziarie «senza fare la coda in filiale» e senza pagare commissioni particolarmente alte, per esempio sul trasferimento di denaro.

Revolut, inoltre, non intende fermarsi e nei prossimi mesi lancerà in Italia nuovi servizi. Innanzitutto, anticipa Lavezzi, «Junior, un prodotto per aiutare i bambini (7-17 anni) a comprendere come gestire le finanze, con il controllo dei genitori, ovviamente. Vogliamo aiutarli a prendere dimestichezza con la finanza, a mettere da parte la paghetta, per comprare un gioco o fare un regalo». Un servizio lanciato da pochi giorni.

Poi, è solo questione di tempo, approderà anche in Italia una *feature* già lanciata in Gran Bretagna, ovvero l'open banking, «l'integrazione dei servizi di Revolut con il conto corrente bancario, per poter svolgere ogni transazione in un'unica piattaforma». Forte di oltre dieci milioni di utenti, Revolut si appresta a sbarcare «in altri venti mercati» tra Stati Uniti (dove l'app è stata lanciata da poco), Asia e Medio Oriente.

L'Italia attualmente vede un team di tre persone, che si occupano di business development, marketing e comunicazione. Lavezzi guida «una delle regioni più numerose in termini di utenti - che conta sui numeri dell'Italia, mercato principale - ma anche la Grecia ha risposto bene, e Cipro e Malta hanno tassi di penetrazione particolarmente alti».

Nel febbraio scorso Revolut ha chiuso un round di finanziamento Serie D da 500 milioni di dollari, che ha portato la valutazione a 5,5 miliardi di dollari, facendone la fintech europea con la valorizzazione maggiore. Con l'ultimo round sono entrati nel capitale, tra gli altri, TCV e Lakestar, che si sono affiancati a Ribbit Capital, DST Global e Sprints. (m.g.)



# COVID-19: LA COMPLIANCE AZIENDALE IN PRIMA LINEA NELLA PROTEZIONE DEI LAVORATORI

di sabrina familiari\*



L'emergenza causata dal diffondersi del Covid-19 richiede un lavoro certamente notevole a tutti coloro che si occupano di *compliance* aziendale: non solo alle funzioni coinvolte, ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza o al medico competente, ma anche agli avvocati penalisti che anteriormente all'epidemia da Covid-19 erano chiamati a occuparsi di consulenza nell'ambito preventivo. I Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo e i relativi Protocolli operativi previsti dal D. Lgs. 231/2001 devono essere revisionati e implementati in vista dei rischi-reato che potrebbero sorgere in questa Fase 2 e devono prevedere una

serie di presidi volti a prevenire, monitorare e contenere il rischio della diffusione epidemica e l'insorgere di una responsabilità in capo al datore di lavoro e all'ente.

Al fine di prevenire il rischio sanitario e non incorrere nel reato di omicidio colposo o di lesioni gravi o gravissime, ogni azienda è tenuta ad aggiornare il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) aziendale, in considerazione del fatto che il cosiddetto rischio biologico derivante dal contagio da Covid-19 deve rientrare tra i rischi professionali.

Ovviamente, tale rischio deve essere identificato e valutato alla luce delle mansioni svolte da ciascun dipendente e alla realtà



aziendale, tenendo a mente che l'epidemia rappresenta un pericolo comune per tutte le aziende, a causa della facile trasmissibilità del virus. Con la Circolare n. 13 del 3 aprile 2020, l'Inail è intervenuta a specificare che la tutela assicurativa è garantita nei casi accertati di infezione da Covid-19 in occasione dell'esercizio lavorativo e durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello di lavoro.

L'Inail ha chiarito che vige "una presunzione semplice di origine professionale" in caso di contagio di un lavoratore che riveste un incarico a stretto contatto con il pubblico e con l'utenza (non solo gli operatori sanitari ma anche, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i lavoratori che operano in *front-office*, alla cassa o gli addetti alle vendite/banconisti eccetera). Mentre, nelle ipotesi in cui è problematico dimostrare le

precise cause del contagio come effetto dell'esercizio lavorativo oppure semplicemente nelle ipotesi in cui le cause del contagio non possono essere dimostrate dal lavoratore o non sussistono indizi "gravi, precisi e concordanti", si deve procedere con l'accertamento medico-legale ordinario.

Anche l'Organismo di Vigilanza è chiamato a svolgere, nella prospettiva dei controlli cui è tenuto ai sensi dell'art. 6, co. 1, lett. b del D. Lgs. 231/2001, le seguenti attività: intensificare le attività di *audit* a distanza sul rispetto dei protocolli già esistenti e con una particolare attenzione agli aspetti inerenti alla sicurezza sul lavoro e ai rischi-reato determinati dall'emergenza Covid-19; sollecitare l'adozione di misure opportune al fine di contenere i rischi; attivare i flussi informativi con l'organo amministrativo, con

il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, con il medico del lavoro di riferimento, nonché con responsabili delle funzioni interessate ai processi esposti ai rischi-reato connessi all'emergenza Covid-19 (a titolo esemplificativo, l'ufficio gare e l'ufficio rapporti con la clientela e con i fornitori); comunicare tempestivamente all'organo amministrativo le eventuali anomalie e/o irregolarità riscontrate. È importante che tali accorgimenti siano mantenuti da parte delle aziende anche e soprattutto in questa fase di graduale rientro all'operatività, perché, nell'ipotesi di contestazione di responsabilità ex D. Lgs. 231/2001, il datore di lavoro è tenuto a motivare e dimostrare le scelte effettuate in ogni fase dell'emergenza. 📌

\* Forensic Accountant & AML Specialist



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 1 posizione aperta, segnalata dallo Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono **2** avvocati associate.

Le practice di competenza comprendono il contenzioso commerciale e arbitrale,

Per future segnalazioni scrivere a:

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

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** 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 ad intraprendere un percorso di crescita finalizzato ad 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 un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS



## **FOOD BUSINESS**

L'INNOVAZIONE DEL FOOD  
È MADE IN PUGLIA

## **IN EMERGENZA**

VINO, IL BICCHIERE  
È MEZZO VUOTO

## **CALICI E PANDETTE**

GANCIA ALTA LANGA RISERVA  
MILLESIMATO, VERO STUPORE

## **LE TAVOLE DELLA LEGGE (DELIVERY)**

LA TRADIZIONE CINESE IN UN RAVIOLO

MICHELE ANDRIANI



# L'INNOVAZIONE DEL FOOD È MADE IN PUGLIA

Nella Murgia Valley sostenibilità e ricerca su alimenti naturalmente senza glutine e prevalentemente bio fanno crescere il fatturato di Andriani. Agricoltura di precisione e filiere controllate guidano la rivoluzione agroalimentare

di francesca corradi

«Non possiamo trascurare l'apporto delle nuove tecnologie per quanto riguarda la produzione alimentare. Non possiamo fermarci adesso». Ad affermarlo è stato l'ex-presidente degli Stati Uniti **Barack**

**Obama**, nel 2017, in occasione dell'inaugurazione del summit internazionale sulla global food innovation, Seeds & Chips. Ed è proprio l'innovazione il driver di crescita di Andriani Spa, azienda specializzata in prodotti premium naturalmente gluten free e prevalentemente bio, che nel 2009 ha avuto il coraggio di osservare il cibo da un'altra prospettiva conquistando un mercato di cui oggi è capofila.

Con sede a Gravina in Puglia e presente in 30 Paesi in tutto il mondo, le performance dell'azienda sono guidate da: ricerca e sostenibilità economica, ambientale e sociale. Negli ultimi tre anni Andriani ha visto crescere costantemente il fatturato raggiungendo i 65 milioni di euro, con un export diretto che vale il 37% del business. Il suo brand è Felicia che rappresenta oggi un riferimento sul mercato dell'healthy food, perfettamente in linea alle nuove esigenze del consumatore.

Le materie prime utilizzate – principalmente legumi e cereali – vengono lavorate all'interno di uno stabilimento interamente dedicato alla produzione di pasta senza glutine, tra i più grandi in Europa, dotato di cinque linee produttive e 12 di confezionamento, oltre 55 differenti formulazioni e 900 articoli gestiti a magazzino. Il presidente e amministratore

delegato **Michele Andriani** racconta a *MAG* cosa vuol dire fare innovation food e investire in una filiera e, insieme al fratello Francesco, Vice chairman e CMO, svela il nuovo posizionamento strategico del brand Felicia.

#### **Iniziamo dall'emergenza sanitaria. Come ha influito sui conti dell'azienda?**

Abbiamo chiuso il 2019 con un fatturato di 65 milioni di euro, in crescita costante da quattro anni a questa parte. Durante il lockdown abbiamo registrato un aumento, nella richiesta di prodotti, del 30% in Italia, 250% in Europa e del 200% extra Ue.

#### **Come vi siete organizzati?**

Siamo riusciti ad assicurare la continuità e il surplus produttivi in primis mettendo in sicurezza e tutelando la salute di quei collaboratori per cui lo smart working non era applicabile.

#### **Cosa vuol dire fare innovation food e perché avete intrapreso questa strada?**

Il nostro focus è il benessere, delle persone, dell'ambiente, della comunità. Da qui, la continua ricerca di prodotti nuovi e l'estrema attenzione alla qualità, di materie prime e di prodotto. Non a caso la lavorazione di avena, grano saraceno, mais, lenticchie, ceci, piselli e riso integrale avviene in uno stabilimento 100% allergen free, con ben cinque differenti linee produttive e oltre 55 formulazioni.

#### **Qual è il vostro motto?**

*Positive food for a positive life* è il social purpose di Andriani, mentre il claim di Felicia è *feed optimism*. Ma se vogliamo parlare di motti, forse il *coraggio delle idee* potrebbe essere il più calzante.





LA FAMIGLIA ANDRIANI

### **Siete sempre più presenti anche nella gdo...**

Siamo nelle maggiori catene distributive di oltre 30 Paesi nel mondo. I supermercati si stanno evolvendo introducendo delle vere e proprie aree healthy e popolando gli scaffali di numerosi prodotti per soddisfare le molteplici esigenze dei consumatori. Il nostro brand Felicia è distribuito sia all'estero sia in Italia e sta riscuotendo un buon interesse soprattutto in Area Nielsen 1 e nelle zone urbane più grandi, dove è maggiore la percentuale di consumatori evoluti, alla ricerca di innovazione da portare in tavola.

### **I prodotti Felicia non sono solo per un pubblico sensibile o intollerante al glutine...**

No, sono largamente utilizzati anche dal consumatore mass market soprattutto da chi conduce uno stile di vita sano,

dagli sportivi e da chi ricerca prodotti in grado di soddisfare contemporaneamente il desiderio di benessere e il piacere del gusto. Il brand, inoltre, offre il più alto numero di referenze del comparto, proprio per portare in tavola un'esperienza improntata al benessere, all'equilibrio e alla positività.

### **Che ruolo ha la sostenibilità per Andriani?**

Per noi rappresenta un importante driver di crescita ed è un valore fondante integrato nell'intera gestione aziendale, con progetti che vertono su due pilastri fondamentali: tutela ambientale e benessere sociale. Con la prima edizione del Report di Sostenibilità, relativo al 2018, abbiamo voluto rendicontare e certificare ufficialmente il nostro impegno verso lo sviluppo sostenibile.

### **Siete capofila anche di una filiera di legumi sostenibile...**

In riferimento al tema innovation abbiamo scelto di puntare all'agricoltura di precisione. Per questo, nel 2018 abbiamo avviato una filiera controllata, di cui siamo capofila, che consente alle imprese agricole aderenti di ottimizzare i disciplinari di coltivazione, sia in produzione integrata che biologica, e di allinearsi a criteri sostenibili. Lo abbiamo fatto per salvaguardare il suolo e l'ambiente, garantire la sicurezza e la qualità alimentare e contribuire in modo diretto allo sviluppo della biodiversità.

### **Ci spiega il progetto nel dettaglio?**

Nei primi due mesi del 2020 la filiera è arrivata a coinvolgere circa 300 agricoltori e ha raggiunto i 5mila ettari di terreni, tra Puglia e Basilicata, dedicati alla coltivazione di



piselli, lenticchie rosse, verdi e nere e ceci, oltre a campi sperimentali di cicerchia. L'obiettivo è di raggiungere i 10mila ettari in tre anni, rappresentando la filiera di legumi sostenibile tra le più estese d'Italia.

#### **Chi sono gli attori coinvolti?**

Tutto questo è possibile grazie alla collaborazione tra industria, ricerca e sviluppo universitari, nel caso specifico @Horta, spin off dell'Università Cattolica, e mondo agricolo, nella fattispecie Terre Bradaniche. Il progetto rappresenta, di fatto, per tutto il territorio dell'Alta Murgia e per l'Italia intera, la sfida del tessuto economico che guarda a un futuro più sostenibile, ancor più auspicabile in momenti difficili come quello attuale.

#### **Recentemente avete adottato un nuovo regolamento di corporate governance, ampliato il CdA e istituito un osservatorio nutrizionale...**

Il mondo chiama a grandi sfide, e noi siamo pronti ad affrontarle in nome di quel senso di responsabilità, verso gli stakeholder e il sistema imprenditoriale di tutta la filiera. Per quanto riguarda, invece, l'osservatorio, l'obiettivo è quello di favorire lo sviluppo di idee e di progetti innovativi grazie anche a professionalità, interne ed esterne al gruppo, specializzate in diversi settori di interesse.

#### **Quali strategie devono adottare gli imprenditori per far ripartire l'economia?**

Fare sistema mantenendo un

atteggiamento costruttivo. Serve un approccio positivo guardando al lungo periodo. Non si può negare l'emergenza, che sta cambiando il nostro modo di vivere, ma bisogna dare fiducia al sistema produttivo e supporto al Paese.

#### **Come si evolverà il settore?**

Le prospettive di crescita e sviluppo sono favorevoli. Le aziende del comparto hanno numerose opportunità per affermarsi e differenziarsi sul mercato, puntando sicuramente sulla varietà di offerta e sull'innovazione.

#### **Quali sono, invece, i vostri obiettivi futuri?**

Oltre alla crescita di fatturato e a investimenti in sostenibilità, come il percorso per raggiungere la Carbon Neutrality entro il 2023, prevediamo la differenziazione di assortimento di prodotti a scaffale che implica l'ingresso in altri mercati. Felicia, che rappresenta al meglio i valori di positività di Andriani, si sta affacciando con un nuovo posizionamento sia strategico che di prodotto incentrato sull'ottimismo, promotore di una nuova esperienza a tavola e di un benessere che parla di una tradizione tutta italiana. 🍝

# VINO, IL BICCHIERE È MEZZO VUOTO

A photograph of a dark wine bottle and a tulip-shaped wine glass filled with red wine. The background is a deep, textured red. The lighting highlights the glass and the liquid inside, creating a dramatic effect.

Se il 2020 si è aperto carico di aspettative sulla scia di un 2019 in crescita, il coronavirus ha fermato la corsa del comparto enologico. Il settore manca di liquidità ed è in affanno a causa dello stop dell'horeca, del blocco dell'enoturismo e del calo dell'export

di francesca corradi



Il 2019 è stato, per il mondo del vino italiano, un anno d'oro che ha segnato, inoltre, un record storico dell'export: 6,4 miliardi. Il settore vitivinicolo, con un giro d'affari di 11 miliardi e 1,3 milioni di persone impiegate, rappresenta un pilastro del made in Italy sotto il profilo produttivo, occupazionale, della valorizzazione del territorio e dell'esportazioni.

L'Italia è il quarto Paese al mondo in cui si consuma più vino dopo Stati Uniti, Francia e Regno Unito. Primo produttore in termini di quantità, lungo tutto lo Stivale si contano circa 650mila ettari per 310mila aziende tra piccoli vignaioli e grandi realtà, cantine a conduzione familiare e cooperative. Tutta questa produzione prende strade molto diverse: una parte molto rilevante viene venduta all'estero - per volume il Paese è il secondo esportatore del mondo, dopo la Spagna - e un'altra parte viene venduta internamente. A questo scenario si contrappongono, in questa fase, le ombre causate dall'emergenza sanitaria che minacciano la tenuta del settore.

La pandemia di Covid-19 ha orientato l'anno in corso verso performance negative. Secondo l'indagine Coldiretti/Ixè, la chiusura di hotel, ristoranti e bar, insieme alle difficoltà legate all'export, ha influenzato la mancata vendita dei vini di qualità e tutta la filiera. I danni sono ancora da quantificare ma il calo del giro d'affari supera il 30%.

Le realtà vitivinicole legate al canale horeca stanno soffrendo molto, altre, invece, più strutturate e agganciate alla distribuzione organizzata, continuano a lavorare pur tra mille difficoltà, con una crescita del 6% delle vendite a marzo. Tante aziende stanno investendo nelle vendite online, un canale alternativo e non sostitutivo che rappresenta ancora una quota poco significativa ma fondamentale per dare una boccata d'aria al settore.

Per quattro cantine su dieci è infatti allarme liquidità dovuto al brusco crollo del fatturato. Senza vendite le aziende non riescono a far fronte ai pagamenti e a finanziare il ciclo produttivo che, a dispetto dell'industria, non si può fermare.

Da una parte, quindi, non hanno la possibilità, se non limitatamente, di vendere i prodotti e dall'altra non possono interrompere le attività essenziali come il lavoro manuale richiesto nei vigneti durante i mesi primaverili. La pandemia ha annullato, inoltre, anche tutte le fiere di settore, luoghi in cui, solitamente, si chiudono il 50% degli affari verso l'estero.

Prestiti a lunga scadenza, a tasso zero e garantiti dallo Stato, e una compensazione a fondo perduto sulle perdite subite sotto forma di "risarcimento del danno" potrebbero dare una mano alla filiera.

»»

Certo è che per Coldiretti si dovrebbero trovare risorse aggiuntive - comunitarie e nazionali - per finanziare ogni strumento per la riduzione delle giacenze e per il contenimento della produzione di vino proveniente dalla prossima vendemmia.

## MARZO SPARTIACQUE PER IL COMMERCIO MONDIALE DEL VINO

I dazi e la pandemia hanno prima favorito e poi penalizzato la crescita delle esportazioni di vino italiane. L'Italia del vino è stata protagonista dei primi due mesi del 2020, ma a marzo il registro è cambiato, dopo la fine delle scorte anti-dazi statunitensi e con l'inizio del lockdown, secondo l'Osservatorio Vinitaly-Nomisma Wine Monitor.

Gli Usa hanno fatto incetta di prodotto chiudendo il trimestre con un +10,9% a valore dell'import. La Cina, invece, in piena emergenza ha registrato una flessione del 20%. Segue, stabile, la domanda mondiale di vino da Canada e Giappone mentre la Svizzera segna un -10,8%.

Con questa situazione, l'Italia perde meno in Cina (-13,3%) e guadagna di più negli Usa (+16,8%), con le vendite in Canada e Giappone ancora in terreno positivo.

«Nei prossimi mesi l'impatto della pandemia sui mercati internazionali sarà ancora più evidente. Auspichiamo che questo autunno l'Italia possa essere la prima a ripartire proprio in Cina, laddove è iniziato con effetto domino il lockdown sull'on-trade del vino», afferma il direttore generale di Veronafiere, **Giovanni Mantovani**.

Per il responsabile dell'Osservatorio, **Denis Pantini** «le vendite di vini fermi italiani nell'off-trade - gdo e liquor store - statunitense hanno raggiunto solo il 40% delle importazioni totali della tipologia. Ora il quesito si pone su che fine farà l'altro 60% di vino fermo italiano e soprattutto se l'on-trade sarà in grado di ripartire con i ritmi precedenti. Da qui la necessità, specie per la fascia premium

che è maggiormente penalizzata, di lavorare su un mix di canali come l'e-commerce, in forte crescita non solo negli Usa».

## LA RIPRESA IN ESTATE

Ca' del bosco, la nota cantina della Franciacorta (vedi [MAG 136](#)) ha registrato un calo di quasi il 20%, rispetto al primo trimestre 2019. La flessione per le bollicine bresciane sarà ancora più pesante nel secondo trimestre, scontando la percentuale di mercato nell'horeca di circa il 70%.

«Non abbiamo un e-commerce perché abbiamo sempre voluto privilegiare i canali tradizionali e abbiamo un'idea di uno shop online più complessa che non si realizzerà entro il 2020 - afferma il presidente **Maurizio Zanella** -. La ripresa si vedrà non prima di giugno e uno degli

««



MAURIZIO ZANELLA



SABRINA TEDESCHI



# FOODCOMMUNITY

---

# AWARDS

4<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
**30.11.2020**

ORE 12.00 • MILANO

## PARTNERS

大成 DENTONS

FOCUS  
ITALIAN LAW FIRM

#FoodcommunityAwards

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

obiettivi è cercare per le nostre bottiglie occasioni di consumo più ordinarie e meno straordinarie, come di fatto oggi accade. Non possiamo fare molto se non dare un supporto alla ristorazione: un canale che, per come stanno andando le cose, è fortemente penalizzato dal governo. Non contesto, infatti, la data di apertura ma l'assenza di regole». Anche per l'imprenditrice **Sabrina Tedeschi**, il momento più complesso e difficile da gestire sarà il secondo trimestre. «Malgrado il periodo difficile abbiamo iniziato con un nuovo importatore in Vietnam e in Corea del Sud e ci sono opportunità in altri Paesi. Quindi cerchiamo di rimanere positivi», dice la proprietaria dell'azienda Tedeschi.

## È TEMPO DI UN “RINASCIMENTO VERDE”

«Il primo grande impatto è stato sul lavoro più che sui numeri. Da un giorno all'altro ci siamo trovati a dover chiudere. In un primo momento abbiamo pensato a come poter continuare a produrre in sicurezza e da lì abbiamo vissuto fasi molto diverse», racconta **Andrea Farinetti** di Fontanafredda, cantina che produce otto milioni di bottiglie all'anno. Se nelle prime due settimane, nella grande distribuzione, la realtà ha registrato una vendita di vini importanti, come il Barolo, dopo il primo mese si è assistito a un calo delle etichette top a favore di bottiglie più pop.

«La gdo, che rappresenta il 55% del business Italia, ha retto ma leggermente a ribasso, il 45% del mercato rappresentato dall'horeca si è fermato e abbiamo investito nell'e-commerce, che prima del lockdown pesava meno dell'1% e in questi giorni è cresciuto del 600%», spiega Farinetti. Per quanto riguarda l'estero, che vale la metà del business totale, la cantina ha cercato di anticipare ordini e spedizioni, segnando un +35% in Canada, Paesi Scandinavi e, per il primo mese, Stati Uniti, effetto destinato a diluirsi dato il blocco ormai mondiale.

## INIZIATIVE

### I CONSORZI RILANCIANO

E se nei mesi di blocco Confagricoltura e Istituto marchigiano di tutela vini indicano, ad esempio, una flessione addirittura del 90% nelle vendite di vino in Toscana e Marche, così come i consorzi del Chianti e del Gavi, è pur vero che denominazioni come Asolo Prosecco e Chiaretto di Bardolino registrano, nel primo trimestre 2020, una crescita rispettivamente del 10,4% e del 21%. Ma non basta a compensare.

Ed è proprio in questi momenti di crisi che l'attività di un consorzio si fa strategica e fondamentale. Nel momento più duro sui mercati internazionali, ad esempio, il Consorzio Chianti ha stanziato 6 milioni di euro per lo sviluppo di una campagna d'informazione e promozione in Canada e Stati Uniti.

Iniziativa analoga per il Consorzio Tutela Vini d'Abruzzo – con un +6% per l'imbottigliato trainato dal Montepulciano d'Abruzzo – che ha attivato un piano di promozione degli shop online delle cantine regionali e accordi con alcune delle principali piattaforme di vendita online per promuovere la conoscenza e l'acquisto dei vini abruzzesi.

Anche il Consorzio delle Venezie Doc ha deciso di investire in comunicazione. Guardando ai primi dati degli imbottigliamenti relativi al mese di aprile, per il consorzio si conferma un trend positivo, con un +33% rispetto allo stesso mese nel 2019. 



GIOVANNI BUSI  
PRESIDENTE CONSORZIO VINO CHIANTI



VALENTINO DI CAMPLI  
CONSORZIO TUTELA VINI D'ABRUZZO



ALBINO ARMANI  
CONSORZIO DELLE VENEZIE DOC



L'imprenditore, però, vede il bicchiere mezzo pieno e, nonostante l'emergenza sanitaria lascerà uno strascico nel mercato, individua alcune note positive e insegnamenti da trattare da questo periodo.

«Si è capito che possono convivere l'online, sempre più rivolto a un pubblico popolare, e l'enoteca, invece, sempre più territoriale. Un modello virtuoso, scoperto in queste settimane, è quello sviluppato dalla piattaforma Vivino che ha integrato e fatto collaborare attivamente i due mondi. Noi dobbiamo tutto all'oste e l'enotecario che hanno salvato il mondo del vino negli anni Ottanta. L'online non ha ancora il potere filosofico del racconto fisico ma ha altre potenzialità», afferma Farinetti.

L'imprenditore è convinto che nei prossimi mesi cambierà il modo di consumare, che diventerà più ragionato e responsabile, e parla di un "Rinascimento verde": nuove basi su cui costruire il futuro per i prossimi dieci anni. Nel primo rinascimento l'uomo veniva messo al centro della terra, ora, invece, secondo Farinetti si dovranno prendere i valori di quel periodo e rovesciare il paradigma portando la terra al centro della testa dell'uomo. «Dobbiamo parlare di una comunità mondiale con obiettivi comuni. Ognuno

può dare un contributo per tornare a vivere il vino come un prodotto che crea unione e adottare uno stile di vita sostenibile», conclude.

## A RISCHIO LA VENDEMMIA DI SETTEMBRE

Lo stop all'enoturismo è una delle principali cause del crollo del business delle cantine toscane. Dalle grandi realtà alle boutique sembrano essere tutti sulla stessa barca. Poggio Torselli, che produce 120mila bottiglie di vino a fascia alta, ha ridotto il business del 90%.

«Gli importatori non sono in fase di acquisto: in Svezia nonostante i ristoranti siano aperti sono vuoti – afferma il direttore generale dell'azienda **Maurizio Santoni** –. Con l'online abbiamo cercato di fidelizzare i clienti, che negli anni sono venuti a trovarci in cantina, attraverso una newsletter. Inoltre, nonostante il lockdown, abbiamo assunto una figura nuova, l'export manager, per sviluppare alcuni mercati esteri».

Nel futuro Poggio Torselli punterà sugli chef a domicilio, nuovi ambasciatori della cantina. «Le prospettive sono piuttosto grigie: se la politica agricola comunitaria non interviene a settembre si rischia di non vendemmiare», afferma Santoni. Anche la realtà senese Marchesi Mazzei ha registrato un forte calo delle vendite in Italia, dovuto allo >>>



WEBINAR

# FROM FARM TO FORK.

## I NUOVI SCENARI DELLA FILIERA AGROALIMENTARE ITALIANA

GIOVEDÌ 21 MAGGIO - ORE 17 :00

REGISTRATI

### INTERVENGONO\*

Vincenzo Acquafredda, Partner, *Trevisan & Cuonzo*

Michele Andriani, Presidente, *Andriani*

Gabriele Cuonzo, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo*

Riccardo Felicetti, CEO, *Pastificio Felicetti*

Maurizio Zanella, Presidente, *Ca' Del Bosco*

### MODERA

Francesca Corradi, Redazione, *Foodcommunity*

\*in completamento



## IL PROGETTO

## CON ABERE LA RIVINCITA DEI TERROIR MENO CONOSCIUTI

In questi mesi è nato Abere, un progetto di importazione e distribuzione di vino pensato per professionisti, ristoratori ed enotecari, che porta la firma di **Thomas Piras**, maitre del ristorante Contraste, e **Marco Tinessa**.

«L'obiettivo del progetto è fare una mini rivoluzione che porti i ristoratori a ragionare sulle carte dei vini», racconta Piras. Si tratta di un'evoluzione di una passione e ricerca personale sui terroir, "allenata" dai due soci nel corso di tante domeniche dedicate "a bere", da qui il nome, nuove etichette. La filosofia va oltre la visione del vino rimettendo al centro la godibilità e il gusto, unico parametro preso in considerazione. Senza alcuna politica di prezzo o di moda decidono di uscire dai territori classici – come Borgogna, Toscana, Piemonte – lavorando in zone secondarie ma con conformazioni morfologiche e territoriali in realtà molto simili. «Quello che fa la differenza è la cultura del produttore», afferma Piras.

Le cantine selezionate producono dalle 2mila alle 15mila bottiglie e, a oggi, Abere ha raggiunto quota quindici aziende per una quarantina di vini.

«Ci occupiamo della selezione e distribuzione di produttori, sconosciuti ai più, chiedendo l'esclusiva – sottolinea Piras. – Mettiamo, inoltre, a disposizione la nostra rete consolidata, il know out e una strategia di marketing».

Il prezzo di vendita delle bottiglie al ristorante è compreso tra i 10 e i 30 euro. Per testare i vini e il servizio i ristoratori possono acquistare anche solo sei bottiglie pagando la spedizione che diventa gratuita al raggiungimento di un ordine di 300 euro. 🍷

stop della vendita diretta, un mercato che in Italia vale circa il 12% del settore. «Abbiamo avuto anche un leggero calo dell'export mentre sono aumentate in modo molto significativo le vendite online, in particolare quelle del nostro wine club. Il saldo è comunque in calo ed è difficile, ad oggi, fare una previsione», afferma il vice presidente e ceo **Francesco Mazzei**.



## ENOLOGIA 2.0, INVESTIMENTI PER RIPARTIRE

Buone le performance trimestrali per la cantina Albino Armani, che ha avuto un incremento delle spedizioni del 6% sul vino sfuso e del 10% sulle bottiglie a marchio, dovuto alla concomitanza dei dazi Usa. «Tralasciando l'horeca italiana, ad oggi totalmente bloccata, anche il mese di aprile è stato positivo – afferma il produttore **Albino Armani** –. Per il futuro abbiamo creato una newco, "Futuri1607", funzionale al rapporto con il cliente finale". Sul fronte vitivinicolo, la cantina veneta ha acquistato nuovi vigneti, dal Friuli al Trentino, e investito in nuovi magazzini e impianti. «La nostra volontà è quella di investire oggi sia sulle strutture sia su un nuovo pensiero davvero innovativo e in grado di interpretare l' "enologia 2.0" di un prossimo futuro, che io trovo molto stimolante», afferma Armani. 🍷

# Gancia Alta Langa Riserva Millesimato, VERO STUPORE

di uomo senza loden\*



La situazione di emergenza pandemica che ci ha travolto e dalla quale usciremo in tempi non brevi provocherà mutamenti stabili sui nostri comportamenti. Non so se a voi capita, ma percepisco nel quotidiano, a distanza di oltre (e, in fondo, solo) due mesi, significativi disallineamenti rispetto alle giornaliere regole del mondo dal quale proveniamo. Proprio a partire dalle piccole cose. Cautela, sospetto quasi. Non sono – o mi illudo di non essere – diventato sospettoso: ma cauto certamente sì. Cambio marciapiede, faccio qualche passo indietro, allontano di scatto la mano (elegantemente guantata di plastica azzurrina), lancio occhiate di fuoco alla persona

che distrattamente invade il mio cerchio vitale (mi sembra quasi di essere su un tatami per un combattimento). Confessate: lo fate anche voi.

Scorgo negli occhi nelle persone che incrocio, per strada, in coda al supermercato, in studio, una luce quanto meno di disagio. La mascherina enfatizza questa nuova socialità (o a-socialità): non solo perché annulla i tratti somatici e riduce il livello della comunicazione, ma soprattutto perché non consente di vedere se la persona che incrociamo ci sorride oppure no.

Mi mancano i sorrisi.

Nuove regole di comportamento si stanno affacciando: alcune passeranno, altre si consolideranno. Temo anche con

ulteriori passi verso la crescente maleducazione.

Il galateo dovrà mutare i propri canoni. Non parliamo poi dei modi in cui uomo e donna (mi perdoneranno i seguaci del gender) si potranno e dovranno rapportare nella vita ordinaria. Vi porto un esempio concreto. Camminando per strada vedo, ad alcune decine di metri di distanza, una ragazza, una bella ragazza, che avanza dalla direzione opposta. A metà, tra noi, l'ingresso dello studio. Ad ostacolarci, diciamo così, mascherine e, non paghi, occhiali da sole (i miei internamente appannati). Chi sarà mai questa ragazza? La conosco? Non la conosco? Siamo ormai ad una distanza alla quale, in condizioni "normali", ci saremmo potuti riconoscere o non riconoscere. Nel primo caso ci saremmo immediatamente salutati. Nel secondo ci saremmo forse ignorati, oppure avremmo fatto un accenno di sorriso vuoi per educazione vuoi per un semplice momento di umanità. Senza



altro motivo se non, appunto, quello di comunicare per un istante attraverso un semplice sorriso. Ma in questo caso? Sorridere non serve dato che le labbra non si vedono né intuiscono. Solo a distanza ravvicinata si può cogliere la contrazione degli occhi che fornisce traccia, probabile ma non certa, di un sorriso: ma a quel punto sarà troppo tardi, la magia sarà svanita. Salutare in anticipo con un gesto della mano? Sì, ma se non la conosco, che figura faccio? Passo non certo per un molestatore, ma quanto meno per un tacchino di mezz'età. Allora non saluto. Sì, ma se la conosco, passo per un maleducato, oppure un altezzoso, che non riesce a riconoscere una collega (e tra l'altro, questa era proprio la situazione). In conclusione, qualunque gesto sarebbe stato errato, male interpretato sulla base dei canoni comportamentali conosciuti sinora, superato dalle nuove condizioni e ancora non sostituito da una modalità convenzionale che renda onore al nostro essere umani e che consenta, non intendo nascondere, un gesto di per me irrinunciabile cavalleria. Vi sono altre situazioni in cui la cautela, se non il sospetto, si insinuano nelle nostre menti, ci condizionano e frenano. Avete presente Sabrina (con Audrey Hepburn e Humphrey Bogart), oppure Cenerentola? Mi riferisco a quello stato di stupore in cui una persona ci si ripresenta completamente diversa da come l'avevamo percepita. Anche in questo caso, circospezione, stupore, incredulità. E sospetto durante

la fase di avvicinamento ... Gancia Alta Langa Riserva Millesimato 2008 Cuvée 120 mesi: la sua bottiglia in un wrapping nero opaco con scritte dorate ti guarda un po' fredda e tu con altrettanta freddezza ricambi, circospetto, ma curioso. E allora? E allora, facciamo saltare (con la dovuta educazione) il tappo e versiamo. Nel calice si manifesta un giallo dorato di media intensità, perlage finissimo e leggermente nuvoloso. Al naso, sentori di agrumi, specie limone tendente al dolce, confetto, brezza di mare, prugna gialla. Non mancano condimenti di rosmarino che si elevano al di sopra di una suggestione vegetale, miele delicato, fiore di sambuco. Al palato elegante, di media lunghezza, sapido, fresco, equilibrato, con un'eleganza discreta. Insomma, un vino che non ci saremmo aspettati: il packaging dark trasmette un messaggio di distanza che questo vino in effetti non intende avere. Un prodotto degno di accompagnarci in occasioni di amichevole formalità e che potrebbe solleticare la nostra voglia di stupire. I vostri amici, superata la cautela, non si sottrarranno a ripetuti rabbocchi di calice. 

*\* 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*

# LA TRADIZIONE CINESE IN UN RAVIOLO

di francesca corradi

MU dimsum è come uno scrigno che si apre e rivela ai milanesi gli autentici sapori di Hong Kong, a cavallo tra modernità e memoria. Sotto la guida sapiente dello chef **Kin Cheung**, l'insegna di via Aminto Caretto offre il meglio della cucina tradizionale.

Gli ingredienti sono classici ma non omologati alla banale offerta che si può trovare in un qualunque ristorante asiatico. I ravioli sono un po' il fiore all'occhiello di Mu dimsum, da quelli di pasta all'uovo ripieni di pollo, funghi e gamberi ai Szeuchan, un'assicurata esplosione di sapori. Niente male i bao, anche nell'elegante versione nera con tocchi d'oro, così come le bowl, quella con coppa di maiale caramellata è davvero golosa. Tra i must come non citare la tenerissima anatra alla pechinese servita con un'ottima salsa. Agli amanti delle verdure consiglio, invece, la delizia di Buddha, un piatto che sorprenderà per gusto e personalità.

Il ristorante è di **Suili Zhou** che, insieme al marito **Liwei Zhou**, gestisce anche altre insegne del gruppo. La giovane imprenditrice non consiglia solo abbinamenti alcolici ma anche a base di tè: qualcuno dice che sia la numero uno sulla piazza milanese, non posso che dargli ragione. Alla bevanda più consumata al mondo, dopo l'acqua, Mu dimsum dedica un'intera selezione, ora anche a domicilio. C'è il tè nero Jin Jun Mei - raccolto a mano e con sentori di cacao, vaniglia e nocciola - da degustare con i ravioli o il pregiato tè oolong Da Hong Pao - affumicato, legnoso, molto corposo - adatto a piatti complessi. Un tè perfetto da bere dall'antipasto al dolce è invece il più noto Tie Guan Yin.

Anche in versione da asporto o delivery, gestito direttamente, il ristorante vince e convince e i signature dish, rigenerati nella vaporiera, sembrano appena serviti. Se avanzano sono buoni anche il giorno dopo.

La prenotazione online può essere fatta direttamente dal sito, sia per il delivery che per il take away, prenotabile anche telefonicamente.

**Prezzo:** a partire da 35 euro. 🍷



**PRENOTAZIONE:** Telefono **338.358.26.58** - [info@mudimsum.it](mailto:info@mudimsum.it) - <https://mudimsum.it>



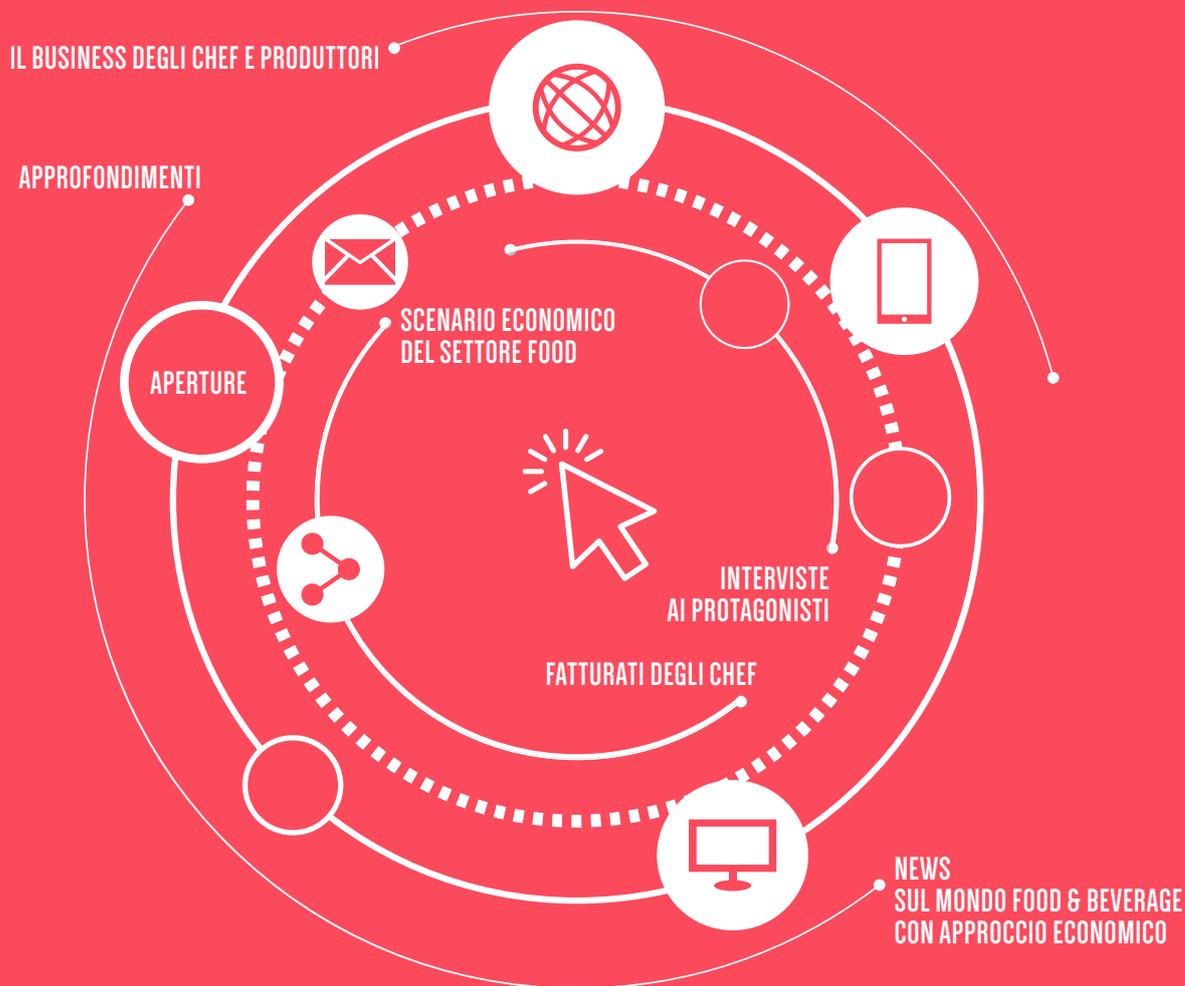
SUILI ZHOU





# 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)

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

