LC PUBLISHING GROUP

MAG

143 · 08.06.2020

Best 50 & more
AVVOCATE NOSTRE

Il webinar
(DI)SUGUAGLIANZA DI GENERE: URAGANO COVID-19

L'intervista
RIPARTIRE DALLE DONNE, CONVERSAZIONE CON MAURIZIA IACHINO

In house
AUDEMARS PIGUET, IL VIRUS CAMBIA IL TEMPO DEL LEGALE

Legal tech
SINERGIE DIGITALI, FARE IMPRESA DOPO LA FASE I

Food business
IL CAPITALISMO BUONO DELLE B CORP

Speciale
LEGALCOMMUNITY TAX AWARDS 2020 I VINCITORI

La general counsel Chiara Gentile racconta a *MAG* il lavoro della direzione affari legali durante le Fasi I e 2. «Nel crisis management, è evidente l'importanza di una funzione legale in house»

DE CECCO
COSÌ IL LEGAL HA GESTITO IL LOCKDOWN

CALENDARIO EVENTI 2020

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

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

IP & TMT Awards	Web Edition New Date, 11/06
Forty under 40 Awards - Italy	New Date, 25/06
Corporate Awards	New Date, 20/07
Litigation Awards	Milano, 10/09
Labour Awards	Milano, 17/09
Marketing Awards	Milano, 26/10
Italian Awards	New Date, 08/07/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK

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

Legalcommunity Week	Milano, 12-16/10

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

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

Inhousecommunity Awards - Italia	Milano, 15/10
Gold Awards	Madrid, 05/11
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Lugano, 12/11

INHOUSECOMMUNITYDAY

L'Inhousecommunity Day è un evento di una giornata dedicato alla figura del giurista d'impresa.

Inhousecommunity Day	Web Edition, 09/07

FOODCOMMUNITY AWARDS

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Foodcommunity. Save the Brand celebra i brand italiani del settore food mentre i Foodcommunity Awards premiano gli chef e i format del settore food & beverage.

Save the Brand	Web Edition New Date, 14/07
Foodcommunity Awards	Milano, 30/11

FINANCECOMMUNITYWEEK

L' evento annuale globale per la Finance community.

Financecommunity Week	Milano, 16-20/11

FINANCECOMMUNITY AWARDS

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

Financecommunity Awards	Milano, 19/11

LC

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

Corporate Music Contest	Milano, 14/10
Sustainability Awards	Milano, 14/12

Iberian Lawyer

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

Labour Awards - Spain	New Date, Madrid, 08/10
Forty under 40 Awards - Spain	New Date, Madrid, 29/10
Labour Awards - Portugal	New Date, Lisbona, 26/11
InspiraLaw	In riprogrammazione

The Latin American LAWYER

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

Energy & Infrastructure Awards	Sao Paulo, 20/10

FASE 2 E SMART WORKING: GLI AVVOCATI SONO PRONTI?

di nicola di molfetta

Emergenza coronavirus, il peggio è passato? Sono in tanti a chiederselo. In pochi a rispondere e ancora meno a dire di sì. Tuttavia qualcosa si muove. E guardare avanti, pensare fin da ora al mondo che sarà, è la grande opportunità che nessuno può mancare di cogliere.

La questione smart working sembra destinata ad avere un peso rilevante nel prossimo futuro. Lo sdoganamento del lavoro da remoto, derivato dal ricorso coatto a questa formula organizzativa in epoca di distanziamento sociale, impone scelte nuove almeno su due piani.

Il primo è quello logistico. Serviranno ancora sedi imponenti, metri quadri, palazzi, scalinate e mega sale riunioni? Il secondo, invece, è gestionale: considerato che limitare il ricorso allo smart working sarà considerato inaccettabile oltreché retrogrado, sarà fondamentale provvedere in tempi molto rapidi alla creazione di nuovi modelli operativi. Ma quanti sono gli studi che possono dirsi già pronti?

›››

SEGUI I NOSTRI PODCAST

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

PUBLISHINGGROUP LC

Partiamo dal primo punto e mettiamo subito le carte in tavola. Immaginare che il prossimo futuro degli studi legali sia destinato alla totale dematerializzazione è assolutamente illusorio. Non sarà così. Così come è a dir poco ingenuo pensare a una transizione di massa verso la dimensione virtuale dello studio con tanto di addio agli uffici. Impensabile.
Ci potrà essere, invece, una revisione delle policy logistiche. Una riconsiderazione dell'effettivo fabbisogno di spazi fisici. Questo è persino probabile, soprattutto se si considera che quello che si prospetta è un futuro in cui la pressione tariffaria si farà sempre più rilevante e che la necessità di rivedere la struttura dei costi di queste organizzazioni diventerà un elemento imprescindibile.

La questione più complessa, però, non riguarda il dilemma "ufficio sì, ufficio no". Essa è invece collegata alla enorme sfida organizzativa che si pone per strutture che avevano appena imparato a gestire rilevanti masse di professionisti (raccolti in sedi fisiche) e che, adesso, dovranno riuscire a far funzionare la macchina con molti suoi elementi collocati, per scelta e per diritto, in altro luogo.
Perché, se di vero smart working si potrà cominciare a parlare, bisognerà poter parlare di lavoro orientato agli obiettivi e non più al consumo di ore/uomo. Un salto culturale vero. Al quale sono poche le strutture che si dicono preparate.

A tale proposito sono interessanti alcuni dati recentemente pubblicati dall'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del politecnico di Milano. L'ente fa sapere che nel 62% degli studi legali c'è già la possibilità di fare smart working, anche se nel 42% dei casi si tratta di una possibilità concessa in modo "informale". Più in dettaglio, "i grandi studi sono molto attrezzati in termini di tecnologie per lavorare in mobilità (88%), flessibilità di luogo di lavoro (il 97% permette di lavorare da casa, il 69% da altri luoghi), organizzazione del lavoro per obiettivi (69%) e ripensamento degli spazi (44%)".

Avere gli strumenti e utilizzarli nel modo più efficace sono due cose diverse. La prima non implica necessariamente la seconda. E chi vuole davvero sfruttare la leva dello smart working per ripensare l'organizzazione del proprio studio dalla Fase 2 in poi, deve tenere in considerazione la necessità di rifondare senza mezze misure le modalità operative dell'associazione, così come la sua delivery e la gestione dei rapporti tra i professionisti di ogni ordine e grado. Non è una sfida impossibile. Ma va preparata per tempo.

Lavorare in modo smart potrà diventare un importante vantaggio competitivo e un formidabile elemento di differenziazione sul mercato. Ma attenzione a non pensare che si tratterà solo di consentire ai professionisti di studio di lavorare da remoto. Serviranno job description puntuali e una costante attività di project management. Almeno per cominciare.

PERCHÉ, SE DI VERO SMART WORKING SI POTRÀ COMINCIARE A PARLARE, BISOGNERÀ POTER PARLARE DI LAVORO ORIENTATO AGLI OBIETTIVI E NON PIÙ AL CONSUMO DI ORE/UOMO. UN SALTO CULTURALE VERO. AL QUALE SONO POCHE LE STRUTTURE CHE SI DICONO PREPARATE

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

WEB EDITION

8^ EDIZIONE

IP&TMT AWARDS

11.06.2020

LIVE POSTING SU in DALLE ORE 19.00

Sponsor

AGLATECH14
Language Service Provider

#LcIpTmtAwards

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

IP&TMT AWARDS WEB EDITION

GIURIA

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*

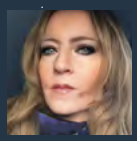
Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP Director, *Ermenegildo Zegna*

Salvatore Mautone
Head of Legal & Compliance, *KIMBO*

Sandra Mori
DPO Europe, *Coca-Cola*

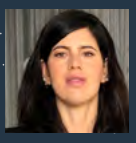
Ilaria Musco
Head of Legal and Regulatory Affair, *Dazn Italy*

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*

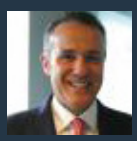
Gabriella Porcelli
General Counsel & WW IP, Ethics & Compliance, Director, *FENDI*

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*

#LcIpTmtAwards

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

SOMMARIO

34 BEST 50 & MORE
AVVOCATE NOSTRE

112 STRATEGIE
CAPVIS, ROTTA SU MILANO

88 FACCIA A FACCIA
DE CECCO: COSÌ IL LEGAL HA GESTITO IL LOCKDOWN

144 FOOD BUSINESS
IL CAPITALISMO BUONO DELLE B CORP

30 **Professione e innovazione**
Knowledge management, questo sconosciuto

52 **L'intervista**
Ripartire dalle donne, conversazione con Maurizia Iachino

58 **Legal tech**
Sinergie digitali, fare impresa dopo il lockdown

60 **Qui Roma**
Guarino e associati, storia di una boutique

64 **Periscopio**
Basket bond sotto la lente

96 **In house**
Audemars Piguet, il virus cambia il tempo del legale

128 **Credito al consumo**
Younited Credit: dal Covid-19 una spinta ai prestiti digitali

132 **Real estate**
Borgosesia: prendiamo crediti, costruiamo case

›››

LEGALCOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

WEBINAR

MODA E DESIGN, PROSPETTIVE OLTRE LA CRISI

GIOVEDÌ 18 GIUGNO ORE 17:00

REGISTRATI

INTERVENGONO*:

Roberta Benaglia
Amministratore delegato
Style Capital

Piero Iacomoni
Presidente e Fondatore
Monnalisa

Massimo Manelli
Amministratore Delegato
Snaidero

Lorenzo Stanca
Managing Partner
Mandarin Capital Partners

MODERA:

Monica Zafferani
Partner
Poggi & Associati

Laura Morelli
Capo servizio
Financecommunity e MAG

PARTNER P&A POGGI & ASSOCIATI

Per informazioni francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

*in completamento

12 **Agorà**
Gattai Minoli Agostinelli punta sull'eSport: al via il nuovo gruppo di lavoro

26 **Il barometro del mercato**
Btp Italia, emissione record da 22,3 miliardi

48 **Il webinar**
(Di)suguaglianza di genere: uragano Covid-19

68 **Sportello Legale***
Smart working: da rimedio emergenziale a nuova forma di lavoro?

70 **Speciale Tax Awards**
Legalcommunity Tax Awards 2020. I vincitori

87 **Diverso sarà lei**
LGBTI, uguaglianza ancora lontana

106 **L'intervento**
Gli specialisti di legal operations e la ripartenza del settore legale dopo la pandemia

108 **Corporate Leaders**
Sara Citterio, gioco di squadra

110 **Finanza e diritto... a parole**
Tra "il dire e il fare" c'è di mezzo la ripresa

120 **Finanza alternativa**
Factoring, prospettive per la svolta

126 **Follow the money**
Softbank, troppo grande per fallire ma non per... soffrire

136 **Istruzioni per l'uso**
Agire il cambiamento

138 **Aaa... Cercasi**
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it

140 **Webinar**
La filiera agroalimentare cambia pelle

150 **Calici e pandette**
Abbasso la banalità e lode a principessa Bianca!

152 **Le tavole della legge (take away)**
Sine e la gastro-fucina napoletana

N.143 | 08.06.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it
Capiservizio
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.salemme@lcpublishinggroup.it

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
alessio foderi, tommaso grotto,emanuela nespoli, inga rusu, barabino & partners legal, paolo lanciani, gabriella ferraro, uomo senza loden

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

SIAMO SU TELEGRAM

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

@LEGALCOMMUNITY_IT

LCPUBLISHINGGROUP

FINANCECOMMUNITY

@FINANCECOMMUNITY_IT

LCPUBLISHINGGROUP

INHOUSECOMMUNITY

@INHOUSECOMMUNITY _IT

LCPUBLISHINGGROUP

FOODCOMMUNITY

@FOODCOMMUNITY _IT

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY**CH**

@LEGALCOMMUNITYCH _CH

È DISPONIBILE

UN NUOVO CANALE

PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI

PER RICEVERE LE NOTIZIE

E RIMANERE

SEMPRE

AGGIORNATO!

SCENARI

Gattai Minoli Agostinelli punta sull'eSport: al via il nuovo gruppo di lavoro

Lo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha costituito un nuovo gruppo di lavoro dedicato agli eSport. L'obiettivo è di fornire in maniera strutturata e integrata tra le diverse competenze un'assistenza legale attenta alle tante peculiarità di un mercato estremamente giovane con potenzialità importanti.
In applicazione di un modello inter-practice ormai peculiare dello studio, il team dedicato agli eSport è composto da oltre venti professionisti dei diversi dipartimenti ed è guidato dai partner **Licia Garotti** e **Duccio Regoli** e coordinata dal senior associate **Marco Galli**.
In occasione del lancio del nuovo gruppo di lavoro, lo studio ha finalizzato la pubblicazione di "*A Player's Journey: eSport e diritto, dal salotto di casa alle arene virtuali*".

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

6^ Edizione

corporate awards

SAVE THE NEW DATE
20.07.2020 • ORE 19.00

VOTA IL TUO PREFERITO

Sponsor

Accuracy in excellent company

SICURITALIA INVESTIGAZIONI

LC Publishing Group supporta ASSOCIAZIONE CAF Centro Aiuto Minori e Famiglia

#LcCorporateAwards

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

IN HOUSE

Banijay Italia: Irene Zucchetti Garbin è la nuova general counsel

Irene Zucchetti Garbin *(foto)* è la nuova general counsel – direttore affari legali e societari delle società italiane del Gruppo Banijay Italia.
Nel ruolo, assunto a inizio mese, Zucchetti Garbin risponderà all'amministratore delegato **Paolo Bassetti** e avrà il compito di gestire, impostare, supervisionare e coordinare ogni adempimento e iniziativa per assicurare la corretta applicazione delle decisioni aziendali sotto il profilo legale.
Zucchetti Garbin proviene dallo studio legale Cantamessa e ha maturato esperienza prevalentemente in diritto d'autore e proprietà intellettuale. Ha assistito case di produzione italiane, in relazione a questioni che non riguardavano necessariamente aspetti legati al diritto d'autore.

FRONTIERE

BonelliErede si rafforza in Etiopia

Due nuovi ingressi in Etiopia per BonelliErede. Il team di Addis Abeba si arricchisce di 2 professionisti: **Seble Geberegiorgis Baraki** e **Weynalem Weldesenbet.**
Seble Geberegiorgis Baraki si occupa di diritto societario, commerciale e di proprietà intellettuale. Ha conseguito un LL.B. all'Università di Addis Abeba e un LL.M. in diritto europeo della proprietà intellettuale all'Università di Stoccolma.
Weynalem Weldesenbet, ex giudice del Tribunale Federale di primo grado di Addis Abeba e membro dell'Unione degli avvocati panafricani e del consiglio direttivo dell'Associazione degli avvocati etiopi, si occupa di real estate, diritto societario, contenzioso e arbitrati. Ha conseguito un LLB all'Università di Addis Abeba.
Per effetto dell'ingresso dei due local partner sale a nove il numero dei professionisti di BonelliErede ad Addis Abeba, parte del più ampio Africa Team di BonelliErede, che si compone di oltre 40 professionisti operanti in sinergia tra Europa, Africa e Medio Oriente.

martedì
7 luglio 2020
ore 17.00

CONVEGNO ON LINE

ITALIA STATO DI DIRITTO.

IL FUTURO DEL PROCESSO PENALE TRA NUOVE TECNOLOGIE E PRINCIPI COSTITUZIONALI.

LE PROPOSTE DI ITALIASTATODIRITTO.

MEDIA PARTNER

LCPUBLISHINGGROUP
LEGALCOMMUNITY

Sono stati richiesti i crediti formativi
ai fini della formazione continua

www.italiastatodidiritto.it

PER **REGISTRARSI**
E **COLLEGARSI**
USARE IL QRCODE
O CLICCARE
SUL LINK:

Saluti **Nicola Di Molfetta**
Direttore Legalcommunity e MAG, autore di Lex Machine

Introduce **Guido Camera**
ITALIASTATODIDIRITTO.

Giandomenico Caiazza
Presidente dell'Unione delle Camere Penali

Francesco Cascini
Membro del CSM

Claudio Castelli
Presidente della Corte di Appello di Brescia

Barbara Fabbrini
Ufficio Legislativo del Ministero della Giustizia

Serena Quattroccolo
Professore di Diritto Processuale Penale

modera **Filippo Donati**
Membro del CSM

https://us02web.zoom.us/webinar/register/WN_NP_MVxkJQ8aWZXjzAqzaLQ

CAMBI DI POLTRONA

Mediobanca, arriva Astolfi come vice chairman CIB

A Piazzetta Cuccia approda un banker di altissimo profilo. In uscita da Alantra dopo undici anni, **Lorenzo Astolfi** *(foto)* assumerà la carica di vice chairman CIB e co-head mid corporate e sponsor solutions. Insieme a **Davide Bertone** contribuirà a sviluppare i rapporti della banca d'affari con la clientela mid corporate e financial sponsors, riportando a **Francesco Canzonieri**, global co-head of CIB e Italy's country head.

L'ingresso di Astolfi in Mediobanca, recita la nota che ne annuncia la nomina, "è coerente con l'obiettivo strategico di rafforzare ulteriormente il presidio nel settore delle medie imprese italiane e promuovere le attività dell'investment banking division dedicate alla rete di clienti di Mediobanca Private Banking.

Prima di Alantra, Astolfi aveva ricoperto ruoli senior nell'investment banking. E' stato manager in Kpmg Corporate Finance (1989-1995), director nell'investment banking division di Banca Leonardo (1995-1999), head of investment banking Italy di WestLB Panmure (1999-2003), head of investment banking & equity di Abaxbank (2003 -2008) e ha aperto la filiale italiana investment banking di Sal Oppenheim, guidandola nel ruolo di ceo of Italy (2008-2009).

INCARICHI INTERNAZIONALI

Accenture: Giovanni Frugiuele nominato Legal Director ICEG

Giovanni Frugiuele *(foto)* è stato nominato Legal Director ICEG (la regione che indica Italia, Europa Centrale e Grecia) di Accenture.

Frugiuele, già senior legal business partner con responsabilità diretta sul team di contract management e membro del consiglio di amministrazione di Accenture Spa, ha assunto questo nuovo incarico a marzo scorso. Nel ruolo, di riporto al general counsel Europe, avrà la mission di assicurare la consistenza e la qualità dei servizi legali e il collegamento con la leadership nella regione. Il giurista sarà ora alla guida di una squadra composta da 340 risorse nell'area geografica.

PUBLISHING GROUP

LC

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.

MAG

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

LC srl | Via Morimondo 26 | 20143 Milano | Tel. + 39 02 84243870

NOMINE

Alantra, Bellavita, Moccagatta e Rizzo nuovi managing partner

Cambio della guardia al vertice di Alantra in Italia. L'uscita di **Lorenzo Astolfi** ha indotto la società ha scelto un triumvirato formato da **Stefano Bellavita**, **Francesco Moccagatta** e **Marcello Rizzo** in qualità di managing partner delle attività di investment banking.
I tre managing partner guideranno le attività di Alantra in Italia che includono m&a, equity capital markets, corporate broking e debt advisory. **Renato Limuti** continuerà a condurre il business di credit portfolio advisory.
Alantra sottolinea che "intende continuare l'espansione in Italia, sia consolidando ulteriormente la presenza nel segmento mid-cap, sia cercando attivamente opportunità o partnership strategiche nelle attività di investment banking e asset management".
Negli ultimi due anni, la società ha agito da advisor in 27 transazioni, per un volume complessivo di circa 3 miliardi, tra cui: la cessione di Vivaticket a Investcorp, quella di Sistemia da parte di Kkr a Mcs-Dso Group, quella di L&S a Clessidra, la cessione di iGuzzini Illuminazione ad AB Fagerhult e di Taplast a TriMas Corporation.
Il team italiano di equity capital markets è stato advisor nell'ipo di Sanlorenzo Yacht, ed è stato global coordinator nelle quotazioni di Sirio e di Farmaè sul mercato Aim italiano.

SCENARI

Emidio Paone è il primo avvocato Freebly a Roma

Nuovo ingresso in Freebly, l'innovativa società benefit tra avvocati italiana: l'avvocato civilista **Emidio Paone** (*foto*), è infatti il primo avvocato Freebly basato a Roma. Formatosi e cresciuto professionalmente nello studio Gentili & Partners, si è specializzato in diritto civile e diritto del lavoro. Inoltre, ha approfondito la sua conoscenza in materia di privacy grazie ad un master in privacy officer e consulente della privacy.

THE LEGAL INNOVATION EVENT

Lexpo 2020

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)

LC PUBLISHING GROUP LEGALCOMMUNITY

Iberian Lawyer

LEGALBUSINESSWORLD

CEE LEGAL MATTERS

AZIENDE

Caterina Persiani nominata responsabile affari legali di Alia

Caterina Persiani è stata nominata responsabile affari legali e societari di Alia Servizi Ambientali, la società di gestione dei servizi ambientali della Toscana centrale.
Persiani ha iniziato la sua carriera in consulenza, lavorando nello studio Accolti Gil Dossena. Dopo tre anni nell'insegna, la giurista è passata in azienda, con il ruolo di senior legal specialist in Dada, dove è rimasta per sette anni. Nel 2008, Persiani è salita alla guida degli affari legali di Pramac. Dal luglio 2015 fino ad aprile 2020 ha ricoperto il ruolo di responsabile affari legali e regolatori in NWG Energia, dove era entrata nel 2012 come responsabile affari legali e da cui proviene.

ASSEMBLEE

Mps, Grieco presidente, Bastianini amministratore delegato

Guido Bastianini (*foto*) amministratore delegato, **Maria Patrizia Grieco** presidente. L'assemblea degli azionisti di Banca Monte dei Paschi di Siena ha eletto il nuovo consiglio di amministrazione. Bastianini è stato nominato dal consiglio di amministrazione che si è tenuto il 19 maggio.
Il nuovo cda è composto da quindici membri. Dalla lista presentata dal ministero dell'Economia, a cui fa capo il 68,247% del capitale, e che ha ottenuto oltre il 94% dei voti, sono stati eletti, oltre a Grieco e Bastianini, **Francesca Bettìo** (vice presidente), **Rita Laura D'Ecclesia** (vice presidente), **Nicola Maione**, **Raffaele Di Raimo**, **Marco Bassilichi**, **Rosella Castellano**, **Luca Bader**, **Francesco Bochicchio**, **Olga Cuccurullo** e **Roberto Rao.**
Dalla lista numero due, presentata da fondi titolari del 2,4% circa del capitale, sono stati eletti **Marco Giorgino**, **Alessandra Giuseppina Barzaghi** e **Paola De Martini**.
Rinnovato anche il collegio sindacale, composto da **Enrico Ciai** (presidente), **Alessia Bastiani** e **Luigi Soprano**. I sindaci supplenti nominati sono **Lorenzo Chieppa** e **Piera Vitali**.
L'assemblea ha approvato il bilancio al 31 dicembre 2019, archiviato con una perdita di circa 1,17 miliardi.

PROPRIETA' INTELLETTUALE

Legalitax crea il nuovo dipartimento IP IT e Digital Law

Legalitax studio legale tributario aggrega i dipartimenti Privacy e Diritto di Proprietà Intellettuale e crea il nuovo dipartimento Ip It e Digital Law.
La nuova area di attività sarà coordinata dall'avvocato **Alessandro Pappalardo**, partner dello studio e già responsabile del dipartimento Privacy, che sarà affiancato anche dagli avvocati **Ilaria Carli** (*foto, destra)* e **Cristina Bellomunno** (*foto, sinistra)*, nominati counsel dello studio.
Dopo anni di proficua collaborazione, Legalitax ha scelto di coinvolgere gli avvocati Carli e Bellomunno nello sviluppo di nuove opportunità, nell'ambito della consulenza legale, che scaturiscono anche dalla rivoluzione digitale in corso, per poter assistere con adeguata preparazione e qualità le aziende che operano con le nuove tecnologie e che sentono la necessità di forme di tutela ad hoc.

INTERNAZIONALE

Lexant, al via il German desk con l'ingresso di Lucia Flintrop

Lexant ha affidato a **Lucia Flintrop** (*foto)* il nuovo German Desk, che sarà punto di riferimento per le aziende italiane e tedesche che operano nei rispettivi mercati di riferimento. Lo studio legale fondato da **Anna Caimmi** e **Andrea Arnaldi** continua quindi la sua crescita, rafforzando le sue quote rosa in ruoli chiave e spingendo sul sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane.
Flintrop ha maturato esperienza in diritto societario e commerciale sia in operazioni straordinarie, acquisizioni e cessioni di aziende che nell'assistenza quotidiana a imprese straniere e a subsidiaries di gruppi multinazionali; ha lavorato per alcuni anni nel settore del real estate ove ha assistito fondi stranieri in complesse acquisizioni immobiliari in Italia.
Prima di entrare in Lexant, ha lavorato nella sede milanese di un noto studio tedesco, collaborando successivamente con studi internazionali e italiani fra i quali Dla Piper ove ha esercitato la professione, in qualità di senior associate, per oltre dieci anni.

CAMBI DI POLTRONA

Angelo Quaglia nuovo partner di Ls Lexjus Sinacta

Ls Lexjus Sinacta ha annunciato l'ingresso di un nuovo partner nella sede di Brescia, il dottore commercialista **Angelo Quaglia** (*foto*), che proviene dallo studio Piccinelli e associati di Brescia.
L'attività professionale del nuovo partner è principalmente rivolta alle pmi, con una particolare predilezione all'attività di bilancio e fiscale; con la sua competenza in tali materie rafforzerà la sede bresciana, prevalentemente a favore delle società di capitali, su operazioni straordinarie di impresa e di M&A ed in ambito di Transfer Pricing e rapporti internazionali.

NOMINE

Marco Lauricella e Tommaso Mauro crescono in Panetta & Associati

Panetta & Associati ha nominato **Marco Lauricella** (*foto, destra)* e **Tommaso Mauro** (*foto, sinistra)*, rispettivamente nelle posizioni di salary partner e counsel dello studio. Si conferma dunque il trend della law firm tecnologica che continua ad investire nella crescita interna dei propri professionisti.
Marco Lauricella, che collabora con le insegne di Panetta & Associati dal 2012, era già stato nominato counsel nel gennaio 2019. Tommaso Mauro, collabora in Panetta & Associati dal 2018. Entrambi assistono regolarmente da anni società italiane e gruppi industriali stranieri in relazione alle più varie tematiche tecnologiche riguardanti, tra l'altro, questioni di governance connesse alla gestione dei flussi informativi, trattamenti e trasferimenti internazionali di dati, intelligenza artificiale, biometria, big data, e-health, marketing ed e-commerce, SIC, 231, External DPO e investigazioni forensi.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

PATROCINIO
Comune di Milano

THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

SAVE THE DATE

12 - 16 October 2020 • Milan, Italy

Platinum Partners

BonelliErede · CARNELUTTI LAW FIRM · CHIOMENTI · Deloitte. Legal · DLA PIPER

Gold Partners

Accuracy · CastaldiPartners · DENTONS · Freshfields · Gatti Pavesi Bianchi · Gianni-Origoni Grippo-Cappelli Partners · GreenbergTraurig Santa Maria · Hogan Lovells · Legance Avvocati Associati · Nctm · Toffoletto De Luca Tamajo · T&P Trifirò & Partners avvocati

Supporters

Ordine degli Avvocati di Milano · ACC Association of Corporate Counsel Europe · AIGI · ANDAF · ASLA · Camera Arbitrale di Milano · ECLA · elsa The European Law Students' Association Italia · Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano · ISPRAMED

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS Associazione CAF

www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: *Conferences and working program*

SEP: *Social events program*

Open with registration

Invitation only

MONDAY ***12 OCTOBER***				*Partners*	*Address*
9:00 - 13:00		**CWP**	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (*Lunch to follow*)	Deloitte. Legal	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "New media"	LEGALCOMMUNITY	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable	CastaldiPartners	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30		**SEP**	Corporate Counsel Cocktail	Gatti Pavesi Bianchi	**Gatti Pavesi Bianchi** Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY ***13 OCTOBER***					
9:00 - 13:00		**CWP**	Conference: "Africa and the Middle East" (*Lunch to follow*)	BonelliErede Accuracy	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "Cross border litigation"	GT GreenbergTraurig Santa Maria	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"	T&P Trifirò & Partners avvocati	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00		**SEP**	Networking Roundtable	Hogan Lovells	**To be disclosed shortly**
From 19:00		**SEP**	Best PE Deal Makers Cocktail	Freshfields	**Freshfields Bruckhaus Deringer** Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY ***14 OCTOBER***					
6:15 - 8:30		**SEP**	Corporate Run	LC Publishing Group	**Milan**
9:00 - 13:00		**CWP**	Conference: "LATAM" (*Lunch to follow*)	DLA PIPER	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
11:00 - 13:00		**CWP**	Roundtable	Nctm	**Fondazione Stelline** 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	大成 DENTONS	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00		**SEP**	Discussion and Cocktail	Legance AVVOCATI ASSOCIATI	**Legance** Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30		**SEP**	Talks & Cocktail	Jus Laboris Italy Global HR Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo	**Toffoletto De Luca Tamajo** Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30		**SEP**	Corporate music contest	PUBLISHINGGROUP LC	**To disclosed shortly**
*THURSDAY **15 OCTOBER***					
9:00 - 13:00		**CWP**	Conference on Finance (*Lunch to follow*)	CHIOMENTI	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30			Inhousecommunity Awards	INHOUSECOMMUNITY AWARDS	**Milan**
*FRIDAY **16 OCTOBER***					
18.00		**SEP**	International guest greetings	PUBLISHINGGROUP LC	**Milan**

SEE YOU FROM
12 TO 16 OCTOBER 2020

for information please send an email to : **helene.thiery@lcpublishinggroup.it** • **+39 02 84243870**

Btp Italia, emissione record da 22,3 miliardi

Sul mercato va anche Intesa, che lancia un bond da 1,25 miliardi mentre Tim ricorre alle banche con un credito revolving da 1,7 miliardi

Le ultime settimane sono state caratterizzate dal grande movimento sul mercato. La ricerca di liquidità ha spinto in molti, dalle aziende alle istituzioni, a rivolgersi alla cara vecchia Borsa. Lo ha fatto con grande successo il nostro Paese, che ha collocato il nuovo Btp Italia alla cifra record di 22,3 miliardi di

euro. Si tratta del primo bond dedicato interamente a finanziare misure straordinarie per il contrasto degli effetti della pandemia da Covid-19. Sul mercato è andata anche Intesa Sanpaolo, che ha emesso un bond da 1,25 miliardi, la prima emissione senior preferred da una banca italiana dallo scoppio della pandemia, mentre invece alle banche ha fatto ricorso Tim che ha ottenuto un credito revolving da Credit Agricole Cib e un pool di banche per un valore di 1,7 miliardi di euro.

SIMMONS & SIMMONS E DENTONS NEL BTP ITALIA RECORD DA 22,3 MILIARDI

Simmons & Simmons e Dentons hanno assistito i dealers Banca Imi, Bnp Paribas, Mps Capital Services e Unicredit e i co-dealers, Banca Akros, Banca Sella e Iccrea Banca in relazione all'emissione record da 22,3 miliardi di euro del nuovo Btp Italia a cinque anni indicizzato all'inflazione italiana i cui proventi saranno destinati interamente all'adozione di misure straordinarie per il contrasto degli effetti della pandemia da Covid-19. Si tratta della più grande emissione di sempre che segna un record storico di volume per singolo emittente e che batte il precedente massimo storico del 2013, anch'esso attribuibile alla Repubblica Italiana nel contesto del Btp Italia. Il nuovo titolo è stato collocato sul mercato attraverso la piattaforma elettronica MOT di Borsa Italiana in due fasi: la prima fase riservata ai risparmiatori retail; la seconda, successiva, riservata agli investitori istituzionali.

Per Simmons & Simmons, che ha seguito la strutturazione dell'operazione e la predisposizione della documentazione, ha agito un team guidato dalla partner **Paola Leocani**, con la collaborazione delle associate **Ilaria Barone** e **Martina Zito.**

Paola Leocani

Piergiorgio Leofreddi

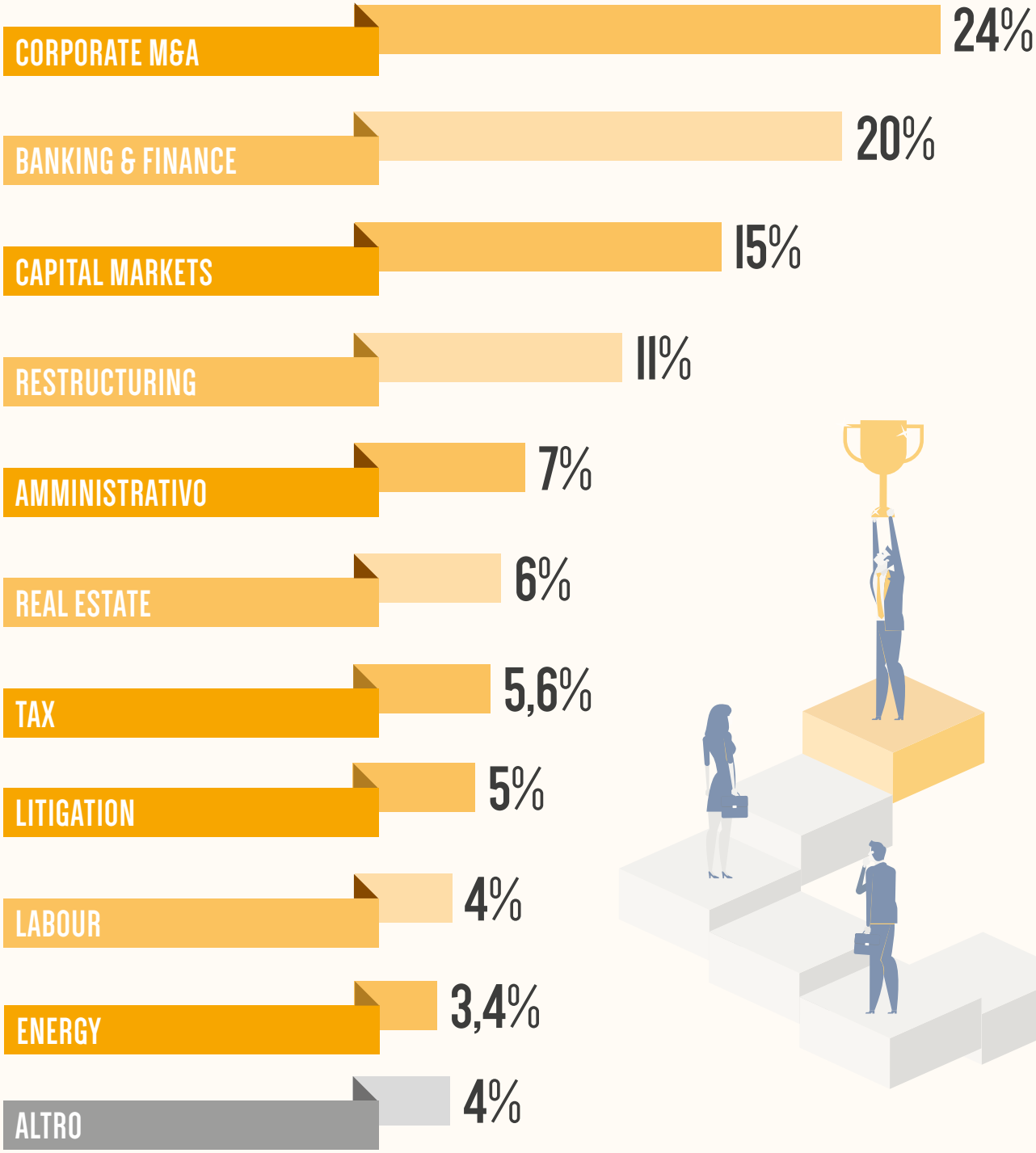
Dentons ha prestato assistenza alle banche in relazione alla conformità del decreto di emissione al documento di offerta con un team guidato da **Piergiorgio Leofreddi**, coadiuvato da **Matteo Mosca**, e con **Roberta Moscaroli** che, insieme a **Leonardo Grassi**, ha curato gli aspetti fiscali dell'operazione.

La practice
Debt capital market
Il deal
Emissione Btp Italia
Gli studi legali
Simmons & Simmons (Paola Leocani)
Dentons (Piergiorgio Leofreddi)
Le banche
Banca Imi, Bnp Paribas, Mps Capital Services e Unicredit e i co-dealers, Banca Akros, Banca Sella, Iccrea Banca
Il valore
22,3 miliardi di euro

CLIFFORD CHANCE NEL NUOVO BOND DA 1,25 MILIARDI DI INTESA SANPAOLO

Clifford Chance ha assistito il sindacato di collocamento nell'emissione di un bond senior preferred unsecured a 5 anni per un valore nominale complessivo pari a 1,25 miliardi di euro da parte di Intesa Sanpaolo. Il sindacato era composto da Banca Imi, BofA, Citigroup, Crédit Agricole, Deutsche Bank, Natixis e Ubs, che hanno curato il collocamento dell'emissione in qualità di joint lead managers. L'operazione, regolata dal diritto italiano, si inserisce all'interno del programma Euro Medium Term Note di Intesa ed è di Covid-19, registrando una forte domanda con

I SETTORI che tirano



Periodo: 19 maggio 2020 - 08 giugno 2020 • Fonte: legalcommunity.it

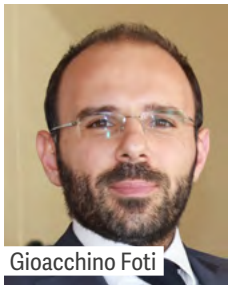
ordini per oltre 2 miliardi di euro. I titoli, con scadenza 26 maggio 2025, pagano un premio di 245 punti base, riconoscono una cedola annuale fissa pari al 2,125% e saranno quotati sul mercato regolamentato della Borsa del Lussemburgo.
Il team di Clifford Chance che ha assistito gli istituti finanziari sugli aspetti di diritto italiano e inglese è stato guidato dai partner **Filippo Emanuele** e **Gioacchino Foti**, coadiuvati dal senior associate **Jonathan Astbury**, dall'associate **Francesco Napoli** e da **Benedetta Tola**. Per i profili fiscali hanno agito il partner **Carlo Galli** con l'associate **Roberto Ingrassia**.

La practice
Debt capital market
Il deal
Bond da 1,25 miliardi di Intesa Sanpaolo
Gli studi legali
Clifford Chance (Filippo Emanuele, Gioacchino Foti, Carlo Galli)
Le banche
Banca Imi, BofA, Citigroup, Crédit Agricole, Deutsche Bank, Natixis, Ubs
Il valore
1,25 miliardi di euro

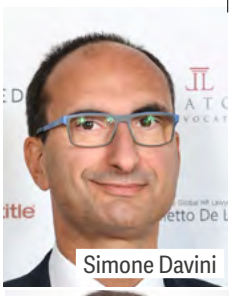
ALLEN & OVERY E ORRICK PER LA LINEA DI CREDITO REVOLVING DA 1,7 MILIARDI DI TIM

Allen & Overy ha assistito Crédit Agricole Cib in qualità di global coordinator e un pool di banche finanziatrici in relazione ad una linea di credito revolving a favore di Tim per un ammontare di 1,7 miliardi di euro. Tim è stata assistita da Orrick. Il finanziamento è strutturato come una linea di credito "bridge to bond" a 12 mesi, con opzione in favore di Tim di estenderne la durata per ulteriori due periodi, ciascuno di 6 mesi.

Filippo Emanuele


Gioacchino Foti

Il team di Allen & Overy che ha assistito il pool di banche che ha curato il finanziamento è stato guidato dal partner **Pietro Scarfone**, coadiuvato dall'associate **Fabio Gregoris** e dal trainee **Arnaldo Mitola**. Il counsel **Frederic Demeulenaere**, con l'associate **Evangeline Schumacher** e la trainee **Abigail Thompson** hanno curato i profili di diritto inglese, mentre gli aspetti fiscali sono stati seguiti dal senior associate **Elia Ferdinando Clarizia** e dal trainee **Lino Ziliotti**. Orrick ha assistito Tim con un team guidato dal partner **Patrizio Messina**, coadiuvato dall'of counsel **Daniela Pietrini** e dagli associates **Simone Fioretti** e **Beatrice Maffeis**.


Simone Davini

Agostino Nuzzolo

Per Crédit Agricole Cib ha lavorato un team composto da **Simone Gastaldo**, head of debt optimization and distribution, e da **Mara Mutti,** director. Gli aspetti legali dell'operazione sono stati seguiti dal general counsel **Simone Davini** e da **Angela Dominici**. Sempre sul fronte in house, per Tim hanno agito il general counsel **Agostino Nuzzolo** e la head of legal finance and m&a department **Carla Forcina**.

La practice
Banking & Finance
Il deal
Credito revolving a Tim
Gli studi legali
Allen & Overy (Pietro Scarfone)
Orrick (Patrizio Messina)
I team in house
Credit Agricole Cib (Simone Davini, Angela Dominici)
Tim (Agostino Nuzzolo, Carla Forcina)
Le banche
Credit Agricole Cib (Simone Gastaldo, Simona Mutti)
Il valore
1,7 miliardi di euro

KNOWLEDGE MANAGEMENT, QUESTO SCONOSCIUTO

Una analisi dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano fotografa lo stato dell'arte. Appena il 7% dei grandi studi ha un sistema di gestione della conoscenza articolato e strutturato

Se la partita della competitività nel prossimo futuro si giocherà sulla capacità di gestione delle informazioni e produzione dei servizi in maniera efficace ed efficiente, saranno davvero pochi gli studi professionali a partire in una posizione di reale vantaggio. Appena l'1% degli avvocati, il 5% delle realtà multidisciplinari e degli studi di commercialisti e il 4% degli studi di consulenti del lavoro. Tali, infatti, sono le percentuali degli appartenenti a queste categorie che, alla domanda "Nello studio esiste un sistema di gestione della conoscenza strutturato e formalizzato" rispondono già di sì.
Il dato emerge da una recente ricerca dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano.

La gestione della conoscenza, o knowledge management, è una precondizione fondamentale per l'introduzione, nell'attività di ogni studio, di processi di document automation e project management. Essa si nutre di tutto il sapere e le best practice prodotti da un'organizzazione professionale nel corso del tempo e fa in modo

di renderli disponibili a tutto il corpo professionale della struttura aiutandolo a creare un certo standard qualitativo dell'attività.

Ebbene, secondo l'Osservatorio del Politecnico ad oggi le modalità con cui si raccolgono, organizzano e mettono a disposizione internamente ed esternamente le informazioni utili alle attività dello studio, nelle realtà nazionali appartenenti a queste quattro categorie risultano ancora piuttosto arretrate.
Meno di uno studio su dieci presenta un sistema di gestione della conoscenza strutturato e formalizzato, e di questi in media solo quattro su dieci affidano queste attività a una figura dedicata, senza differenze marcate fra le categorie professionali e le dimensioni.

In meno di uno studio su dieci è presente un sistema di knowledge management strutturato: grandi studi e consulenti del lavoro sono i più avanzati, con rispettivamente il 7% e il 6% che ha sviluppato un sistema della conoscenza articolato, seguiti da studi multidisciplinari (5%), commercialisti (4%), micro e piccoli studi (3%), avvocati (2%) e studi medi (1%). Fra questi, un medio studio su due affida la supervisione di queste attività a un team o una figura dedicata, percentuale che scende al 46% fra i grandi studi, al 40% fra avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e multidisciplinari, al 39% fra i micro e al 37% fra i piccoli studi. La diffusione di sistemi informali è maggiore, ma riguarda sempre meno di uno studio su tre, con grandi e medi studi più numerosi (30% e 27%) e consulenti del lavoro e micro studi più disinteressati (11% e 9%).

LA CARENZA DI TEMPO È LA DIFFICOLTÀ PIÙ SENTITA DA TUTTE LE DIMENSIONI E LE CATEGORIE DI STUDI QUANDO SI TRATTA DI ORGANIZZARE LA CONOSCENZA DELLO STUDIO

Oltre l'80% di micro, piccoli, medi studi, avvocati e consulenti del lavoro, il 76% dei multidisciplinari e il 79% dei commercialisti consulta procedure, manuali e archivi e in media uno studio su tre di queste categorie si rivolge a un professionista di fiducia per raccogliere informazioni. I grandi studi consultano manuali e procedure solo nel 56% dei casi e usano una maggiore varietà di fonti di informazioni: il professionista di fiducia (44%), un gruppo di riferimento all'interno dello studio (38%), documenti predisposti da altri studi (34%). Avvocati e micro studi consultano più spesso blog e forum (34% e 36%).

Le tecnologie più diffuse negli studi sono il sito web, gli archivi organizzati e la intranet di studio, però con differenze marcate fra le dimensioni e le categorie. Il sito web è presente nell'88% dei grandi studi, nel 68% di quelli medi e nel 52% dei multidisciplinari, ma solo nel 45% dei piccoli, nel 43% dei legali e in meno di un terzo di commercialisti (32%), consulenti del lavoro (30%) e micro studi (30%). Il 50% dei commercialisti usa strumenti di e-learning, gli studi multidisciplinari sono la categoria in cui è più diffusa la intranet di studio, un terzo degli avvocati usa document management system.

PUBLISHINGGROUP 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

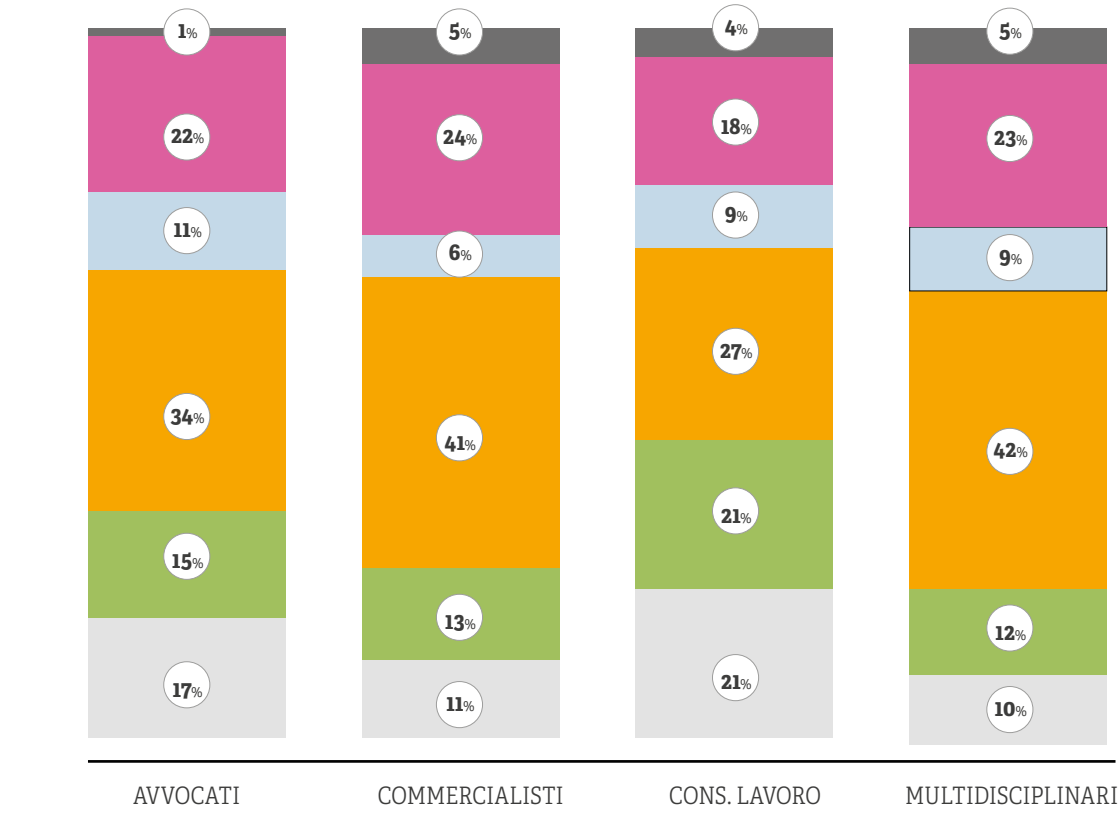
Acquista la tua copia qui

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

Per informazioni

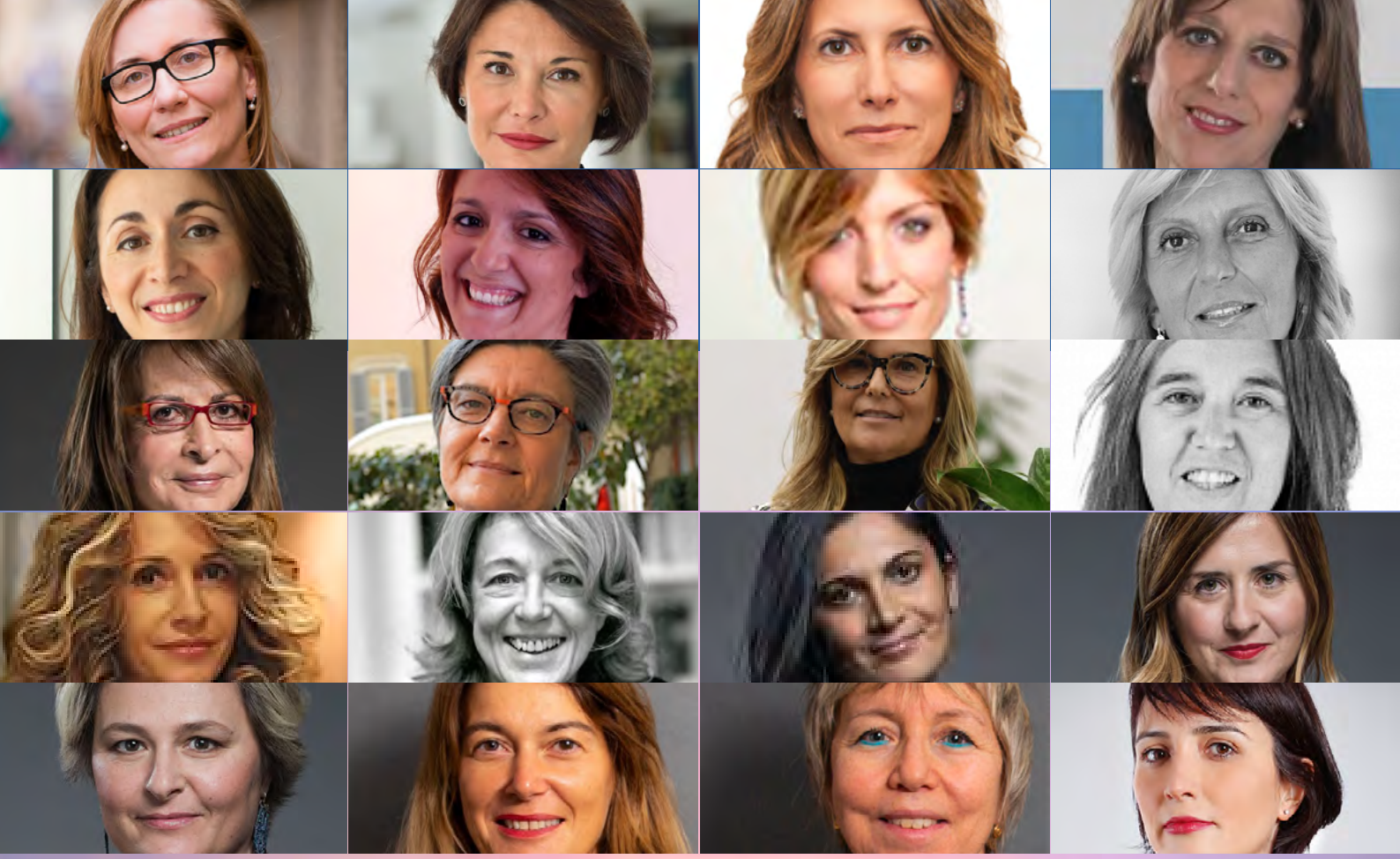
tel. 02 84243870 - info@lcpublishinggroup.it

Nello studio esiste un sistema della conoscenza strutturato e formalizzato?



Gli strumenti organizzativi più presenti nei grandi e medi studi sono le riunioni informative (88% e 64%) e periodiche (72% e 64%). I grandi studi utilizzano anche la condivisione di best practice (66%), percorsi di inserimento (59% e i centri studi (50%). I centri studi sono anche lo strumento organizzativo più usato dai micro studi (38%) e dagli avvocati (42%).

La carenza di tempo è la difficoltà più sentita da tutte le dimensioni e le categorie di studi quando si tratta di organizzare la conoscenza dello studio. Quasi metà dei grandi studi (48%) incontra anche difficoltà di classificazione e identificazione delle conoscenze, le micro strutture sono più sensibili agli ostacoli nel reperire le informazioni (24%) e ai costi delle tecnologie da impiegare (23%), i piccoli studi considerano critiche le loro capacità di usare gli strumenti (34%) e le metodologie per avviare questi progetti (33%), le medie dimensioni percepiscono dei deficit nella classificazione delle informazioni (44%) e nelle metodologie per avviare questi progetti (43%). Per gli studi multidisciplinari incide anche la scarsa capacità di uso degli strumenti (27%), per gli avvocati il metodo di lavoro (30%), per i consulenti del lavoro il reperimento delle informazioni (23%). *(n.d.m.)*



BEST 50 & MORE

AVVOCATE NOSTRE

La professione forense si sta sempre più femminilizzando. Ma nelle stanze del potere legale prevalgono ancora gli uomini. Anche se i segnali del cambiamento si vedono. Cifre alla mano

di nicola di molfetta

Una lunga marcia, ancora lontana dall'ultimo miglio che pure comincia a vedersi all'orizzonte. L'avvocatura è donna. O meglio lo è e lo sarà sempre di più. Quella d'affari? Anche. Ma resta da percorrere l'ultimo pezzo di strada per far sì che il cambiamento si compia. Che il gender gap sia colmato. E, soprattutto, che la professione parli un linguaggio nuovo anche da questo punto di vista.

In occasione dell'annuale inchiesta sul fatturato dei principali studi legali d'affari attivi in Italia (Best 50, *si veda il numero 142 di MAG*), abbiamo sondato la presenza di professioniste all'interno di queste strutture. Un lavoro a cui abbiamo deciso di dare particolare risalto per provare a fare il punto della situazione nella maniera più oggettiva possibile e, come si suol dire, cifre alla mano.

Considerati tutti i soggetti analizzati (un campione di 54 studi legali d'affari) e non solo quelli rientrati nella Best 50, emerge un primo dato rilevante. Le donne attive nelle principali organizzazioni di questo comparto professionale sono circa 4.300 vale a dire il 44% del totale dei professionisti ascrivibili alla categoria degli avvocati d'affari.
Questo ci dice che la professione non può più essere considerata una attività prevalentemente al maschile e che il peso della componente femminile al suo interno ha assunto, in termini assoluti, una rilevanza innegabile. Nel 9,3% dei casi, che poi vuol dire in cinque casi su 54, il numero di professioniste donne supera (sebbene talvolta di misura) quello degli uomini. In base ai dati comunicati, si tratta degli studi La Scala, in cui le donne sono il 61% circa del totale dei professionisti, Sutti (59%), Toffoletto De Luca Tamajo (57,5%), Trevisan & Cuonzo (57%) e Rödl & Partner (50,4%).

La grande distanza da colmare si vede quando si sposta lo sguardo sulla composizione delle partnership. Il campione rimane lo stesso, ma la fotografia, in questo caso, offre un'immagine totalmente differente. Su 1.854 partner censiti, infatti, solo il 21%, vale a dire 390, sono delle professioniste. La stragrande maggioranza, i quattro quinti del totale, invece, sono uomini. E qui, ci siamo accontentati di contare i partner di ogni ordine e grado. Se avessimo ristretto l'osservazione ai soli partner equity, il gap tra uomini e donne, nelle stanze dei bottoni dell'avvocatura d'affari nazionale sarebbe risultato molto più eclatante.

Sempre in base ai dati comunicati e relativi al 2019, sono solo tre le insegne in cui il numero di socie supera quello di soci. Anche se, è doveroso sottolinearlo, si tratta in tutti e tre i casi, di un primato di misura. Una partner in più. E questo accade nello Studio Sutti (13 vs 12), in Grande Stevens (10 vs 9) e nella sede italiana della law firm di matrice inglese, Withers (5 vs 4). A far da contraltare a queste realtà, ce ne sono invece quattro dove non si conta nemmeno una socia.

ROBERTA CRIVELLARO

GIULIETTA BERGAMASCHI

STEFANIA RADOCCIA

LAURA ORLANDO

CLAUDIA PARZANI

CARMEN CASTELLANO

Withers è anche uno dei due soli studi legali nella Best 50 a essere guidati da una donna in qualità di managing partner. Si tratta di **Roberta Crivellaro** che, nella law firm anglosassone, ricopre anche il ruolo di European leader della business division, nonché responsabile degli italian desk nel mondo.
L'altro studio ad avere una donna al comando è EY Tax and Law con **Stefania Radoccia**. La giuslavorista che guida lo studio legale della big four, è un'avvocata

MARINA BALZANO

ADA LUCIA DE CESARIS

MARIA CRISTINA STORCHI

MARICLA PENNESI

CRISTINA MARTORANA

CARLA MAMBRETTI

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

ITALY Forty UNDER 40

25.06.2020 · ORE 19,30 · CASTELLO VISCONTEO

Piazza Giuseppe Perrucchetti, 3 • Cassano d'Adda (MI)

Lettera agli **under 40**

Durante gli ultimi quattro mesi il distanziamento fisico ha preso il sopravvento su ogni altra nostra necessità. Siamo però sempre "Animali Sociali".

In queste settimane ci siamo sentiti **LEGALCOMMUNITY** attraverso i webinar che abbiamo organizzato e stiamo organizzando, e attraverso le eccellenze che abbiamo premiato nelle nostre web edition di Awards interattive. **Primi web Awards** in Italia e nel mondo. Grazie alla vostra partecipazione ci siamo tutti dati un'opportunità, studi, clienti e noi, di essere **LEGALCOMMUNITY**.

Oggi ripartiamo per ricostruire. Ripartiamo dalla generazione di oggi e di domani. Da voi **UNDER 40**. E ripartiamo con un'imperdibile, suggestiva e storica **SERATA DI GALA**.

Per questo abbiamo scelto una location d'eccezione: **IL CASTELLO VISCONTEO** di Cassano d'Adda. Quel Castello che durante gli anni è stato il centro di lotte di potere per il dominio di Milano. Che ha visto soggiornare al suo interno il GENIO DI LEONARDO DA VINCI. **Che riconoscerà le eccellenze UNDER 40 durante i primi Forty under 40 italiani.**

Per la prima volta.
Solo con LEGALCOMMUNITY.

Aldo Scaringella, Fondatore LC Publishing Group

#LcFortyUnder40

LEGALCOMMUNITY AWARDS

ITALY Forty UNDER 40

SCOPRI I FINALISTI

GIURIA

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

Luna Bianchi
IP Counsel, *Ermenegildo Zegna*

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

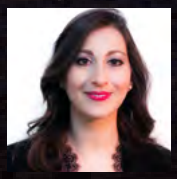
Massimiliano Canelli
Responsabile Ufficio Investimenti Partecipativi, *Intesa Sanpaolo*

Alberto Carpani
Group General Counsel, *Polynt-Reichhold Group*

Letizia Gori
CFO, *Missoni*

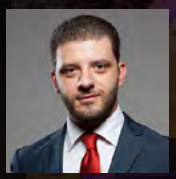
Laura Lazzarini
Head of Corporate Leveraged & Structured Finance – Business Clients, *Deutsche Bank*

Giovanni Lombardi
General Counsel, *illimity Bank*



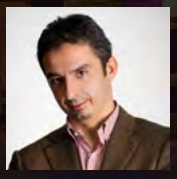
Tiziana Lombardo
Head of Legal and Corporate Affairs, *Quest Partners Italia*

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 Istitutional Affairs *Intesa Sanpaolo*



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

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

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

Tutta la serata sarà placée

19.30 Aperitivo

20.15 Premiazione

21.00 Cena

#LcFortyUnder40

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

STUDI LEGALI D'AFFARI E COMPOSIZIONE PER GENERE

N.	Studio legale	Tot. Professionisti	Uomini	Donne
1.	Deloitte (Sts + Legal)	907	485	422
2.	Pwc Tls	798	436	362
3.	EY	719	370	349
4.	Pirola Pennuto Zei	629	341	288
5.	BonelliErede	537	309	228
6.	Kpmg studio associato	403	210	193
7.	Gianni Origoni Grippo Cappelli*	521	251	154
8.	La Scala	213	84	129
9.	Legance	269	148	121
10.	Chiomenti	323	203	120
11.	Dla Piper	284	165	119
12.	Nctm	258	155	103
13.	Sutti	145	60	85
14.	Grimaldi	190	110	80
15.	Hogan Lovells	153	79	74
16.	Baker McKenzie	155	84	71
17.	Tonucci & Partners	159	93	66
18.	R&P Legal	133	71	62
19.	Rödl & Partner	121	60	61
20.	Pedersoli	155	95	60
21.	Pavia e Ansaldo	125	65	60
22.	Bird & Bird	136	79	57
23.	Orrick	132	77	55
23.	CMS	141	89	52
24.	Carnelutti	123	71	52
25.	Gattai Minoli Agostinelli	140	89	51
26.	Dentons	128	77	51

*Il dato di Gop non include i trainee - Fonte: stime legalcommunity.it

che negli ultimi anni ha "studiato da manager" e ha gradualmente assunto la guida totale del progetto di crescita e rilancio dello studio. All'incarico, nelle scorse settimane, si è anche aggiunto il ruolo di Med markets leader.
Sempre tra le socie dei Best 50 con un ruolo di top management, non possiamo non ricordare **Claudia Parzani** (prima avvocata dell'anno eletta da *MAG* lo scorso novembre, s*i veda il numero 130 del nostro magazine*) unica socia di Linklaters in Italia, dove è il punto di riferimento per la practice di equity capital markets, ma european managing partner della law firm magic circle e global business development marketing partner.

Tra le avvocate italiane che vestono i gradi di managing partner, invece, possiamo ricordare anche **Giulietta Bergamaschi**, alla guida della boutique giuslavoristica Lexellent; **Laura Orlando**, fondatrice e managing partner della practice italiana di Herbert Smith Freehills e **Carmen Castellano**, ip lawyer chiamata dalla law firm americana Acuminis, a fondare la sede italiana dello studio.

Quello di Castellano, ex Allen & Overy, è stato uno dei 157 lateral hire di soci che si sono registrati nel corso del 2019 in Italia (*si veda il numero 132 di MAG*). Sul totale dei cambi di poltrona, a livello di partner, che si sono avuti nel corso

SAVE THE DATE

Wednesday

14

October

From

7,30

pm

IV EDITION

CORPORATE**MUSIC**CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports ASSOCIAZIONE CAF Centro Aiuto Minori e Famiglie

#CorporateMusicContest

If you are a lawyer/banker/legal counsel and you have a band, don't miss the opportunity to play on stage and challenge your colleagues. For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

STUDI LEGALI D'AFFARI E COMPOSIZIONE PER GENERE

N.	Studio legale	Tot. Professionisti	Uomini	Donne
27.	Linklaters	115	65	50
28.	Gatti Pavesi Bianchi	100	53	47
29.	Toffoletto de Luca Tamajo	80	34	46
30.	Macchi di Cellere Gangemi	95	50	45
31.	Ls Lexjus Sinacta	134	90	44
32.	Simmons & Simmons	92	49	43
33.	Allen & Overy	89	51	38
34.	Clifford Chance	100	65	35
35.	Eversheds Sutherland	77	43	34
36.	Gitti & Partners	73	39	34
37.	Osborne Clarke	75	42	33
38.	Cleary Gottlieb	88	56	32
39.	Quorum Legal	65	35	30
40.	Freshfields	90	66	24
41.	LabLaw	78	54	24
42.	Latham & Watkins	60	37	23
43.	Grande Stevens	45	22	23
44.	Andersen Tax & legal	67	46	21
45.	Trifirò & Partners	52	31	21
46.	Russo De Rosa	56	37	19
47.	Ashurst	40	23	17
48.	Trevisan & Cuonzo	30	13	17
49.	Maisto	56	41	15
50.	Withers	43	28	15
51.	Portolano Cavallo	31	16	15
52.	Bureau Plattner	51	39	12
53.	L&P Ludovici Piccone	29	20	9

Fonte: stime legalcommunity.it

dello scorso anno, però, solo il 24% ha riguardato delle professioniste.
Lo studio che più ha acquisito nuove socie nel corso del passato esercizio è Orrick in cui sono arrivate **Marina Balzano** e **Jean-Paule Castagno** con le quali la law firm di matrice americana ha, nell'ordine, rafforzato ulteriormente il proprio team finance e fondato la practice di white colar crime.

Altri ingressi di rilievo sono stati quelli di **Maria Cristina Storchi**, passata da Latham & Watkins a White & Case, **Cristina Martorana** che ha lasciato Orrick per Legance, **Ada Lucia De Cesaris** passata da Nctm ad Ammlex, **Manuela Grossi** (ex Ichino Brugnatelli) che è arrivata a rafforzare ulteriormente la practice di banking di Pedersoli, **Maricla Pennesi** sbarcata in Andersen Tax & Legal da EY e poi ancora **Carla Mambretti**, già socia di Lombardi e Associati con cui lo studio Gattai Minoli Agostinelli ha rafforzato il presidio del mercato energy e infrastructure, **Francesca Petronio** che è passata da Paul Hastings a Delfino Willkie Farr & Gallagher rafforzando il litigation dello studio come **Cristina Pagni**, passata da Mazzoni Regoli Pagni a Withers.

Numerose anche le professioniste entrate negli elenchi dei promossi a socio nel corso dell'ultimo esercizio. In Legance, per esempio, sono state nominate socie **Daria**

›››

PUBLISHINGGROUP
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 • +39 342 7449822

STUDI LEGALI D'AFFARI E COMPOSIZIONE PER GENERE
Soci

N.	Studio legale	Tot.Soci	Variazione numerica	Uomini	Donne
1.	Pwc Tls	152	8	111	41
2.	Pirola Pennuto Zei	137	9	107	30
3.	Gianni Origoni Grippo Cappelli	114	11	96	18
4.	BonelliErede	82	15	65	17
5.	Trifirò & Partners	52		38	14
6.	Pedersoli	42	9	29	13
7.	Sutti	25	2	12	13
8.	Deloitte (Sts +Legal)	78	3	62	12
9.	Ls Lexjus Sinacta	71	-17	60	11
10.	EY	48	7	37	11
11.	Carnelutti	47	0	36	11
12.	Kpmg studio associato	46	1	36	10
13.	Pavia e Ansaldo	39	0	29	10
14.	La Scala	24	3	14	10
15.	Grande Stevens	19	-2	9	10
16.	Grimaldi	45	1	36	9
17.	R&P Legal	42	4	33	9
18.	Toffoletto de Luca Tamajo	22	6	13	9
19.	Legance	40	8	32	8
20.	Gatti Pavesi Bianchi	30	3	23	7
21.	Rödl & Partner	25	3	18	7
22.	Nctm	67		61	6
23.	Dla Piper	55	3	49	6
23.	Chiomenti	53	-1	47	6
24.	Andersen Tax & legal	30	5	24	6
25.	Dentons	30	2	24	6
26.	Gattai Minoli Agostinelli	29	5	23	6

Fonte: stime legalcommunity.it

FRANCESCA PETRONIO

CRISTINA PAGNI

DARIA PASTORE

FEDERICA POMERO

BARBARA SANCISI:

STUDI LEGALI D'AFFARI E COMPOSIZIONE PER GENERE

Soci

N.	Studio legale	Tot.Soci	Variazione numerica	Uomini	Donne
27.	Orrick	20	0	14	6
28.	Portolano Cavallo	16	0	10	6
29.	Trevisan & Cuonzo	10	0	4	6
30.	CMS	29	2	24	5
31.	Hogan Lovells	21	1	16	5
32.	Macchi di Cellere Gangemi	21	-8	17	5
33.	Eversheds Sutherland	20	5	15	5
34.	Withers	9	0	4	5
35.	Tonucci & Partners	28	0	24	4
36.	Gitti & Partners	19	4	15	4
37.	Osborne Clarke	21	2	18	3
38.	Bird & Bird	18	2	15	3
39.	Clifford Chance	18	0	15	3
40.	Baker McKenzie	24	0	22	2
41.	Quorum Legal	16	0	14	2
42.	Simmons & Simmons	15	2	13	2
43.	LabLaw	11	0	9	2
44.	Maisto	12	1	11	1
45.	Linklaters	12	0	11	1
46.	Cleary Gottlieb	10	0	9	1
47.	Russo De Rosa	9	0	8	1
48.	Ashurst	7	0	6	1
49.	L&P Ludovici Piccone	7	-2	6	1
50.	Latham & Watkins	11 (9 da agosto)	-2	9	0
51.	Bureau Plattner	12	3	12	0
52.	Freshfields	10	0	10	0
53.	Allen & Overy	9	1	9	0

Fonte: stime legalcommunity.it

ANTONELLA CESCHI

ANTONELLA DE GREGORI

SARA LEMBO

BARBARA CONCOLINO

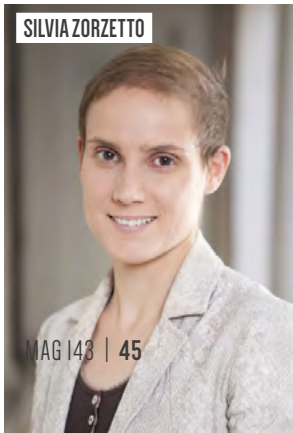
MARIANGELA DI GIANDOMENICO

MARIAFRANCESCA DE LEO

VALENTINA CANEPA

FRANCESCA LEVERONE

ELENA MARINUCCI


SILVIA ZORZETTO

STUDI LEGALI D'AFFARI E COMPOSIZIONE PER GENERE

Counsel

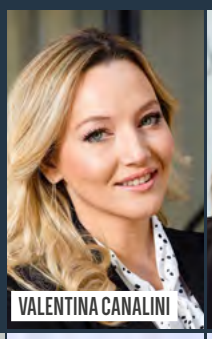
N.	Studio legale	Tot. Counsel	Variazione numerica	Uomini	Donne
1.	Pwc Tls	218	30	122	96
2.	Kpmg studio associato	96	9	45	51
3.	Legance	48	16	26	22
4.	Gianni Origoni Grippo Cappelli	50	10	29	21
5.	Tonucci & Partners	25	4	11	14
6.	Chiomenti	28	15	18	10
7.	Baker McKenzie	25	1	15	10
8.	Hogan Lovells	11	-2	2	9
9.	Nctm	18		11	7
10.	Dentons	22	4	15	7
11.	CMS	18	1	12	6
12.	Orrick	11	1	5	6
13.	Grimaldi	9	0	3	6
14.	Bird & Bird	16	4	11	5
15.	Ls Lexjus Sinacta	16		11	5
16.	R&P Legal	8	-1	3	5
17.	Pavia e Ansaldo	8	-2	3	5
18.	Linklaters	6	-2	2	4
19.	Allen & Overy	13	0	10	3
20.	Pedersoli	9	-1	6	3
21.	Gatti Pavesi Bianchi	7		4	3
22.	Clifford Chance	6	0	3	3
23.	Gitti & Partners	11	-2	9	2
23.	Gattai Minoli Agostinelli	7		5	2
24.	Ashurst	4	-1	2	2
25.	Cleary Gottlieb	6	1	5	1
26.	Latham & Watkins	5		4	1
27.	Freshfields	4		3	1
28.	Macchi di Cellere Gangemi	1		1	0
29.	Andersen Tax & legal	2	1	2	0

Fonte: stime legalcommunity.it

CAMBI DI POLTRONA

2020, ANCORA LATERAL HIRE IN ROSA

Anche questi primi mesi del 2020 hanno visto molte avvocate al centro di operazioni di lateral hire. Tra i casi più rilevanti, possiamo ricordare il passaggio di **Valentina Canalini** da Gop a Gatti Pavesi Bianchi che con questa operazione ha rafforzato il proprio presidio del settore energy e infrastrutture oltre a gettare le basi per il rilancio della propria presenza a Roma. Nctm ha investito sul white collar crime con l'arrivo dell'of counsel **Roberta Guaineri** e ha rafforzato ulteriormente il presidio dell'industry arte con la costituzione di un team guidato dalla neo-of counsel **Alessandra Donati**. L'avvio del progetto Wi Legal, ancora, è stato suggellato dall'ingresso nel team dell'avvocata, ex LabLaw, **Francesca Valle**. Mentre Orsingher Ortu ha deciso di affidare a **Elenia Cerchi** ed **Elisabetta Pistis** l'apertura della practice di diritto amministrativo nonché della sede dello studio nella Capitale. Recentissimo, infine, è stato il passaggio di **Daniela Della Rosa**, ex capo del legale di Gucci e fondatrice di Ddr Law firm, nella partnership della law firm Curtis.


VALENTINA CANALINI

ROBERTA GUAINERI

ALESSANDRA DONATI

FRANCESCA VALLE

ELENIA CERCHI

ELISABETTA PISTIS

DANIELA DELLA ROSA

Pastore, **Federica Pomero** e **Barbara Sancisi**: tre nuove partner su un totale di cinque promozioni deliberate dall'assemblea dei soci. In maggioranza anche le nuove partner di Bird & Bird, due su tre, **Antonella Ceschi** e **Antonella De Gregori**.
In BonelliErede, le promozioni a socio, ufficializzate a fine 2019, hanno visto la nomina di due donne su quattro nuovi partner: **Sara Lembo** e **Barbara Concolino**. In Eversheds Sutherland, invece, a diventare socie nel corso dell'ultimo anno (anche in questo caso due su quattro) sono state **Mariangela Di Giandomenico** e **Mariafrancesca De Leo**. Quattro a tre, in favore delle colleghe donne, le promozioni a junior partner deliberate da Pedersoli dove sono state promosse le avvocate **Valentina Canepa**, **Francesca Leverone**, **Elena Marinucci** e **Silvia Zorzetto**.

Che la crescente presenza di donne nella partnership degli studi d'affari possa essere una tendenza destinata a svilupparsi è ipotizzabile. A tale proposito, infatti, è interessante guardare com'è distribuita la presenza dei counsel in questi studi (ovvero in quelli che hanno questa figura). Sappiamo, infatti, che molte realtà hanno fatto ricorso a questo inquadramento per riconoscere la seniority di professionisti di fatto *on track* per la promozione a socio.
Ebbene, se si va a guardare quante sono le donne counsel rispetto agli uomini nel campione preso in considerazione in occasione della Best 50, si osserva che il numero delle avvocate o più in generale delle professioniste con questo titolo rappresenta il 44% del totale: 310 su 708. Addirittura in nove dei 30 studi che hanno questo tipo di figura il numero di counsel donna supera quello dei counsel uomo: Kpmg, Tonucci, Hogan Lovells, Orrick, Grimaldi, R&P Legal, Pavia e Ansaldo, Linklaters e Clifford Chance, sono tutte organizzazioni che hanno più professioniste counsel che professionisti.

In generale, è la statistica che lascia pensare che il cambiamento di cui oggi riusciamo ad apprezzare solo i primissimi segnali, sia effettivamente in atto e che nei prossimi anni, il numero di socie possa sensibilmente aumentare. Oltre al dato riguardante le counsel, infatti, si può osservare quello relativo agli associate, ovvero ai collaboratori di studio. Qui, non solo le donne sono il 49% del totale. Ma addirittura il 41% degli studi esaminati conta più professioniste che colleghi.

NUOVE INSEGNE

AUTRICI DI NUOVI PROGETTI LEGALI

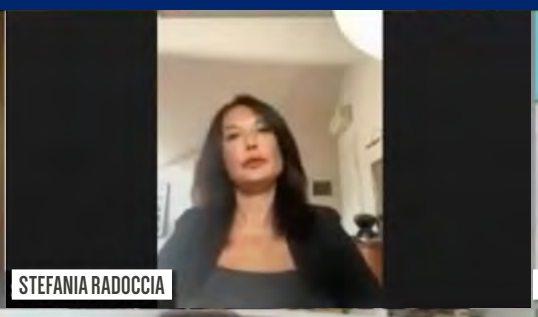
L'ultimo anno ha registrato anche numerosi progetti legali promossi da (o anche da) avvocate. Tra le iniziative di cui si è parlato più di recente, possiamo ricordare il progetto Reilly & Tesoro, avviato da **Sharon Reilly**, giuslavorista con trascorsi in Lablaw e Uniolex.
Nel corso del 2019, invece, abbiamo assistito alla nascita di Wlex, su iniziativa di **Francesca Sutti** e **Margherita Grassi**, Liuzzimedialaw, boutique fondata da **Mariangela Liuzzi** e studio legale Vedovati, progetto avviato da **Chiara Vedovati**, ex Gianni Origoni Grippo Cappelli, nel settore assicurativo, commerciale e societario.
Infine, tra i progetti di più recente avvio, possiamo citare Elled Scordino De Bellis, iniziativa che vede tra i suoi due fondatori l'avvocata **Daniela De Bellis**, esperta di diritto societario e litigator di grande qualità.

IL WEBINAR

GUARDA IL WEBINAR

(DI)SUGUAGLIANZA DI GENERE: URAGANO COVID-19

L'emergenza coronavirus non ha giovato alla causa del gender gap. Se ne è parlato in una tavola virtuale, organizzata da LC Publishing in collaborazione con EY, hanno partecipato Roberta Guaineri, Sandra Mori, Alessia Mosca, Stefania Radoccia, Marco Reggiani e Annachiara Svelto



La pandemia da Covid-19 ha risollevato un problema culturale già endemico nel nostro paese: la disuguaglianza di genere. Anzi, nel giro di poco tempo, l'accelerazione delle dinamiche sociali imposte dal *lockdown* ha fatto regredire i progressi finora compiuti, confinando il ruolo della donna a un precario equilibrio fra gli impegni lavorativi e quelli domestici. Per questo, il momento della fase della ripartenza diviene fondamentale, una vera e propria chiave di volta verso il domani, come hanno concordato tutti i partecipanti al webinar di LC Publishing "*Uguaglianza di genere – a rischio estinzione causa Covid-19*", moderato dalla capo-servizio **Ilaria Iaquinta**.

Alla tavola virtuale, organizzata in collaborazione con **EY**, hanno partecipato **Roberta Guaineri**, assessore a Turismo, Sport e Qualità della vita del Comune di Milano; **Sandra Mori**, DPO Europe di Coca-Cola; **Alessia Mosca**, promotrice legge Golfo-Mosca e vice-presidente dell'associazione "Fuori Quota"; **Stefania Radoccia**, managing partner, EY Studio Legale Tributario; **Marco Reggiani**, general counsel di Snam e **Annachiara Svelto**, amministratore indipendente Enel e Techedge. Una presenza prevalentemente femminile anche nel pubblico che, come precisato in apertura dal managing director di LC, **Aldo Scaringella**, ha visto «solo il 10% dei registrati di sesso maschile».

IL RUOLO DEGLI UOMINI

Il dato citato è un segnale evidente del fatto che i temi riguardanti la diversity vengono prevalentemente masticati dai diretti interessati e non da altri, in questo caso gli uomini. Una contraddizione in termini visto che la gender equality li riguarda direttamente se si considera che in Italia ci sono 1,6 milioni di donne in più degli uomini e che sono state proprio le donne a combattere in prima linea contro il virus, tra ospedali, farmacie, ricerca e laboratori. «Credo che dovremmo iniziare a obbligare soprattutto gli uomini all'interno delle aziende a una formazione alla parità», sostiene Alessia Mosca. «Non è una questione organizzativa – prosegue la vice-presidente di Fuori Quota – ma una questione di efficienza, di cambiamento, che le donne e gli uomini possono giocare all'interno della società. Per questo a volte le forzature sono necessarie e, quindi, bisogna coinvolgere la parte maschile delle organizzazioni e delle istituzioni».

«Come ci sono gli obblighi di fare i corsi sulla sicurezza – fa eco Annachiara Svelto – forse dovremmo pensare di fare dei corsi sulla gender parity. Così chi non ci vuole pensare, ascoltando e riflettendo rivede la sua educazione, perché il tema resta culturale». Sulla stessa lunghezza d'onda anche l'unica quota azzurra del webinar, Marco Reggiani, che sostiene che la disuguaglianza di genere sia a tutti gli effetti un fatto di cultura: «Finché nella nostra società si pensa che la leadership deve essere gerarchica e carismatica, qualità cucite addosso all'uomo, non si faranno significativi passi in avanti. Queste cose devono cambiare e devono essere gli uomini a farlo». Per il general counsel di Snam, quindi, bisogna cambiare la mentalità dell'uomo e proprio da quest'ultimo deve partire il cambiamento.

Inoltre, quella delle donne è una penalizzazione che si accentua durante la pandemia vedendo le donne sfavorite in moltissimi settori. «Se si pensa che a Milano il turismo è crollato del 95% negli ultimi due mesi e che molte donne fanno parte di questo settore, come guide turistiche ad esempio, sicuramente si potrà dire che sono state fortemente penalizzate dalla crisi», ricorda Roberta Guaineri. Ma, forse, il vero passo indietro è stato quello che ha visto ai posti di comando, tra nomine di task force di emergenza e consigli di amministrazione di quotate pubbliche, un numero sempre maggiore di uomini e una diminuzione di donne. «Nelle ultime settimane mi ha fatto arrabbiare quello che è successo, perché sembrava che tutti i passi in avanti compiuti fossero stati dimenticati. Come se le questioni femminili fossero un orpello che si aggiunge quando tutto va bene, mentre quando c'è l'emergenza si ritorna al vecchio stampo», chiosa Alessia Mosca.

NO, NON È SMART WORKING

Una maggiore presenza delle donne nei processi decisionali dell'impresa può – e avrebbe potuto – garantire una migliore organizzazione della gestione del lavoro, anche da remoto. Tuttavia, «parlare di smart working è inopportuno – precisa Guaineri – Non significa monopolizzare una persona davanti al computer 10 ore al giorno con i bambini che devono seguire le lezioni online o dividersi il computer col marito per lavorare. Credo che in questo contesto, nella distribuzione del tempo di lavoro siano le donne in primis a dovere portare la loro testimonianza». In una multinazionale come Coca-Cola, invece, «lo smart working è sempre stato inteso come un lavoro di squadra che consente a persone che si trovano in paesi diversi di collaborare e non semplicemente come un lavoro da remoto», spiega Sandra Mori.

▸▸▸

Iberian Lawyer

THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on

For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

«Se finora abbiamo attuato una politica di maggiore libertà nell'allocazione del lavoro – prosegue la Dpo di Coca-Cola – ora nella fase 2 il rientro penalizzerà soprattutto le donne. In questo contesto, le situazioni di lavoro agile continueranno per tutte le persone che hanno dei carichi familiari, come i bambini. Anzi l'azienda metterà a disposizione delle ore di servizi di babysitting», spiega. Il punto del rientro è talmente delicato che non sono ammessi passi falsi: «Si dovrebbe iniziare a dire che oltre un tot di tempo la donna in smart working non ci deve stare se anche il marito può fare la stessa cosa: bisogna iniziare a fare forzature di questo tipo se non si vuole che il Covid non ci porti ancora più indietro», specifica Svelto.

In effetti, come ha rivelato uno studio della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, dei 4,4 milioni di coloro che sono rientrati a lavoro a partire dal 4 maggio, il 74,8% del totale è di sesso maschile. Questo poiché a riaprire, in un primissimo momento, sono stati essenzialmente quei settori a maggior concentrazione di uomini. Ma al contempo, ha significato per le donne sacrificare ulteriormente la loro vita lavorativa poiché sublimate nel contesto domestico e di cura dei figli, a casa per le scuole chiuse. In questa cornice, «il diritto alla disconnessione consentirebbe la creazione di spazi a uomini e a donne», sostiene Reggiani, «un diritto che andrebbe riconosciuto», dichiara. E proprio dalla scuola, secondo i partecipanti, si potrebbe ripartire per una corretta educazione di genere. Per Sandra Mori i libri sono fondamentali: da lì parte l'istruzione e svecchiarli, eliminando i pregiudizi di genere, sarebbe un primo passo.

LA (LUNGA) STRADA VERSO LA PARITÀ

Oltre la scuola anche le aziende potrebbero alimentare un circolo virtuoso in assenza di una giurisprudenza: questo l'altro punto cruciale della discussione. Non va dimenticato, infatti, che proprio a inizio anno, prima della pandemia, è stata prorogata la legge Golfo-Mosca. «Le quote non sono un fine, ma un mezzo», specifica la stessa promotrice, che sostiene che il rinnovo è stato necessario poiché «non si è riusciti a modificare fino in fondo una cultura che avrebbe dovuto autosostenersi». Attualmente, puntualizza Annachiara Svelto, «nelle partecipate c'è un problema molto alto di genere. La motivazione è sicuramente che i profili che ci sono non vengono cercati e poi nell'ambito delle aziende, nei cda la percentuale c'è perché c'è la quota, ma non c'è invece un adeguato vivaio nel senior management».

Come Fuori Quota ci sono altri progetti in cantiere, spiega Mosca, sviluppati anche durante la pandemia, come una policy di genere per le aziende e una valutazione di impatto di genere ex ante per ogni politica che viene decisa. Per Stefania Radoccia, managing partner Tax & Law e MED Regional Accounts Leader di EY, «è altresì vero che di questi temi debbano occuparsi gli amministratori delegati. Ci sono molti studi che dicono che avere una presenza femminile nella leadership aumenta la profittabilità, l'innovazione e il ritorno degli investimenti. Anche impiegare più donne al lavoro aumenta il Pil delle nazioni», spiega. Quindi la questione va affrontata da un punto di vista di business, facendo capire che la perdita di donne nel percorso di carriera, «significa che si perdono gli investimenti che si sono fatti (in formazione, ad esempio) e quindi se le donne si tirano indietro o non vengono promosse si perdono soldi». L'esempio di EY – che coniuga programmi globali come *Women. Fast forward* a policy interne - vuole «stigmatizzare la diversità di genere che come tutte le diversità è da abbattere», chiosa Radoccia.

«Oltre le quote nei cda, credo che il prossimo soffitto di vetro da sfondare da uomini e donne è la quota di donne come amministratore delegato. – sostiene Reggiani – Credo che questo sia un grande cambiamento e, uscendo dall'azienda, guardo anche negli incarichi istituzionali». Il momento storico che stiamo affrontando è di crisi e «molti studi sottolineano che in questi momenti si predilige una leadership accogliente e condivisiva – non che le donne lo siano necessariamente – ma dalla mia esperienza ho riscontrato questo negli stili della loro leadership», fa notare Radoccia, parlando anche dell'attenzione di EY per i gap retributivi, altro tema cruciale nella disuguaglianza di genere.

Nella doppia direttrice sviluppo-diritti, la donna deve quindi sapersi ritagliare il proprio spazio: «avere delle donne in un contesto collegiale che sia un cda o un'istituzione è un vero e proprio valore aggiunto. Quando le donne riescono a fare squadra e a portare avanti le loro battaglie si arriva a un risultato che è più rilevante ed equo rispetto a quello che si otterrebbe se fossero solo gli uomini a prendere le decisioni», sostiene Guaineri. Quindi, «le donne devono trovare la forza di entrare nel sistema e cambiarlo e non adeguarsi a questo. Solo così tutta la società ne potrà beneficiare e ci saranno cambiamenti veri e propri», conclude Mosca. (*a.f.*)

RIPARTIRE DALLE DONNE, CONVERSAZIONE CON MAURIZIA IACHINO

MAURIZIA IACHINO

«C'è ancora molto lavoro da fare per raggiungere la vera parità, soprattutto adesso che l'emergenza ha messo a dura prova quello che abbiamo costruito»

di alessio foderi

Guardando al domani, non bisogna lasciare indietro nessuno e superare qualsiasi disparità di genere. **Maurizia Iachino** ha le idee chiarissime e una fortissima determinazione. Un impegno che dura una vita, che si è radicato fra le fila del movimento *Fuori Quota*, fondato da lei nel 2011 per sostenere il riconoscimento e lo sviluppo delle capacità femminili. Un impegno che ha seguito anche come Chair di Ong internazionali: Save the Children fino al 2008 e Oxfam Italia fino al 2018. Iachino – che è anche consigliere in AIDAF, Valore D, Fondazione ATM, Banca d'Italia

Milano – è stata nominata un mese fa nel Comitato di esperti diretto da Vittorio Colao. «Una sfida arrivata inaspettata», ha raccontato a MAG, spiegando i suoi obiettivi principali e le prove che riguardano tutti – uomini e donne – nel mondo post-Covid.

Quali sono stati i maggiori traguardi raggiunti dalla fondazione di Fuori Quota fino a prima della pandemia da Covid-19?
Tra i risultati più concreti e conosciuti raggiunti anche grazie all'impegno di Fuori Quota c'è sicuramente l'approvazione e, successivamente, il rinnovo della legge Golfo-Mosca per le quote di genere nei CdA delle società quotate. Nel 2011, lo strumento delle quote è stato concepito come progressivo e temporaneo nella convinzione che nell'arco di un decennio sarebbe riuscito e innescare un effetto a cascata e un cambiamento culturale duraturo.

Ma poi non è stato così...
In prossimità dello scadere della legge, sono stati evidenziati gli ottimi risultati numerici ottenuti, che hanno portato al superamento della soglia minima prevista, ma ci si è subito resi conto che la strada per rendere la parità un processo spontaneo era più in salita di quanto ci fossimo aspettati, tanto da convincere della necessità del rinnovo delle cosiddette "quote rosa" anche chi in passato si era opposto all'utilizzo di strumenti coercitivi per il riequilibrio di genere. Dall'adozione della legge, il nostro Paese è divenuto un caso studio di interesse a livello internazionale rispetto all'aumento della presenza femminile all'interno dei board, ma c'è ancora molto lavoro da fare per raggiungere la vera parità, soprattutto adesso che l'emergenza ha messo a dura prova quello che abbiamo costruito.

Cosa pensa della resilienza femminile durante la fase 1 della pandemia? E quale sarà invece l'apporto delle donne nel rilancio economico e sociale del Paese?
Io credo che le donne durante il lockdown, così come in tante altre occasioni, abbiano dimostrato un forte senso di adattamento a questa ulteriore sfida. Tuttavia, ritengo ingiusto siano ancora una volta le donne a farsi carico delle responsabilità familiari e sociali, per poi essere lasciate ai margini del decision-making. Nei momenti più bui, la resilienza dovrebbe essere messa in atto dalla comunità intera. Molte donne hanno dovuto rinunciare al loro lavoro per occuparsi dei loro cari o gestire il sempre più pressante carico degli impegni domestici. Altre sono scese in prima linea, in condizioni lavorative ad alto stress e maggiormente esposte al contagio, per garantire ai cittadini servizi necessari. Tutto ciò non può lasciarci silenti non solo per una questione etica ma perché prassi sbagliate incidono concretamente sul PIL e sull'opportunità di uno sviluppo sostenibile del nostro Paese. Bisognerebbe dare all'Italia la possibilità di ripartire potendo contare sulle competenze, le energie e la visione delle donne per costruire il futuro.

> «BISOGNEREBBE DARE ALL'ITALIA LA POSSIBILITÀ DI RIPARTIRE POTENDO CONTARE SULLE **COMPETENZE**, LE **ENERGIE** E LA **VISIONE DELLE DONNE** PER **COSTRUIRE IL FUTURO**»

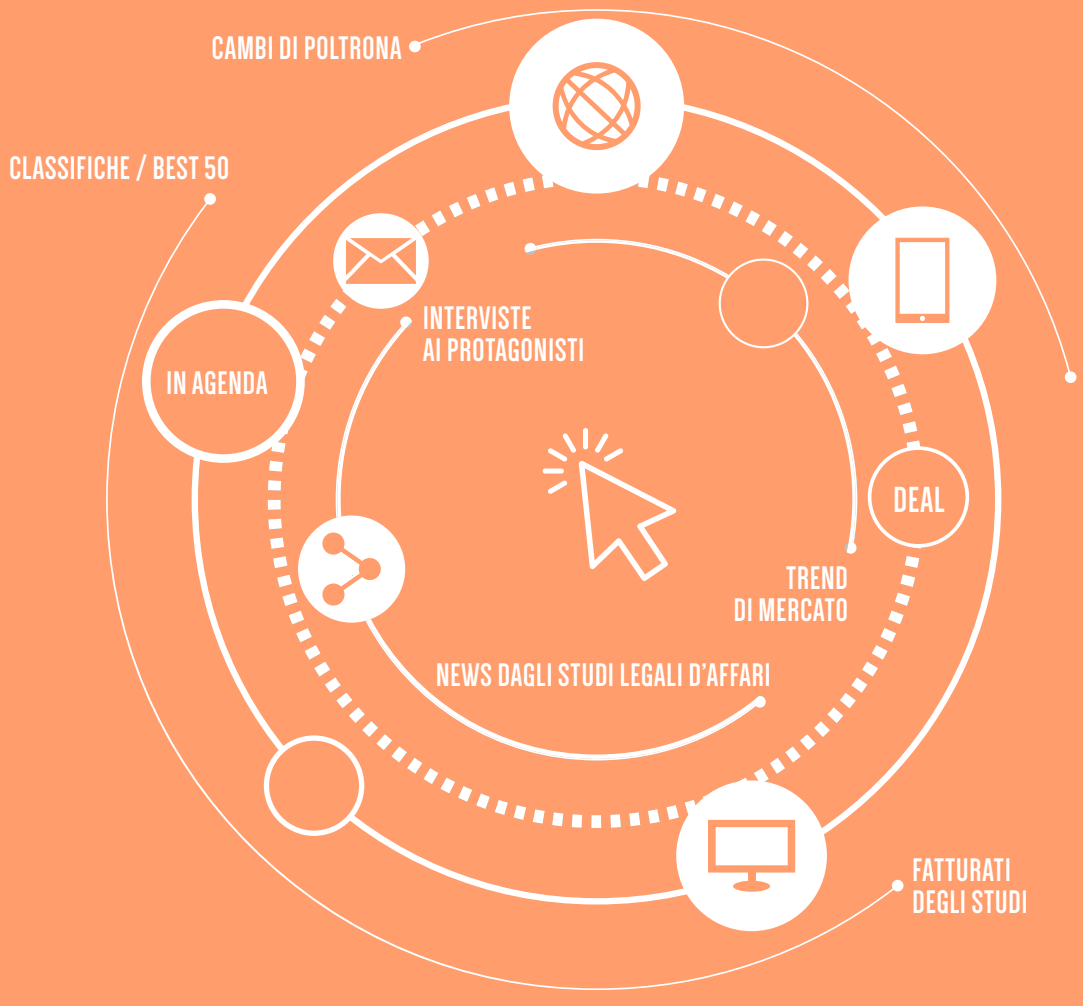
Il coronavirus, secondo molti, ha rappresentato un salto indietro per l'empowerment femminile, mentre per altri si tratta di "un'occasione" per far radicare culturalmente un cambiamento. Dove si posiziona?
Direi che potremmo collocarci quasi a metà. E dico "quasi" perché effettivamente si è verificato un passo indietro in tema di rappresentanza, e quindi di empowerment,

›››

LC PUBLISHING GROUP

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

femminile. Ciononostante, il Covid ha scardinato il modello organizzativo precedente e reso il terreno fertile per dare il via a un nuovo modo di concepire la società e il ruolo del valore della diversità. Si tratta per l'appunto di un'opportunità da prendere al volo e ogni passo falso potrebbe danneggiare notevolmente l'instabile situazione di molte donne. L'emergenza sanitaria ha finalmente, e spero sia così, aperto gli occhi su quanto la forza lavoro del nostro Paese sia costituita da donne forti e ambiziose che hanno bisogno, tanto quanto gli uomini, di garanzie circa i loro posti di lavoro e di supporto nei compiti domestici e di cura.

Secondo lei perché, da un punto di vista istituzionale, in un primo momento ci si è quasi dimenticati delle donne?
Molto banalmente perché coloro che si dovevano occupare dell'emergenza in senso stretto erano uomini e, quindi, si rifanno principalmente al proprio contesto di riferimento (maschile) per fare scelte e sono spesso poco consapevoli delle qualità e delle competenze del genere femminile. È uno dei risvolti negativi della scarsa rappresentanza femminile nei ruoli apicali: quando devono essere compiute scelte importanti, viene presa in considerazione solo la visione maschile della realtà. Si considera di fatto che le donne abbiano esigenze pari a quelle degli uomini, non pensando che ci siano i bisogni diversificati, ma l'uguaglianza sostanziale che si vuole a oggi è assente.

Come Fuori Quota quali proposte avete fatto in questo periodo?
Abbiamo portato avanti un'opera di sensibilizzazione sul tema dell'inclusione nel rilancio del Paese post-Covid. In particolare, abbiamo presentato e veicolato alle istituzioni un documento programmatico con le misure da adottare durante la fase 2 e la fase 3 per migliorare la condizione delle donne nel lavoro e in famiglia. Tale documento è stato formulato grazie al coinvolgimento di tutte le nostre associate, ovvero di donne in posizioni apicali di aziende e/o istituzioni che ci hanno risposto tenendo presenti obiettivi concreti e utili per la società. Inoltre, abbiamo lanciato un appello per dare maggiore rilevanza alla reale situazione di svantaggio sociale delle donne, che il Covid-19 ha reso ancora più schiacciate tra le responsabilità di cura e la carriera professionale.

Avete anche introdotto una valutazione d'impatto di genere. Può spiegarcela meglio?
La Valutazione d'impatto di genere vuole essere un nuovo modo di prendere decisioni che riguardano l'intera società, tenendo conto della diversità quale fattore di sostenibilità. In sostanza, si tratta di dare spazio alla dimensione di genere nell'elaborazione di politiche, programmi, legislazione, progetti e linee di indirizzo strategico. L'adozione della VIG, quindi, permette di integrare i fattori ESG nei processi decisionali della funzione pubblica, con l'obiettivo ultimo di contribuire a una migliore governance attraverso l'elaborazione di politiche e attività legislative che rispondano meglio alle esigenze di tutti i cittadini.

Cosa ne pensa dell'istituzione di un osservatorio di valutazione di impatto di genere a livello parlamentare?
Proposta ottima da sostenere, ma è importante che ci sia perseveranza e ottimizzazione. Spesso si è sentito di progetti formulati, ma poi finiti nel dimenticatoio, nell'inattivismo. Mi auguro che questo osservatorio sia costruito su basi solide per continuare la sua funzione nel tempo. La questione di genere ci riguarda tutti e non deve essere legata ai partiti politici, ma dovrebbe essere un valore da tramandare di buon grado da governo a governo. Inoltre, è importante che venga data rilevanza ai dati e ai documenti che verranno formulati e si imponga di avere per ogni contesto l'evidenza di dati disaggregati per genere. Se i risultati o i dati rilevati dall'osservatorio rimanessero ignorati, di certo si tratterebbe di una vittoria solo per metà.

Il senato ha approvato la mozione sul sostegno al lavoro alle donne promossa dalle senatrici della maggioranza. Quali misure concrete vede all'orizzonte?
Vedo finalmente delle azioni più mirate. La mozione punta a migliorare quegli stessi aspetti di cui abbiamo parlato nel documento programmatico. Tra questi, ad esempio, l'adozione di misure che permettano di conciliare la vita lavorativa con quella familiare, permettendo congedi parentali più lunghi e rispettando una nuova normativa sullo smart-working.

›››

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE

17.09.2020

ORE 19.15 • MILANO

9ª Edizione

Labour awards

Sponsor

SICURITALIA
INVESTIGAZIONI

#LcLabourAwards

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

Sono lieta che misure per promuovere l'occupazione femminile siano state messe nero su bianco. Credo che stiamo intraprendendo una nuova strada e con più motivazione, ma la teoria e la pratica devono procedere di pari passo, quindi mi auguro di poter presto osservare e riscontrare risvolti e impatti positivi.

Lei è stata scelta per entrare a far parte della task force di Vittorio Colao. Come ha reagito alla notizia?
Piacevolmente entusiasta, una sfida arrivata inaspettata. Credo che l'apporto femminile alla task force possa permettere di considerare fattori che si tralascerebbero in virtù di soluzioni di carattere tecnico. Spero di mettere ugualmente in risalto il ruolo dell'inclusione femminile ma non solo, non dimentichiamo il terzo settore con il suo ruolo insostituibile rispetto alle sacche più fragili del Paese e le problematiche sorte con il Covid. Spesso il tema che riguarda le donne è immediatamente declassificato. È vero: il coronavirus ha avuto impatti rilevanti su vari ambiti, dal servizio sanitario, al mondo del lavoro, fino all'istruzione. Ma le donne sono presenti in tutti questi settori e le loro esigenze devono essere tenute in considerazione nell'elaborazione di obiettivi e soluzioni di tutte le sfide attuali. In sostanza, il tema della parità non deve essere percepito come a sé stante, ma come trasversale.

Quali sono i suoi obiettivi principali?
Tra gli obiettivi principali c'è il miglioramento della condizione delle donne madri e lavoratrici. La famiglia è importante, ma non è compito esclusivo della donna prendersene cura: dobbiamo sensibilizzare la società alla divisione dei compiti domestici e familiari.

Quale contributo personale pensa di portare?
Desidero promuovere un cambiamento culturale che in Italia aspettiamo da tempo sulla parità di genere. La mia esperienza dedicata al sociale e il mio interesse per le storie delle persone mi hanno permesso di sviluppare una spiccata sensibilità sulle difficoltà che gli individui possono affrontare ed è questo che spero di infondere nelle soluzioni che verranno formulate. La situazione che stiamo vivendo ci rende più attenti ed è dunque da cogliere come un'opportunità per presentare approcci rinnovati e comprensivi di plurimi fattori. Quegli stessi fattori che in altri tempi si sarebbero ignorati perché non considerati importanti, ma che ora vengono segnalati come essenziali, e mi riferisco ovviamente alla parità di genere.

Nella sua carriera quale è stato il modello femminile da cui ha tratto più ispirazione?
Ho avuto riferimenti nella mia vita sia di uomini che di donne. Io sono poi affascinata dalla personalità degli individui, amo certi personaggi femminili di libri o di film, ho avuto un maestro importante in un professore di università, un uomo, con qualità di sensibilità pari a una donna. Prima i modelli femminili si trovavano spesso nelle famiglie, oggi si stanno moltiplicando nelle professioni e nella leadership.

«L'EMERGENZA SANITARIA HA **FINALMENTE APERTO GLI OCCHI** SU QUANTO LA FORZA LAVORO DEL NOSTRO PAESE SIA COSTITUITA DA **DONNE FORTI E AMBIZIOSE** CHE HANNO BISOGNO DI **GARANZIE** CIRCA I LORO POSTI DI LAVORO E DI **SUPPORTO** NEI **COMPITI DOMESTICI** E DI **CURA**».

GIOVANNI TOFFOLETTO

MARIANO SPALLETTI

SINERGIE DIGITALI, FARE IMPRESA DOPO IL LOCKDOWN

Lexdo.it e Qonto danno vita a una partnership. *MAG* incontra Giovanni Toffoletto e Mariano Spalletti che spiegano il progetto: rendere semplice e immediato il processo per la costituzione di un'azienda

Se il futuro è tech, questi mesi di lockdown sono probabilmente stati anche una prova generale di quello che ci aspetta. In particolare, *MAG* ha voluto ascoltare l'esperienza di **Giovanni Toffoletto**, co-founder e ceo di Lexdo.it, piattaforma di servizi legali online, e **Mariano Spalletti**, country manager della banca digitale Qonto, in occasione di una partnership importante: una vera e propria integrazione dei servizi offerti dalle due società, finalizzata a permettere in maniera semplice, immediata e completamente online l'apertura di una partita Iva o la costituzione di una società, consentendo contestualmente di dotare queste ultime, gratuitamente per i primi tre mesi, di un conto corrente aziendale Qonto. Una reale sinergia quindi, da molti identificata come la strada ideale

per evolvere ed espandere i business emergenti.

Dove è nata l'idea di integrare i vostri servizi?

Mariano Spalletti: Qonto è in una fase di espansione internazionale ed è presente in Italia da circa un anno. Eravamo quindi alla ricerca di partner internazionali di eccellenza che offrissero servizi complementari al nostro: i nostri clienti ci chiedevano un servizio che permettesse loro di costituirsi in società e avviare l'azienda a 360 gradi. Abbiamo quindi puntato alla massima semplificazione e velocizzazione delle pratiche, riuscendo a portare il tempo medio per assolvere a tutti gli adempimenti necessari da molte settimane a pochi giorni o addirittura poche ore, in alcuni casi addirittura completamente online.

Giovanni Toffoletto: Le nostre esigenze erano le stesse. Avviare una società è sempre stato uno degli aspetti di cui i nostri clienti lamentavano la difficoltà: in Italia siamo molto sopra la media europea in termini di tempi, costi e procedure per aprire una nuova azienda. Volevamo ribaltare queste statistiche, e rendere semplice e immediato anche il passo finale per la costituzione di un'azienda: l'apertura di un conto aziendale. Qonto, a questo fine, ci era sembrato un partner ideale. E risultati finora sono stati ottimi.

Anche durante il lockdown? Verrebbe da pensare che non fosse il periodo migliore per pensare di avviare un'impresa...

GT: L'ottima risposta ci ha effettivamente anche un po' sorpreso, ma è stato così: nell'ultimo mese il numero di imprese create è stato il quadruplo di quelle create nel mese del lancio dei nuovi servizi. E ogni mese le richieste sono aumentate del 20% rispetto a quello precedente, e complessivamente del 60% nel "bimestre Covid". Più che un calo di nuove attività aperte, quindi, forse c'è stato un cambio delle loro tipologie: dopotutto gli imprenditori continuano ad avere idee e a proporre progetti innovativi, e molti di questi possono essere legati all'emergenza (penso al delivery, ad esempio).

MS: Anche noi paradossalmente abbiamo riscontrato un trend positivo: nel bimestre marzo-aprile abbiamo acquisito il 55% dei clienti in più rispetto al bimestre precedente, per quanto possa stupire. Ci sono tante aziende, magari anche lontane dai nuovi mezzi tecnologici, che hanno dovuto digitalizzarsi per far fronte all'aumento della richiesta online; e gli imprenditori, anche quelli più restii a queste soluzioni, ne stanno scoprendo i vantaggi. E, una volta scoperti, risulta naturale applicare l'approccio digital a tutte le altre componenti della vita d'azienda.

Secondo voi si è raggiunto un punto di non ritorno? L'emergenza ha definitivamente spostato sul fronte digital il futuro dell'impresa?

GT: Credo che il punto di non ritorno fosse in realtà già stato raggiunto: i trend erano chiari già prima della crisi, che ha però accelerato in maniera sostanziale processi che avrebbero richiesto anni e ora richiederanno mesi o addirittura settimane. Potrebbe essere un aspetto positivo, di rinnovamento, di una crisi che sicuramente ha avuto ripercussioni drammatiche.

MS: L'accelerazione c'è stata, ma rimaniamo comunque indietro di tanti anni rispetto ad altri contesti. La statistica parla di un 75% degli italiani, tra quelli che hanno acquistato online durante il lockdown, per cui è stata la prima volta. O penso alla Cina, in cui l'e-learning è stato adottato dieci anni fa, e noi ci stiamo arrivando adesso. Quest'arretratezza potrebbe costare tanto, a molte imprese, per quanto il Decreto Rilancio potrebbe aiutare sotto alcuni aspetti.

In conclusione, come uscite (si spera) da questo periodo di emergenza sanitaria?

MS: Noi siamo cresciuti sia in termini di clienti che di fatturato. Siamo nativi digitali e quindi naturalmente più efficienti e con meno costi rispetto ad un'azienda tradizionale, e abbiamo continuato ad assumere in tutti questi mesi: certo, durante il lockdown l'impossibilità di vedersi fisicamente ha reso l'onboarding vero e proprio dei neoassunti più lento e problematico. Credo che, per quanto si possa lavorare da remoto, lo zoccolo duro dell'azienda debba poter lavorare insieme.

GT: Anche noi ne usciamo rafforzati, e siamo anche noi tra i pochi in Italia che possono dire di aver continuato ad assumere nuove risorse durante tutto il periodo di lockdown. Stiamo continuando tuttora ad assumere. Cerchiamo figure sia in ambito programmazione, che per il marketing, e soprattutto in ambito legale: laureati in legge che abbiano voglia di cambiare le cose e lavorare in maniera differente.
In ogni caso, per concludere, credo che questa crisi ci stia paradossalmente spingendo nella direzione giusta in molti ambiti: verso la scienza, verso la tecnologia, verso l'innovazione. E, se riusciremo ad uscirne, sarà perché abbiamo investito in questi settori. (g.s.)

ANDREA GUARINO

GUARINO E ASSOCIATI, STORIA DI UNA BOUTIQUE

Parla Andrea Guarino, ex programmatore passato alla professione transitando prima in alcune insegne internazionali e poi approdando nello studio fondato nel 1962 da suo padre Giuseppe, grande giurista ed ex ministro della Repubblica. Etica del lavoro e scenari di diritto comunitario, in questa intervista esclusiva

di giuseppe salemme

Lo studio legale Guarino e associati, dal 1962, anno della sua fondazione, era sempre stato la creatura di **Giuseppe Guarino** (venuto tristemente a mancare proprio lo scorso aprile), giurista e avvocato noto non solo per la grande levatura accademica ma anche per le cariche di deputato e ministro (prima delle Finanze, poi dell'Industria e delle Partecipazioni Statali) ricoperte a cavallo tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90. La guida dell'insegna romana è passata ora definitivamente al figlio **Andrea Guarino**, classe 1953, anch'egli giurista dall'importante curriculum accademico e professionale, nonché deputato della Repubblica per una singola legislatura nel 1996.
L'anima dello studio, fortemente orientata sulle tematiche del diritto amministrativo e dell'Unione Europea, rimane la medesima, di padre in figlio: se Giuseppe Guarino aveva sempre seguito e commentato con attenzione l'evolversi delle forme di aggregazione europee, dapprima da aperto sostenitore e, in seguito, da fervente critico della moneta unica europea e di misure come il fiscal compact, il figlio Andrea è cresciuto professionalmente a Bruxelles negli anni '80: dapprima in Cleary Gottlieb e nello studio inglese Belmont; per poi essere tra i cofondatori dello studio Acquarone Casella Gerini Guarino Libonati Pappalardo e Uckmar, tra i primi veri studi legali italiani a Bruxelles, insegna poi assorbita in buona parte da Jones Day.
Ma sono molti i trascorsi interessanti della vita dell'avvocato Andrea Guarino, a cominciare da un percorso accademico tutt'altro che canonico per un giurista. Ed è quindi proprio questa la prima domanda che *MAG* gli ha posto, prima di farsi raccontare cos'è lo studio legale Guarino oggi e di affrontare con lui alcune questioni oggi in primo piano in ambito di diritto europeo...

Lei originariamente si era laureato in fisica; e anche le sue prime esperienze lavorative sono in quel campo. Come ha fatto a ritrovarsi a fare l'avvocato?
È stato in gran parte un gioco del caso. La fisica mi piaceva e mi appassiona tuttora, ma mentre adesso i laureati in fisica lavorano in banca e diventano subito milionari grazie ai loro algoritmi, all'epoca mi trovai a fare il programmatore. Finché una notte sognai di essere un'unità a disco che scaricava i propri dati in un'unità a nastro, e diedi le dimissioni il giorno dopo [ride, n.d.r.]. A quel punto mi assunse una società di pompe idrauliche, che aveva bisogno di un fisico in quanto aveva comprato un brevetto per pannelli fotovoltaici: per fortuna si accorsero di non avere abbastanza soldi per sviluppare quel brevetto prima di accorgersi che io di pannelli fotovoltaici non sapevo assolutamente nulla! Quindi mi chiesero se parlassi l'inglese e mi mandarono a vendere pompe idrauliche: ed è in quel periodo che ho cominciato a confrontarmi con le mie prime lettere di credito e cambiali. Chiedevo consigli a mio padre, che un po' sadicamente mi indicava un'intera libreria di testi giuridici. A quel punto mi dissi che leggerli tutti significava praticamente laurearsi in giurisprudenza. E così fu.

Nonostante l'importante figura paterna, si è unito tardi al suo studio legale...
Sì. Uscito da Jones Day fondai un mio studio basato a Bruxelles, con un punto d'appoggio qui a Roma, che era logisticamente situato nello studio di mio padre. Poi però sono stato candidato alle elezioni politiche del 1996, e a quel punto mi è sembrato corretto tornare in Italia. In quegli anni lavorai poco

IL TEAM

come avvocato, sia per ovvie ragioni di mancanza di tempo, sia per evitare il più possibile conflitti di interesse. Sono diventato organico dello studio legale di mio padre tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000, quando ho cominciato ad allentare il mio impegno parlamentare, rendendomi conto che non era il mio mestiere.

Che studio siete adesso?
Mi piace paragonarci alla Aston Martin. Ce l'ha presente? Esiste dal 1912, e in 120 anni ha prodotto non più di 20mila macchine; numero che altre case automobilistiche raggiungono in un anno. Dovessi definirci usando la terminologia in voga adesso direi che siamo una boutique, nel senso migliore del termine.

Quanti professionisti contate?
Il numero è sempre stato molto variabile nel tempo: siamo andati da minimi di 3 persone a massimi in cui ne impiegavamo anche 14. Adesso siamo in 6. Siamo uno studio in cui si cresce lentamente, e si diventa soci per cooptazione a-democratica, cioè quando lo decido io [ride, n.d.R.]. Ho bisogno di vedere che una persona è in grado di lavorare in autonomia, pensando con la propria testa e affrontando qualsiasi questione come se fosse la prima volta che si trova ad averci a che fare, sviscerandola ed esaminandola da tutti i punti di vista per trovare quello migliore.

Sembrate sostenere una precisa etica lavorativa...
Sì, basata in gran parte sugli insegnamenti di mio padre. Mi ha insegnato ad esempio a non dare mai dare nulla per scontato: anche, ad esempio, in presenza di una consolidata linea giurisprudenziale in un certo senso. E la sua altra regola d'oro era leggere sempre tutti i documenti e tutte le norme: può sembrare banale, ma sapesse quante volte viene violata. E questo modus operandi si riflette nel nostro lavoro: ricordo che un collega di mio padre mi disse "nelle cause di tuo padre il ricorso dice una cosa, la memoria ne dice

un'altra e la discussione orale un'altra ancora, e io mi trovo sempre un passo indietro". Ne risulta che il nostro è un prodotto legale interamente "fatto a mano".

In che modo crescete? Per linee interne o associandovi con professionisti già affermati?
Sono accadute entrambe le cose. Al tempo di mio padre avevamo anche importanti associazioni con altri studi, ad esempio con lo studio Sena che a quei tempi era tra le maggiori insegne milanesi. Ma l'esperienza mi ha insegnato che spesso chi comincia da noi proprio dal primo giorno poi riesce meglio, perché cresce con la nostra filosofia: essere convinti delle nostre posizioni e sostenerle fino a che non ci viene dimostrato il contrario. Ma anche non dire mai "si può fare" se non ne siamo convinti: mi è capitato di perdere un cliente che voleva a tutti i costi realizzare un'operazione o sostenere una tesi perché non lo ritenevamo intellettualmente onesto. Non dico che non ci siano studi legali che seguano gli stessi principi, ma chi arriva già formato da altre realtà magari può incontrare difficoltà maggiori.

La vostra principale competenza è nel diritto amministrativo e dell'Unione Europea, ultimamente al centro del dibattito gestione dell'emergenza coronavirus. Nel vostro lavoro avete dovuto far fronte a particolari questioni nuove in questo periodo?
Per il momento direi di no. Il diritto comunitario è sempre presente nel nostro lavoro e lo applichiamo nei principali campi in cui operiamo, quello dei contratti pubblici e quello regolatorio. Per quanto riguarda l'emergenza sanitaria, ci sono alcune cose che l'Europa può sicuramente fare. In primis armonizzare gli standard delle prestazioni sanitarie: la gestione dei sistemi sanitari nazionali è ancora sicuramente appannaggio dei singoli stati membri, ma dalla sentenza Grogan della Corte di Giustizia del 1991 è appurato che la libertà di prestazione dei servizi sanitari rientra nelle quattro libertà all'interno delle quali l'Unione può attivarsi per determinare degli standard. L'Agenzia europea del farmaco ha poi competenza diretta nell'immissione di farmaci sul mercato e ha un ruolo nella certificazione di vaccini e presidi sanitari. Infine, con le competenze europee in materia di aiuti di stato, si potrebbe stimolare enormemente la ricerca sanitaria degli stati membri. Tutto ciò senza parlare del sostegno finanziario, con la grande partita del recovery fund, ancora in corso.

In questo scenario è sopraggiunta poi l'ultima sentenza della Corte Costituzionale tedesca, che ha suscitato forti critiche sia politiche che giuridiche...
Sì. La sentenza ha rivendicato una qualche sovranità statale sulle scelte della Bce, un'idea già sostenuta dai giudici tedeschi, che all'epoca della Cee si riservarono una valutazione sulla sua democraticità, valutazione che 10 anni dopo si era chiusa positivamente, con la constatazione che le istituzioni europee rispettavano pienamente i valori fondamentali dell'ordinamento tedesco. Ora c'è stato un nuovo passo indietro su questo tema, peraltro basato su una dottrina superata e su un fondamentale errore di diritto: i giudici identificano la mancanza di un penetrante controllo da parte della Corte di Giustizia del rispetto della proporzionalità dell'azione europea con una fuoriuscita dalle competenze attribuitegli. Ma la proporzionalità non è un limite delle competenze, è un limite delle modalità di esercizio delle competenze. Quindi il vizio da riscontrare sarebbe al massimo un'illegittimità, non l'incompetenza. Se uno studente mi dicesse in sede d'esame che il principio di proporzionalità segna il confine delle competenze dell'Unione probabilmente gli suggerirei di tornare tra qualche appello... e questo mi fa pensare che la sentenza sia essenzialmente il frutto di una tensione politica in seno alla repubblica tedesca.

Come crede che questa crisi modificherà i rapporti tra Stati membri e Unione Europea? È fiducioso del ruolo che le istituzioni europee possano giocare per farvi fronte al meglio?
A ogni momento di grossa crisi dell'Unione è sempre seguito un balzo in avanti. Penso a quando negli anni '80 la Francia si oppose all'Inghilterra della Thatcher e permise così di superare il principio dell'unanimità: lo sviluppo che ne derivò fu enorme. Questa sentenza della Corte costituzionale tedesca è un grosso freno, ma pochi giorni dopo sono seguite le dichiarazioni congiunte dei governi tedesco e francese con l'espressione della volontà di istituire un fondo da 500 miliardi. E anche la presidente della Bce Christine Lagarde ha poco dopo aperto ad un ripensamento del patto di stabilità, che era sempre sembrato un totem intoccabile e che già adesso è stato sospeso. Mi piace pensare che quindi anche ora siamo nel momento del passo indietro prima di un balzo in avanti. I segnali in questo senso mi sembrano confortanti.

BASKET BOND SOTTO LA LENTE

Grimaldi ha messo a segno otto emissioni della Regione Campania in pieno lockdown. Francesco Sciaudone, managing partner dello studio, spiega perché questo mercato è destinato a crescere

di giuseppe salemme

FRANCESCO SCIAUDONE

Il supporto finanziario alla piccola e media impresa italiana è uno dei grandi temi di questa "fase due". Servono tante risorse, disponibili prontamente e a condizioni favorevoli. E una delle forme di finanziamento più promettenti per soddisfare queste esigenze sembra essere quella dei cosiddetti "basket bond": strumenti la cui importanza era peraltro già emersa dalle parole dei professionisti che *MAG* aveva sentito per fare il punto sul panorama italiano dei minibond qualche settimana fa, in chiusura di un anno record per numero di emissioni (*si veda il numero 138*).

Uno degli studi professionali più attivi sul fronte bond e minibond è Grimaldi: l'avvocato **Francesco Sciaudone** con un team, formato, tra gli altri, da **Giuseppe Buono**, **Maria Chiara Cieri**, **Donatella De Lieto**, **Roberto de Nardis**, **Matteo Trabacchin** e **Giacomo Serra Zanetti**, ha infatti continuato a occuparsi di un numero considerevole di emissioni nella prima parte dell'anno (tra cui quelle di M-Cube, Ledoga, Ambienthesis, Fiorini Packaging, Vedetta 2 Mondialpol e Triboo), molte di queste nonostante le misure di lockdown. Anche l'operazione più importante di questo inizio 2020, quella relativa all'innovativo basket bond della Regione Campania, è stata condotta e portata a termine durante la quarantena.

MAG ha voluto quindi analizzare con il managing partner Francesco Sciaudone le tendenze per le future emissioni di minibond all'esito dell'emergenza sanitaria, e in particolare le tematiche relative ai basket bond di cui lo studio Grimaldi si è occupato.

«I basket bond - spiega l'avvocato Sciaudone - permettono di aumentare l'appetibilità per gli investitori istituzionali dei finanziamenti all'economia reale, aggregando la domanda di debito di una pluralità di imprese, con particolare riferimento al mondo delle pmi. Si tratta di liquidità importante, concessa in tempi rapidi, e a tassi particolarmente favorevoli, grazie anche al *credit enhancement* che deriva dall'emissione congiunta e dall'eventuale presenza di garanzie costituite da ultimo anche con risorse pubbliche».

Di che tassi parliamo?

Nelle prime emissioni del basket bond della Regione Campania abbiamo visto tassi intorno al 2%. Un bel vantaggio, anche con riferimenti ai tassi attuali, per le piccole e medie imprese che possono così accedere a forme di liquidità a mercato con maggiore facilità, rispetto a quanto potrebbero fare individualmente. Con il basket bond, infatti, si tende a migliorare il merito di credito del singolo emittente e a ridurre il rischio che viene assunto dall'investitore, oltre ovviamente a creare una dimensione di investimento che consente il coinvolgimento di investitori istituzionali. Se poi si riescono ad impiegare forme di garanzia pubblica, si realizza l'ulteriore obiettivo di utilizzare al meglio le risorse pubbliche a sostegno delle imprese, mitigando il rischio assunto dagli stessi sottoscrittori delle emissioni con conseguenti riflessi in termini di *pricing* e struttura. Se si considera che il rapporto tra garanzia e ammontare delle emissioni è generalmente di 1 a 4, si può evidenziare che con una garanzia pubblica di 50 milioni si può sostenere l'emissione di 200 milioni di obbligazioni con un effetto leva notevole in termini finanziari. In termini di politica economica, si tratta di uno strumento particolarmente efficace anche in considerazione della velocità di esecuzione dell'operazione. Lo strumento crea opportunità per molti attori del mercato finanziario oltre alle imprese emittenti: si pensi all'attività di arranging o agli istituti finanziari, che vedono rafforzati i loro stessi clienti senza dover assumere nuovi impieghi, alla stessa possibilità di impiegare in modo efficace le risorse europee troppo spesso inutilizzate.

Come Grimaldi vi eravate occupati già del basket bond di Elite. Ora di quello della Regione Campania, il primo con garanzia pubblica, proprio nel pieno dell'emergenza sanitaria. Avete incontrato difficoltà?

Le prime otto emissioni (Citel Group, Coelmo, Italia Power, La Tecnica nel Vetro, Pinto, Protom Group, Sciuker Frames, Spinosa) nell'ambito del basket bond Campania sono avvenute in pieno lockdown e abbiamo dovuto lavorare da remoto, con tutti gli strumenti possibili, e approntando soluzioni tecniche innovative seguendo la legislazione tempo per tempo emanata (si pensi alla delibera notarile del CdA non in presenza). Ma tutto è andato bene grazie alla professionalità e dedizione dei tanti colleghi coinvolti! Ci sono le condizioni per proseguire nell'utilizzo di tali strumenti grazie all'impegno di Sviluppo Campania e degli arranger MCC e Finint, nonché di Èlite, ed entro giugno confidiamo ci possano essere undici nuove emissioni. Credo che si tratti di un ottimo strumento di collaborazione pubblico-privato, oltre che un esempio di come le banche, gli imprenditori, le amministrazioni e anche i professionisti possano lavorare bene, per dare velocemente vera liquidità alle imprese, senza ricorrere al tradizionale canale del debito bancario. Spesso si racconta che le banche hanno difficoltà a far arrivare le risorse all'economia reale, che non sanno usarle o che funzionano male: l'attività delle istituzioni finanziarie in materia di basket bond è un esempio tangibile del contrario.

›››

PROGECT
Facility Management

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

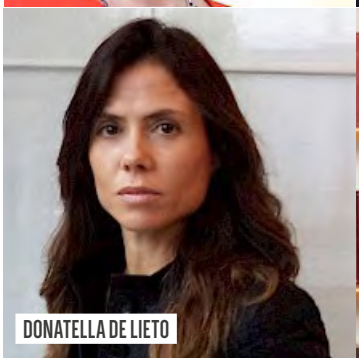
info@progect.ch
www.progect.ch

GIUSEPPE BUONO

ROBERTO DE NARDIS

MARIA CHIARA CIERI

MATTEO TRABACCHIN


DONATELLA DE LIETO

GIACOMO SERRA ZANETTI

Il 2019 è stato un anno record per numero di emissioni. Il lockdown farebbe pensare a un 2020 in calo, ma i vostri numeri sono coerenti col trend di crescita nonostante tutto. Quali sono le prospettive per quest'anno secondo lei?
Il confronto con l'anno scorso sinceramente lo ritengo poco significativo. Preferisco guardare a quello che abbiamo davanti. I nostri numeri saranno importanti anche in questo 2020: parliamo di una trentina di emissioni tra quelle già completate e quelle in pipeline entro l'estate, con importi che vanno dai 3 ai 15 milioni di euro, che è il *size* tipico per la pmi italiana; e contiamo di chiudere l'anno con all'attivo tra i 50 e i 60 bond. Stiamo inoltre collaborando con altre istituzioni pubbliche e anche con importanti istituzioni finanziarie, pronte a far partire significative operazioni di basket bond nei prossimi mesi. Abbiamo investito e stiamo investendo molto in termini di tempo e anche di creatività, perché mettere insieme le competenze regolamentari, finanziarie e pubblicistiche è un lavoro complesso: siamo fiduciosi di arrivare a seguire almeno 50 emissioni entro l'anno, si tratterebbe di mezzo miliardo di euro messo nelle mani delle imprese italiane: sono tanti soldi, per tante realtà diverse su tutto il territorio italiano, e, in questa situazione di difficoltà finanziaria, è una bella sfida da vincere.

Quali sono secondo lei le chiavi del successo del minibond in Italia? Spesso viene definito uno strumento "flessibile" ...
Più che di flessibilità io parlerei di non invasività. I bond spesso permettono di evitare tutti gli oneri solitamente connessi ai finanziamenti bancari: adempimenti relativi l'andamento della posizione finanziaria, limiti ad operazioni straordinarie, rigidità nelle attività correnti. Molto di tutto questo viene meno con i prestiti obbligazionari: emetti, paghi gli oneri e rimborsi, di solito a 7 anni. L'impresa ha quindi più libertà nell'utilizzo delle risorse ed è meno ingessata nella sua operatività. Certo, tutto ciò ha un costo: magari i tassi dei finanziamenti bancari classici possono essere leggermente inferiori a quelli dei bond. Ma evidentemente gli imprenditori spesso preferiscono una minore invasività ad una maggiore convenienza finanziaria. Inoltre, i bond possono rappresentare per loro un momento di crescita nell'accesso al mercato dei capitali, con una diversificazione dei canali di finanziamento, nonché un momento di formazione delle stesse realtà interne all'azienda, che acquisiscono così maggiore familiarità e competenza con forme più sofisticate di accesso al credito.

Crede che invece il periodo di crisi che stiamo vivendo potrà cambiare in qualche modo l'approccio delle pmi al mercato? Penso magari alla scelta di quotarsi o di quotare le proprie emissioni, quest'ultima già in calo nel 2019...
Noi vediamo che la richiesta di accesso al mercato dei capitali continua ad esserci e che le quotazioni continuano (il nostro team con Paolo Daviddi e Donatella De Lieto è molto attivo); è un bel segnale, perché vuol dire che la fiducia prevale sulla preoccupazione. Dopotutto, le esigenze di capitali delle imprese cresceranno proprio in ragione della situazione di mercato e gli imprenditori utilizzeranno tutti gli strumenti di capitalizzazione che hanno a disposizione. La domanda di accesso al debito non bancario, così come al mercato dei capitali, potrà cambiare, anche in ragione dei tanti nuovi strumenti pubblici che sono stati introdotti, ma rimarrà alta anche in considerazione della velocità e semplificazione che possiamo garantire nel perfezionare l'operazione di emissione.

Smart working: DA RIMEDIO EMERGENZIALE A NUOVA FORMA DI LAVORO?

di emanuela nespoli**

Il mondo del lavoro si è dovuto necessariamente adattare in questo periodo di emergenza dovuta al virus Covid-19 e molte realtà aziendali hanno dovuto rivedere i propri modelli organizzativi. Uno dei protagonisti indiscussi dell'emergenza è stato il lavoro agile, così detto *smart working*, che da istituto di nicchia, guardato dai più con diffidenza, è diventato fenomeno "di massa", largamente utilizzato – e fortemente raccomandato anche a livello governativo – come strumento per fronteggiare il rischio di contagio sui luoghi di lavoro. Secondo le stime dell'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, sarebbero 8 milioni i lavoratori italiani attualmente in *smart working*, contro i 570.000 stimati nell'ottobre 2019.

In questo periodo emergenziale, che – fatte salve eventuali proroghe – terminerà il 31 luglio 2020, l'adozione del lavoro agile prescinde dall'incontro della volontà delle parti, pertanto, da un lato, le aziende hanno potuto imporre unilateralmente la modalità di lavoro agile ai dipendenti, anche in assenza di un accordo individuale, mentre, dall'altro lato, i lavoratori che si trovano in particolare condizioni (lavoratori disabili o *caregivers*, come previsto dal Decreto Cura Italia, ovvero genitori con figli under 14, come previsto dal Decreto Rilancio) hanno diritto a svolgere la prestazione in *smart working*, a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione. Diritto che non va sottovalutato, anche considerate le prime pronunce di merito che sono intervenute sul punto (si veda, ad esempio, l'Ordinanza del Tribunale di Grosseto del 23 aprile 2020, che ha riconosciuto il diritto della lavoratrice invalida al 60% e madre di una ragazza con handicap grave ad ottenere un ordine in via cautelare per lo svolgimento del lavoro in modalità agile).

Se il percorso sino alla fine del periodo emergenziale è quasi obbligato, quello su cui molte aziende si stanno interrogando in questi giorni è se e come mantenere la modalità lavoro agile anche dopo il periodo emergenziale.

Il lavoro agile è, come noto, un istituto di recente creazione, avendo appena compiuto, lo scorso 22 maggio, il terzo anno di vita. L'istituto del telelavoro, con cui spesso lo si associa ed accomuna, ha una storia ben più risalente nel tempo, ma presenta rigidità e requisiti da cui il legislatore, con l'introduzione dello *smart working*, ha volutamente preso le distanze. L'accesso alla modalità di lavoro agile richiede, secondo le previsioni della Legge n. 81 del 22 maggio 2017, la sottoscrizione di un accordo individuale con il lavoratore, a conferma del carattere volontario dell'istituto. L'accordo deve disciplinare l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, individuando le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e gli strumenti utilizzati dal lavoratore, nonché i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. L'accordo deve anche disciplinare l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali, nel rispetto dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori.

In aggiunta, i datori di lavoro sono tenuti a garantire il buon funzionamento e la sicurezza degli strumenti forniti al lavoratore e devono altresì fornire un'adeguata informativa in merito ai rischi connessi allo svolgimento della prestazione in modalità agile.

L'adozione "a regime" del lavoro agile imporrà innovazioni a livello tecnologico ed un ripensamento del modo di lavorare, da parte dei manager e da parte dei lavoratori, posto che il vero *smart working* non è e non può essere semplicemente il lavorare da casa, con le stesse modalità organizzative adottate nelle normali sedi aziendali. La vera sfida sarà sfruttarne le potenzialità, da un lato per soddisfare quella finalità, che la legge si prefigge, di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e dall'altro per non penalizzare la produttività e l'efficienza. Infatti, non è affatto detto che i buoni risultati ottenuti durante il periodo in cui gli spostamenti erano fortemente limitati potranno essere mantenuti una volta che le limitazioni avranno fine. Una risposta potrebbe essere trovata nelle prime righe dell'art. 18 della Legge n. 81/2017, in cui si precisa che il lavoro agile viene promosso come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, «*anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi*». Pertanto, il riconoscimento di una maggiore flessibilità ed autonomia ai lavoratori potrà e dovrà essere accompagnata da una maggiore responsabilizzazione sui risultati, per ricercare un necessario equilibrio senza il quale l'istituto tornerà ad essere un prodotto di nicchia.

*** Partner Toffoletto De Luca Tamajo*

* Rubrica a cura di
Aidp Gruppo Regionale Lombardia

LEGALCOMMUNITY TAX AWARDS 2020

I VINCITORI

SFOGLIA
LA FOTOGALLERY

Per la prima volta in web edition, con 400 persone accreditate, si sono svolti i Legalcommunity Tax Awards 2020. Durante la cerimonia di premiazione sono stati conferiti riconoscimenti alle eccellenze dell'advisory fiscale e tributaria in Italia.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie:

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

STUDIO DELL'ANNO

DLA PIPER

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI
E ASSOCIATI

MAISTO E ASSOCIATI

PROFESSIONISTA DELL'ANNO

FABIO BRUNELLI
Di Tanno e Associati

FABIO CHIARENZA
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

PAOLO LUDOVICI
Ludovici Piccone & Partners

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede

ANTONIO TOMASSINI
DLA Piper

Professionista dell'Anno

PATENT BOX

AURELIO MASSIMIANO
Maisto e Associati

GAETANO SALVIOLI
Bird & Bird

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede

ANDREA TEMPESTINI
McDermott Will & Emery

ANTONIO VITALI
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati

Studio dell'Anno

PATENT BOX

BAKER MCKENZIE

EY

LCA

MCDERMOTT WILL & EMERY

PWC TLS

STS DELOITTE

Professionista dell'Anno

INTERNATIONAL TAXATION

GUGLIELMO MAISTO
Maisto e Associati

MARCO PALANCA
Simmons & Simmons

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede

ANDREA TEMPESTINI
McDermott Will & Emery

PIERGIORGIO VALENTE
Valente Associati GEB Partners / Crowe Valente

Studio dell'Anno

INTERNATIONAL TAXATION

ANDERSEN TAX & LEGAL

BONELLIEREDE

CLEARY GOTTLIEB

EY

STS DELOITTE

Studio dell'Anno

COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

BONELLIEREDE

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

PWC TLS

STUDIO BISCOZZI NOBILI PIAZZA

VALENTE ASSOCIATI GEB PARTNERS / CROWE VALENTE

BonelliErede with LOMBARDI

Professionista dell'Anno

COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

MARCO LIO
PwC TLS

AURELIO MASSIMIANO
Maisto e Associati

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede

PIERGIORGIO VALENTE
Valente Associati
GEB Partners / Crowe Valente

STEFANO ZAMBELLI
STS Deloitte

Studio dell'Anno

CONTENZIOSO

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

ALVINI E SOCI

STUDIO ZIZZO E ASSOCIATI

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI E ASSOCIATI

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

Professionista dell'Anno

CONTENZIOSO

NICOLA BOELLA
Baker McKenzie

EUGENIO BRIGUGLIO
Studio Biscozzi Nobili Piazza

TOMMASO DI TANNO
Di Tanno e Associati

GUGLIELMO MAISTO
Maisto e Associati

LIVIA SALVINI
Salvini e Soci

Studio dell'Anno

M&A e OPERAZIONI STRAORDINARIE

BONELLIEREDE

DLA PIPER

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

FRM FACCHINI ROSSI MICHELUTTI
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

Professionista dell'Anno

M&A e OPERAZIONI STRAORDINARIE

FULVIA ASTOLFI
Hogan Lovells

FABIO BRUNELLI
Di Tanno e Associati

MASSIMO GIACONIA
Baker McKenzie

PAOLO LUDOVICI
Ludovici Piccone & Partners

LUCA ROSSI
Facchini Rossi Michelutti Studio Legale Tributario

ANDREA TEMPESTINI
McDermott Will & Emery

Studio dell'Anno

CONSULENZA

BAKER MCKENZIE

BONELLIEREDE

FRESHFIELDS

STS DELOITTE

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI
E ASSOCIATI

Studio Tributario e Societario

Deloitte.

Professionista dell'Anno

CONSULENZA

FABIO CHIARENZA
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

GIULIANO FOGLIA
Foglia & Partners

MASSIMO GIACONIA
Baker McKenzie

RICCARDO MICHELUTTI
Facchini Rossi Michelutti Studio Legale Tributario

ANDREA SILVESTRI
BonelliErede

ANDREA TEMPESTINI
McDermott Will & Emery

Studio dell'Anno

TRANSFER PRICING

BAKER MCKENZIE

BONELLIEREDE

EY

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

PWC TLS

STS DELOITTE

EY Building a better working world

Professionista dell'Anno

TRANSFER PRICING

ALDO CASTOLDI
STS Deloitte

MARIO D'AVOSSA
Baker McKenzie

AURELIO MASSIMIANO
Maisto e Associati

FEDERICO PACELLI
DLA Piper

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede

PAOLO TRIPOLI
PwC TLS

Studio dell'Anno

FISCALITA' FINANZIARIA

ALLEN & OVERY

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

F&C STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

SIMMONS & SIMMONS

CHIOMENTI

Professionista dell'Anno

FISCALITA' FINANZIARIA

ROBERTO EGORI
Linklaters

ANDREA FIORELLI
Dentons

CARLO GALLI
Clifford Chance

CRISTIANO GARBARINI
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners

FRANCESCO MANTEGAZZA
Pirola Pennuto Zei & Associati

LUCA ROSSI
Facchini Rossi Michelutti Studio Legale Tributario

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Partecipazione: gratuita

Con il supporto di

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

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.

PUBLISHING GROUP LC

Per invio racconti e/o informazioni: 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 AIGI

Per invio racconti e/o informazioni: stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it | 02 84243870

Studio dell'Anno

IVA

ALLEN & OVERY

CMS

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

PC&A P.CENTORE & ASSOCIATI

SANTACROCE & PARTNERS

ALLEN & OVERY

Professionista dell'Anno

IVA

LUCA LAVAZZA
PwC TLS

PIERPAOLO MASPES
Studio di Consulenza Giuridico – Tributaria

FABIO ONEGLIA
Pirola Pennuto Zei & Associati

DARIO ROMAGNOLI
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati

GAETANO SALVIOLI
Bird & Bird

Studio dell'Anno

PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT

BONELLIEREDE

CLA CONSULTING – CEPPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

STUDIO BISCOZZI NOBILI PIAZZA

WITHERS

SBNP BISCOZZI NOBILI PIAZZA
Studio legale tributario

Professionista dell'Anno

PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT

ALESSANDRO BAVILA
Maisto e Associati

FRANCESCO CAPITTA
Macchi di Cellere Gangemi

GIULIA CIPOLLINI
Withers

GIULIANO FOGLIA
Foglia & Partners

PAOLO LUDOVICI
Ludovici Piccone & Partners

Studio dell'Anno

TAX REAL ESTATE

CHIOMENTI

LED TAXAND

LEGANCE

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

SALVINI E SOCI

Professionista dell'Anno

TAX REAL ESTATE

ANDREA FIORELLI
Dentons

CLAUDIA GREGORI
Legance

FRANCESCO GUELFI
Allen & Overy

ANDREA MANZITTI
BonelliErede

PIETRO PICCONE FERRAROTTI
Ludovici Piccone & Partners

Studio dell'Anno

TAX PRIVATE EQUITY

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI
& PARTNERS

LEGANCE

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Professionista dell'Anno

TAX PRIVATE EQUITY

FABIO BRUNELLI
Di Tanno e Associati

LEO DE ROSA
Russo De Rosa Associati

ROBERTO EGORI
Linklaters

FRANCESCO GUELFI
Allen & Overy

MARCO VALDONIO
Maisto e Associati

Studio dell'Anno

EU TAXATION

CHIOMENTI

DLA PIPER

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI STUDIO
LEGALE TRIBUTARIO

STS DELOITTE

WHITERS

Professionista dell'Anno

EU TAXATION

MARCO CERRATO
Maisto e Associati

GIULIA CIPOLLINI
Withers

MARCO JANNON
Pavia e Ansaldo

RICCARDO MICHELUTTI
Facchini Rossi Michelutti Studio Legale Tributario

RAUL-ANGELO PAPOTTI
Chiomenti

Studio dell'Anno

TAX RESTRUCTURING

ASHURST

BONELLIEREDE

DWF

FANTOZZI & ASSOCIATI

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

GIANNI·ORIGONI
GRIPPO·CAPPELLI
PARTNERS

Professionista dell'Anno

TAX RESTRUCTURING

STEFANO BRUNELLO
BonelliErede

ALESSANDRO CATAPANO MINOTTI
Fantozzi & Associati

GIULIANO FOGLIA
Foglia & Partners

FRANCESCO GUELFI
Allen & Overy

PAOLO LUDOVICI
Ludovici Piccone & Partners

Studio dell'Anno

TAX PENALE

CAGNOLA & ASSOCIATI

FORNARI E ASSOCIATI

PERRONI E ASSOCIATI

STUDIO LEGALE ASSOCIATO MUCCIARELLI

STUDIO LEGALE DIODÀ

FORNARI E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

Professionista dell'Anno

TAX PENALE

FABIO CAGNOLA
Cagnola & Associati

MARCO DI SIENA
Chiomenti

MASSIMO DINOIA
DFS Dinoia Federico Simbari

ROBERTA GUAINERI
Nctm

RENATO PATERNOLLO
Freshfields

Studio dell'Anno

RISING STAR

ASHURST

ashurst

Best Practice

INTERNATIONAL TAXATION

CLEARY GOTTLIEB

CLEARY GOTTLIEB

Best Practice

ADVISORY

BUREAU PLATTNER

bureau Plattner

Best Practice

M&A E OPERAZIONI STRAORDINARIE

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI & PARTNERS

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS
STUDIO LEGALE

Best Practice

FISCALITA' FINANZIARIA

SIMMONS & SIMMONS

Best Practice

PRIVATE EQUITY

LEO DE ROSA
Russo De Rosa Associati

LGBTI, UGUAGLIANZA ANCORA LONTANA

di ilaria iaquinta

La strada da percorrere per l'uguaglianza delle persone lesbiche, gay, bisessuali, trans e intersessuali (LGBTI) è ancora lunga. Discriminazioni, molestie, aggressioni limitano infatti la loro libertà di esprimersi, lavorare e affermarsi in società.

A rivelarlo è il report «A long way to go for LGBTI equality» realizzato dell'Agenzia per i diritti fondamentali dell'UE (European Union Agency for Fundamental Rights - FRA), la più vasta indagine mai condotta sui crimini motivati dall'odio e la discriminazione ai danni della comunità LGBTI. Lo studio – i cui risultati servono a orientare le misure politiche per tutelare e promuovere ulteriormente i diritti di tutti – riguarda i 27 Stati membri dell'UE, il Regno Unito, la Serbia e la Macedonia del Nord e ha raccolto le esperienze di 140mila persone.

Dalla ricerca emerge che il 40% delle persone LGBTI subisce molestie e l'Italia è secondo gli intervistati fra i primi Paesi con indice di discriminazione più alto (19%). Nel Bel Paese, sei persone su dieci evitano di tenersi per mano in pubblico col proprio partner dello stesso sesso. Quasi una su tre (il 30%) evita alcuni luoghi per paura di subire aggressioni. In effetti il 32% degli intervistati ha riferito di essere stato vittima di molestie nell'ultimo anno e l'8% di un'aggressione negli ultimi cinque anni.

A sentirsi discriminato sul lavoro per via della propria sessualità, sempre in Italia, è il 23% del campione, insieme al 12% di coloro che nell'ultimo anno si sono messi alla ricerca di una nuova occupazione. Una persona su tre ha dichiarato di aver avvertito spesso negli ultimi cinque anni un atteggiamento ostile sul luogo di lavoro; solo una su dieci si è sentita sempre supportata, difesa o protetta; e circa una su 16 (il 6%) ha sentito o visto qualcuno sostenere, proteggere o promuovere i diritti delle persone LGBTI al lavoro. Di fatto solo il 15% degli intervistati non ha problemi a parlare apertamente della propria sessualità a lavoro, il 53% preferisce parlarne selettivamente con alcuni colleghi, mentre il 32% evita il *coming out* con chiunque.
Più in generale, due intervistati su cinque percepiscono discriminazioni ai loro danni in diverse occasioni sociali: dall'uscita al ristorante o in un negozio, alla visita in ospedale.

Cosa si può fare per invertire la rotta? La FRA evidenzia diverse misure a tutela dei diritti delle persone LGBTI, tra cui: sviluppare una cultura della tolleranza zero verso la violenza e le molestie; semplificare i maccanismi di denuncia di crimini e discriminazioni; adottare la direttiva sulla parità di trattamento per estendere la protezione contro la discriminazione oltre il mondo del lavoro; e implementare piani d'azione nazionali completi per promuovere il rispetto dei diritti di tutti in tutti gli ambiti della vita.

La general counsel Chiara Gentile racconta a *MAG* il lavoro della direzione affari legali durante le Fasi I e 2. «Nel crisis management, è evidente l'importanza di una funzione legale in house»

di ilaria iaquinta

DE CECCO: COSÌ IL LEGAL HA GESTITO IL LOCKDOWN

CHIARA GENTILE

A poco più di un mese dall'avvio della Fase 2, il *lockdown* sembra ormai un vago ricordo per diversi general counsel. Tranne però per chi, lavorando per gruppi rientranti tra i servizi essenziali, ha dovuto garantire il proseguimento dell'attività anche durante il periodo di chiusura totale del Paese. Questi ultimi infatti hanno avuto l'ulteriore difficoltà di agire con ancora maggiore prontezza per ricreare la "normalità" rispettando le nuove previsioni e prestando massima attenzione alla salute del personale.

›››

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

Italy

5th Edition

SAVE THE DATE

15.10.2020

19,15 • MILAN

in collaboration with CHIOMENTI

Partner

CARNELUTTI LAWFIRM · CastaldiPartners 1996 · CLEARY GOTTLIEB · Deloitte. Legal · DLA PIPER · GT GreenbergTraurig Santa Maria

Hogan Lovells · LATHAM&WATKINS · Legance AVVOCATI ASSOCIATI · orrick · ORSINGHER ORTU avvocati associati · STUDIO LEGALE DIODÀ

#ihcommunityAwards

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

Tra loro **Chiara Gentile**, general counsel di De Cecco. La direzione affari legali di cui è alla guida dal luglio 2019, e che conta due risorse, è stata impegnata su più fronti dallo scoppio dell'emergenza sanitaria ed è ancora oggi in prima linea supportando l'azienda nella gestione delle nuove tematiche legali che il coronavirus sta sollevando. La giurista d'impresa racconta a *MAG* il lavoro che il suo team sta portando avanti in queste settimane dalla gestione delle risorse umane alla riorganizzazione delle linee produttive a garanzia della salute dei lavoratori, dalla rinegoziazione dei contratti alla risposta all'aumento della domanda di beni alimentari.

CHIARA GENTILE

In De Cecco non c'è mai stato uno stop dell'attività. La produzione è andata avanti anche durante la Fase 1. Cosa ha comportato questo per la direzione affari legali?
Innanzitutto, lo studio approfondito dell'enorme mole di attività legislativa che si è susseguita rapidissimamente dall'inizio di marzo, sia a livello di decreti del presidente del Consiglio dei ministri che di normazione secondaria, tenendo presente che l'operatività aziendale doveva andare avanti. Abbiamo lavorato moltissimo con le risorse umane e la filiera salute e sicurezza anche per le misure di sicurezza da adottare. Questo, tenendo presente la privacy dei dati personali dei dipendenti. Su questi aspetti, ci siamo trovati a dover risolvere immediatamente questioni di cui si è sentito molto parlare con l'avvio della Fase 2, come la misurazione della temperatura dei lavoratori in entrata.

Su quali aspetti avete collaborato con le risorse umane?
Abbiamo fornito pareri su: trattamento dei dati personali e particolari; la sorveglianza sanitaria ed il ruolo del medico competente; in generale, pareri sulle fonti normative e relativi adempimenti.

Siete stati coinvolti anche nella riorganizzazione delle linee produttive a garanzia della sicurezza dei lavoratori?
Stante il supporto a livello di analisi normativa da parte nostra, di questo si è occupata in primo luogo la funzione salute e sicurezza e il comitato previsto dal protocollo condiviso. Sono temi che ho inoltre affrontato nell'ambito dell'organismo di vigilanza D.lgs 231/01 aziendale, nella sua attività di implementazione del sistema gestionale sottostante il modello di organizzazione, gestione e controllo.

›››

INHOUSECOMMUNITYDAY

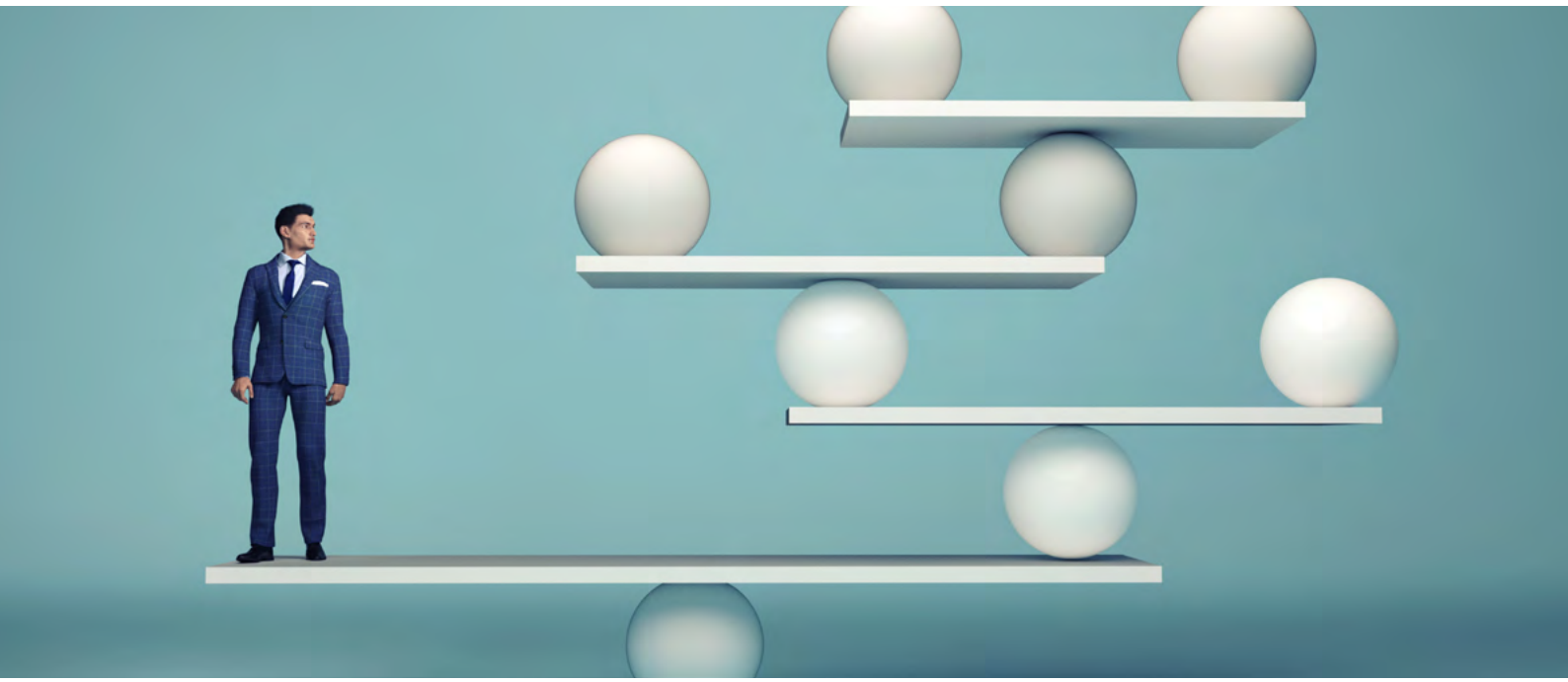
LCPUBLISHINGGROUP

WEB EDITION

in collaborazione con Gatti Pavesi Bianchi

9 LUGLIO 2020

9:30 - 18:30



IL PESO DELL'IN HOUSE COUNSEL IN AZIENDA

REGISTRATI

con il supporto di AIDP Lombardia, AIGI

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

> LA SITUAZIONE È SEMPRE IN DIVENIRE E OCCORRE AGGIORNARSI CONTINUAMENTE, FERMO RESTANDO CHE ADESSO SIAMO PIÙ "ALLENATI" ALLA GESTIONE DELLE NOVITÀ

Ci sono altri argomenti sui quali siete stati coinvolti sempre in risposta all'emergenza scatenata dalla pandemia?
C'è stato anche un risvolto contrattuale non indifferente. L'acquisto delle materie prime e la vendita dei prodotti hanno avuto impatti relativi, ma altri servizi, soprattutto quelli legati alla promozione del prodotto, sono stati sospesi, e quindi abbiamo riesaminato i contratti per rinegoziarli temporaneamente in ottica di business partnership. Su questi aspetti abbiamo lavorato in forte sinergia con la funzione commerciale. È stato anche necessario definire quali fornitori fossero o meno necessari all'attività produttiva nella delicata fase del *lockdown*.

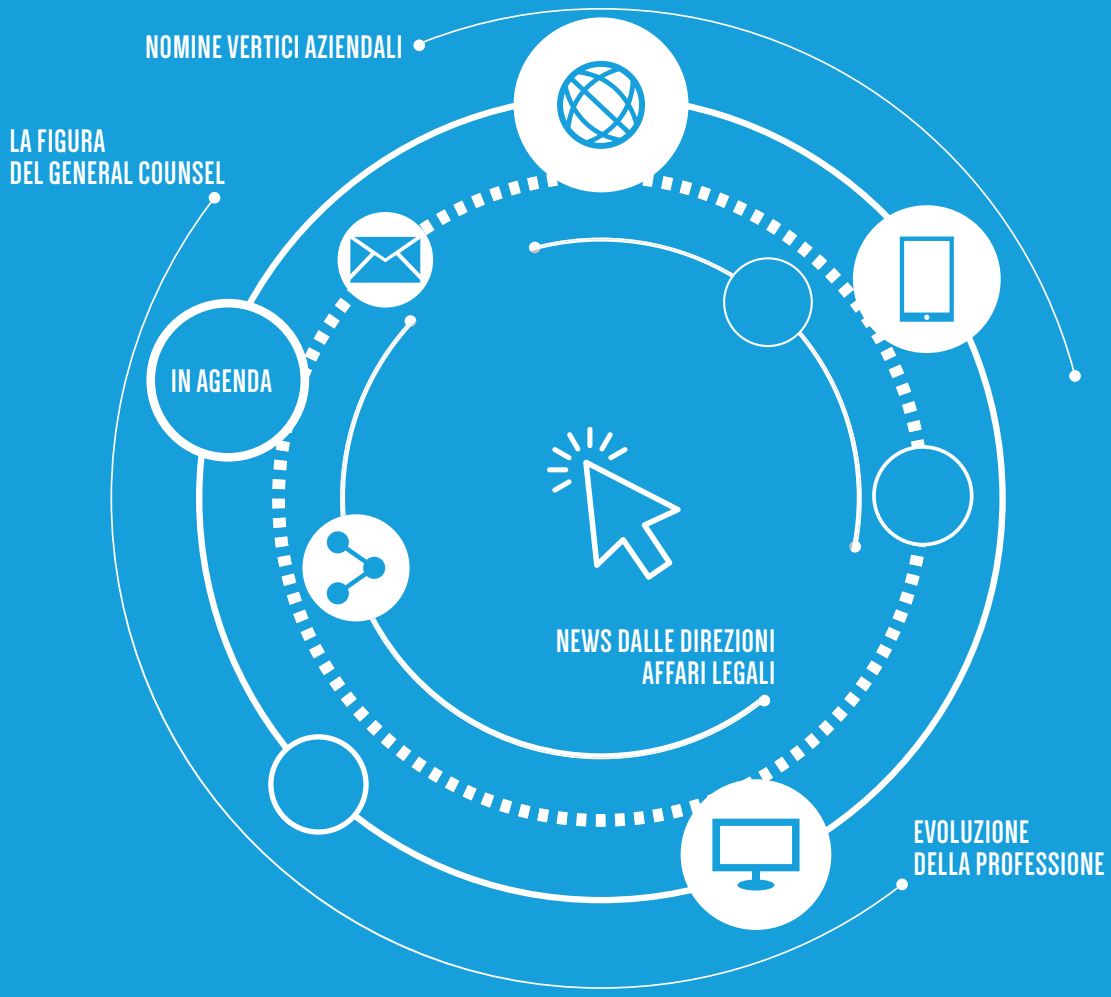
Un lavoro che continuerà anche adesso nella Fase 2... Dovrete rivedere ulteriormente dei contratti e fissare degli standard?
Sì, la revisione dei contratti sarà un processo continuo. Oltre a questo, la produzione normativa, le informative, i comunicati, le FAQ da esaminare in maniera organica e calare nella realtà aziendale sono tanti. Questo senza

›››

LC PUBLISHING GROUP

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

> FORTI DEL FATTO CHE QUESTA PER NOI NON È UNA RIPARTENZA DOPO UNA CHIUSURA E CHE POSSIAMO FARE TESORO DI QUANTO ACQUISITO FINORA, MONITOREREMO I RISCHI, EVITANDO IMPRUDENZE

trascurare le misure di carattere finanziario che interessano l'azienda. La situazione è sempre in divenire e occorre aggiornarsi continuamente, fermo restando che adesso siamo più "allenati" alla gestione delle novità.

Con l'inizio della Fase 2 cosa è cambiato negli stabilimenti e in che modo la direzione legale è stata coinvolta nella ripartenza?
Abbiamo riparametrato l'analisi dei rischi alla Fase 2 che, come dicono in molti, potrebbe essere più scivolosa della Fase 1. Forti del fatto che questa per noi non è una ripartenza dopo una chiusura e che possiamo fare tesoro di quanto acquisito finora, monitoreremo i rischi, evitando imprudenze e agendo in via preventiva.

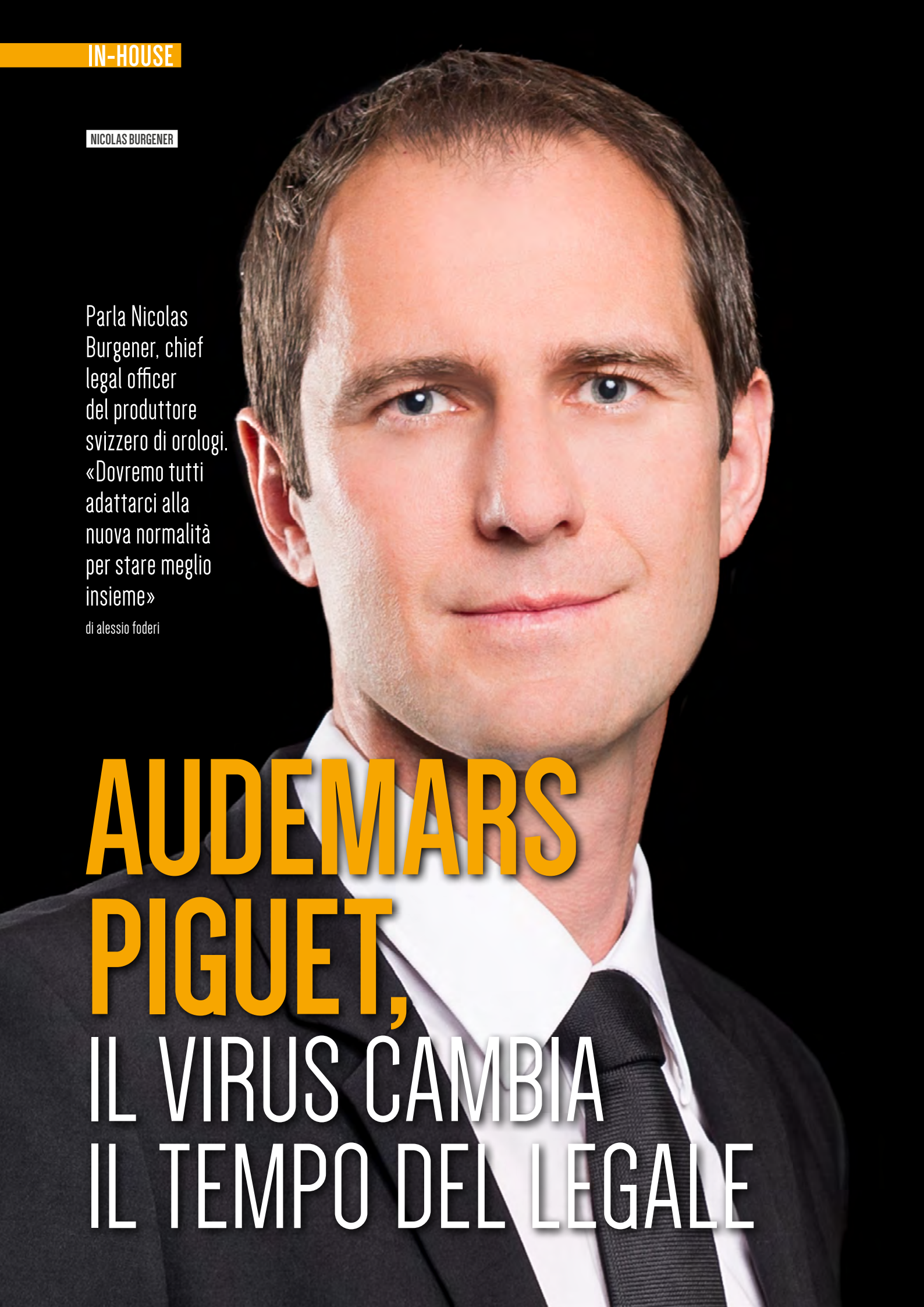
Tra l'altro, l'aumento della domanda di beni di prima necessità, tra cui quelli alimentari prodotti da De Cecco, ha comportato uno sforzo produttivo ulteriore. Questo ha avuto degli impatti per la direzione legale?
Sì, la produzione è andata avanti a pieno ritmo. Lo sforzo per il *legal* è stato quello di mantenere alta *l'accountability* sulla gestione del rischio e la compliance aziendale in maniera tale che poi il ciclo produttivo non ne avesse a soffrire. L'attività è stata monitorata moltissimo, visto che non si è fermata.

Cosa è successo invece alla direzione legale? Come state lavorando in questo periodo? In smart working oppure in azienda anche voi?
Abbiamo attuato uno smart working in turnazione. Devo dire che è stata una modalità di gestione delle attività efficiente e produttiva nonostante non fosse una modalità di organizzazione del lavoro già sperimentata precedentemente. I meeting e le occasioni di confronto e formazione effettuati su internet sono ormai parte integrante della nostra quotidianità.

Che eredità lascia il Covid-19 alla direzione legale di De Cecco?
Ci lascia la consapevolezza dell'emergenza che arriva senza bussare alla porta, dell'importanza di una rapidità di una risposta ragionata e di capacità di reazione e adattamento al cambiamento. Questo oltre a un ulteriore stimolo a collaborare strettamente con le varie funzioni per mettere a fattor comune l'intero patrimonio informativo aziendale.

Più in generale, secondo lei è emersa ancora di più in questo periodo d'emergenza, l'importanza dell'avere una conoscenza legale in house?
Sì perché chiaramente è necessaria una professionalità specifica, che abbia una visione d'insieme delle varie tematiche legali, e che abbia un approccio strategico e proattivo, al fine di dare indicazioni pratiche, sostenibili ed efficaci. In questa situazione, che possiamo definire di *crisis management*, è evidente l'importanza di una funzione legale in house.

NICOLAS BURGENER



Parla Nicolas Burgener, chief legal officer del produttore svizzero di orologi. «Dovremo tutti adattarci alla nuova normalità per stare meglio insieme»

di alessio foderi

AUDEMARS PIGUET, IL VIRUS CAMBIA IL TEMPO DEL LEGALE

AUDEMARS PIGUET,

Covid-19 is reshaping time for a watch-making manufacturer

Nicolas Burgener, chief legal officer of Audemars Piguet, goes straight to the point: «in-house lawyers are the guardian angels of the companies they work for». This is especially true in times like the ones we are all experiencing. And in his case the heritage to be preserved has a long history: the company was indeed founded in 1875 and has overcome both the great depression and the two world wars. The Covid-19 crisis is therefore a further challenge for the high-end watch manufacturers in Switzerland, to which Burgener responds with balance and vision. CLO since 2006, Burgener tells MAG how he is coping with the pandemic, its market uncertainty and how he is coordinating his team of seven lawyers.

by alessio foderi

Senza giri di parole, **Nicolas Burgener**, chief legal officer di **Audemars Piguet**, lo dice chiaramente: «gli avvocati interni sono gli angeli custodi delle aziende per cui lavorano». Questo è vero soprattutto in periodi come quello che stiamo vivendo. E nel suo caso, poi, il patrimonio da custodire ha una lunga storia: l'azienda, infatti, è stata fondata nel 1875 e ha superato sia la grande depressione e i due conflitti mondiali. La crisi da Covid-19, quindi, è un'ulteriore sfida per i principali produttori di orologi di lusso in Svizzera, alla quale Burgener risponde con equilibrio e visione. Direttore affari legali dal 2006, Burgener racconta a MAG come sta gestendo la pandemia, l'incertezza del mercato e come sta coordinando il suo team di sette avvocati.

Il mondo del fashion e del lusso è stato particolarmente colpito durante la pandemia. Quali difficoltà ha riscontrato nel vostro caso?
Personalmente, direi che la maggiore difficoltà è l'incertezza che affrontiamo costantemente su scala globale. Il virus Covid-19 si è diffuso a una velocità senza precedenti, costringendoci ad adattare e rivalutare costantemente le decisioni. Questo, tuttavia, non riguarda soltanto la nostra attività, ma le industrie di tutto il mondo.

In che modo questa crisi può essere un'opportunità per il vostro dipartimento legale?
Dal 2006 l'ufficio legale di Audemars Piguet svolge

un giorno di smart working a settimana. Nel corso degli anni, abbiamo aumentato il lavoro da remoto a due giorni alla settimana. Detto questo, far lavorare l'intera squadra in remoto per così tante settimane è stata tutta un'altra storia. Abbiamo dovuto adeguare il modo in cui lavoriamo e comunicare insieme per migliorare l'efficienza e concentrarci sulle priorità principali. Inoltre, ho concesso maggiore flessibilità, libertà e maggiore autonomia gestionale a tutti i membri del mio team ed è andata molto bene. Una volta finita la pandemia, cerchiamo di mantenere le pratiche positive che abbiamo sviluppato lavorando a distanza. Infine, abbiamo utilizzato questo periodo anche per avviare ulteriori corsi di formazione e-learning su base mondiale e per migliorare i nostri modelli di contratto.

Crede che il telelavoro sarà il new normal?
Credo che le aziende che non hanno mai offerto lavoro a distanza ai propri dipendenti ne saranno certamente aperte dopo la pandemia. In effetti, molti dipendenti chiederanno l'home office dopo questo periodo a causa della flessibilità di cui hanno beneficiato. La maggior parte delle aziende realizzerà probabilmente che il lavoro a distanza può essere efficiente. Affinché il lavoro remoto sia efficace, i dipendenti devono lavorare in un luogo tranquillo, avere linee guida chiare, una solida infrastruttura IT che supporti centinaia di connessioni VPN simultanee e l'accesso a videoconferenze performanti. Per quanto mi riguarda rimarrà fondamentale incontrare fisicamente i membri del team almeno una o due volte a settimana.

Concretamente quali sono state le maggiori difficoltà nel coordinare il suo team legale da remoto?
Ogni giorno provo a chiamare i membri del mio team individualmente. Devo ammettere che questo è un obiettivo che non sempre riesco a rispettare, a causa di emergenze ricorrenti. È fondamentale trovare buoni modi per creare il contatto umano che si perde attraverso il lavoro da casa.

HO CONCESSO MAGGIORE FLESSIBILITÀ, LIBERTÀ E PIÙ AUTONOMIA GESTIONALE A TUTTI I MEMBRI DEL MIO TEAM ED È ANDATA MOLTO BENE

Fashion and luxury have been particularly impacted by the pandemic. What has been the major difficulty in your case?
Personally, I would say the major difficulty is the uncertainty we are constantly facing on a global basis. The Covid-19 virus spread at an unprecedented speed, forcing us to constantly adapt and reassess decisions. This, however, is not only specific to our business but to industries worldwide.

I HAVE GRANTED INCREASED FLEXIBILITY, FREEDOM AND STRONGER MANAGEMENT AUTONOMY TO ALL MEMBERS OF MY TEAM AND IT HAS WORKED EXTREMELY WELL

Do you think this crisis it's an opportunity or not for your legal department? Why?
The Legal Department at Audemars Piguet has been doing one day of home office per week since 2006. Through the years, the Legal Department has increased remote work to two days a week. That being said, to have the entire team working remotely for so many weeks has been a completely different story. We have had to adjust the way we work and communicate together to improve efficiency and focus on top priorities. Moreover, I have granted increased flexibility, freedom and stronger management autonomy to all members of my team and it has worked extremely well. When the pandemic is over, we look to keep the positive practices we have developed while working remotely. In addition, we have used this period to launch additional e-learning trainings on a worldwide basis and to improve our contract templates.

In your views, will remote work be the new normal?
I believe the companies that never offered remote work to their employees will certainly be open to it after the pandemic. Indeed, many employees will ask for home office after this period because of the flexibility they enjoy. Most companies will probably realize that remote work can be efficient. For

›››

INHOUSECOMMUNITY LEGALCOMMUNITYCH INHOUSECOMMUNITYUS Iberian Lawyer The Latin American LAWYER

INTERNATIONAL WEBINAR

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

TUESDAY 23 JUNE 2020 - 5 PM (Central European Time)

With the participation of:

Fabio Bertoni
General Counsel
The New Yorker Magazine, USA

Eduardo Ruiz
VP & Deputy General Counsel
Global Regions EMEA, APJ, Latam
Hewlett Packard Enterprise, Spain

Mohamed Elmogy
General Counsel Middle East and North East Africa
Siemens, UAE

Jasprit Sahnsi
Deputy General Counsel
Selecta, Switzerland

Luis F. Lozano Olivares
Legal Government & Industry Affairs Senior Director
and General Counsel & Compliance
Toyota Mexico, Mexico

Mahmoud Shaarawy
Group Legal Director
Elsewedy Electric, Egypt

Simona Musso
Group General Counsel
Lavazza, Italy

Moderator
Ilaria Iaquinta
Senior Editor
LC Publishing Group & *Iberian Legal Group*

REGISTER

For information: giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Com'è lavorare per un brand di lusso che produce orologi in un momento in cui il tempo si dilata. Come descriverebbe il momento che stiamo vivendo?
Direi che questo periodo ha costretto tutti nel mondo a rallentare. Tutto ciò ti fa apprezzare ciò che hai e ti rendi conto di quanto sei fortunato a lavorare in un settore e in un'azienda che ha così tanta storia e che è già sopravvissuta a numerose battute d'arresto nel corso del tempo. Originariamente fondata nel 1875, Audemars Piguet è l'unica società di orologeria di fascia alta che è ancora nelle mani delle sue famiglie fondatrici. Poiché la maggior parte degli azionisti e dei membri del consiglio di amministrazione provengono da queste famiglie, hanno stretto relazioni personali con molti dipendenti e si prendono veramente cura dei loro dipendenti e delle loro famiglie. È confortante lavorare per un'azienda, che può permettersi una visione a lungo termine.

Qual è stata la lezione di questo momento?
Questa volta con l'azienda siamo cresciuti in modi diversi. Per alcuni si è trattato di abituarsi a un maggior utilizzo quotidiano della tecnologia per

NICOLAS BURGENER

remote work to be effective, employees should work in a quiet place, have clear guidelines, solid IT infrastructure supporting hundreds of simultaneous VPN connections and access to performant video conferencing. However, it will remain key for me to meet physically with team members at least once or twice a week

I TRULY WANT TO BUILD THE MOST AGILE TEAM SO WE CAN QUICKLY, AND EFFECTIVELY, SUPPORT BUSINESS INITIATIVES AND OPPORTUNITIES

What are the major difficulties of coordinating your legal department remotely?
Each day, I try to call my team members individually. I have to admit this is a challenge and I regularly fail, due to recurrent emergencies. It is key to find good ways to create the personal touch lost through working from home.

As you work in luxury watch brand, how would you personally describe this time we're living?
I would say this time has caused everyone in the world to slow down. These instances make you appreciate what you do have and realize how fortunate we are to work in an industry and company that has so much history and has already survived numerous setbacks in their time. Originally founded in 1875, Audemars Piguet is the only high-end watchmaking company that is still in the hands of its founding families. Because most of the shareholders and board members are from these families, they formed personal relationships with many employees and they truly care about their employees and their families. It is comforting to work for a company, which can afford a long-term view.

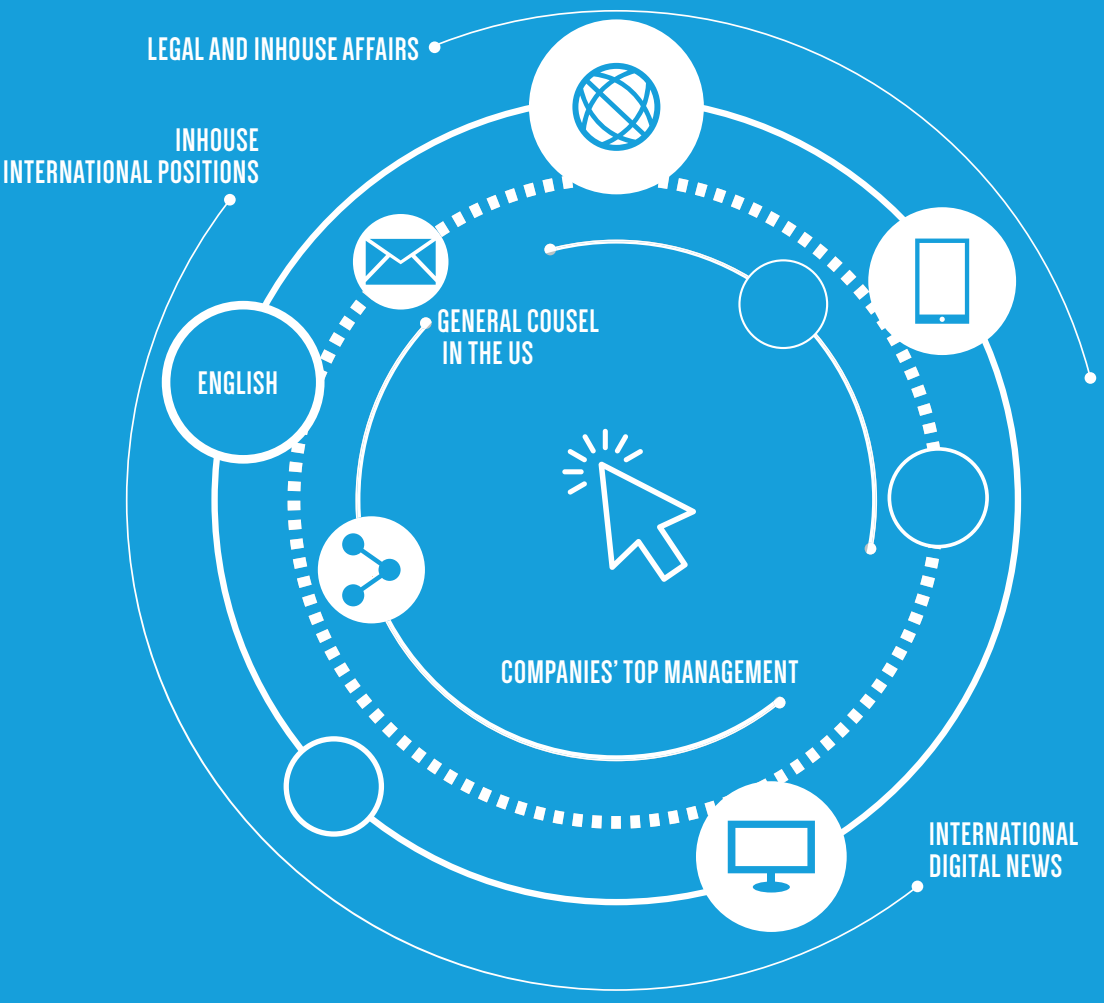
What's your main takeaway?
This time has caused us to grow in different

›››

LCPUBLISHINGGROUP

INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on

www.inhousecommunityus.com

INHOUSECOMMUNITY LEGALCOMMUNITYCH INHOUSECOMMUNITYUS Iberian Lawyer The Latin American LAWYER

WEBINAR

COVID-19: CHALLENGES FOR IN-HOUSE LAWYERS IN THE MENA REGION

WEDNESDAY 22 JULY 2020 - 5:00 PM (Central European Time)

With the participation of:

Mohamed Elmogy
General Counsel Middle East and North East Africa
Siemens, UAE

Hazem El Toukhy
Head Legal and Integrity Egypt, North & Central Africa
ABB, Egypt

Reham Naeem
Country Head of Legal
Novartis, Egypt

Mahmoud Shaarawy
Group Legal Director
Elsewedy Electric, Egypt

REGISTER

For information: giulia.vella@lcpublishinggroup.it

comunicare per lavoro, mentre per altri è stata la gestione del tempo e la possibilità di fare più affidamento ai colleghi. Dovremo tutti adattarci alla nuova normalità per stare meglio insieme.

Siete attivi nella produzione, nella distribuzione e nella vendita: quali sono state le maggiori implicazioni legali in questi ambiti?
Quando si producono orologi di fascia alta, è ovviamente fondamentale proteggere adeguatamente i nostri marchi, design e brevetti. Inoltre, costruiamo sempre nuove strutture per la nostra produzione e dobbiamo fare i conti con le leggi sull'edilizia. In termini di distribuzione, costruiamo con cura le nostre reti e contratti di distribuzione per garantire sempre la conformità alle normative antitrust. Siamo molto coinvolti nella negoziazione e nella stesura di accordi di sponsorizzazione e di quelli inerenti gli eventi globali. Con 35 entità all'interno del gruppo, trascorriamo anche molto tempo in materia di diritto societario e immobiliare.

Quali, invece, le vostre sfide principali?
Direi che riguardano la chiusura delle nostre operazioni globali, la cancellazione dei nostri eventi più importanti, il rinvio delle partnership, ecc. Queste decisioni sono state prese sulla base sia della nostra iniziativa che degli ordini pubblici che abbiamo ricevuto e hanno avuto impatti legali significativi.

VOGLIO DAVVERO CREARE IL TEAM PIÙ AGILE IN MODO DA POTER SUPPORTARE IN MODO RAPIDO ED EFFICACE INIZIATIVE E OPPORTUNITÀ DI BUSINESS

Quali sono state le practices areas più colpite dalla crisi? E dove crede aumenterà il carico di lavoro?
L'ufficio legale di Audemars Piguet è stato abbastanza fortunato da non subire un grande colpo poiché avevamo già molti progetti avviati. D'altro canto, gli studi legali che si concentrano su fusioni e acquisizioni sono stati probabilmente i più colpiti dalla crisi. Chi invece si occupa

ways. For some it was adapting to using more technology daily to communicate for work while others it was time management and relying more on colleagues. We will all have to adapt to the new normal to be better together.

YOU HAVE TO TRAIN EVERY SINGLE DAY AS ATHLETES DO, WHILE REMAINING HUMBLE. IT IS KEY TO BE IN PERFECT SHAPE, TO KNOW YOUR JOB AND YOUR ORGANIZATION BEFORE FACING CRISIS AND TOUGH PERIODS

You're active in production, distribution and retail: what are the major legal implications in these fields?
When manufacturing high-end watches, it is obviously key to properly protect our trademarks, designs and patents. Moreover, we are always building new facilities for our production and having to deal with construction laws. In terms of distribution, we carefully build our distribution networks and contracts to always ensure we are compliant with antitrust regulations. We are very involved in negotiating and drafting sponsoring agreements as well as various agreements for global events. With 35 entities within the Group, we also spend significant time on corporate and real estate law matters.
To this purpose, what have been the major challenges of *Audemars Piguet* **in this period?**
The major challenges we faced include closing our global operations, cancelling our major events, postponing partnerships, etc. These decisions were made based on both our own initiative as well as public orders we received and they had significant legal impacts.

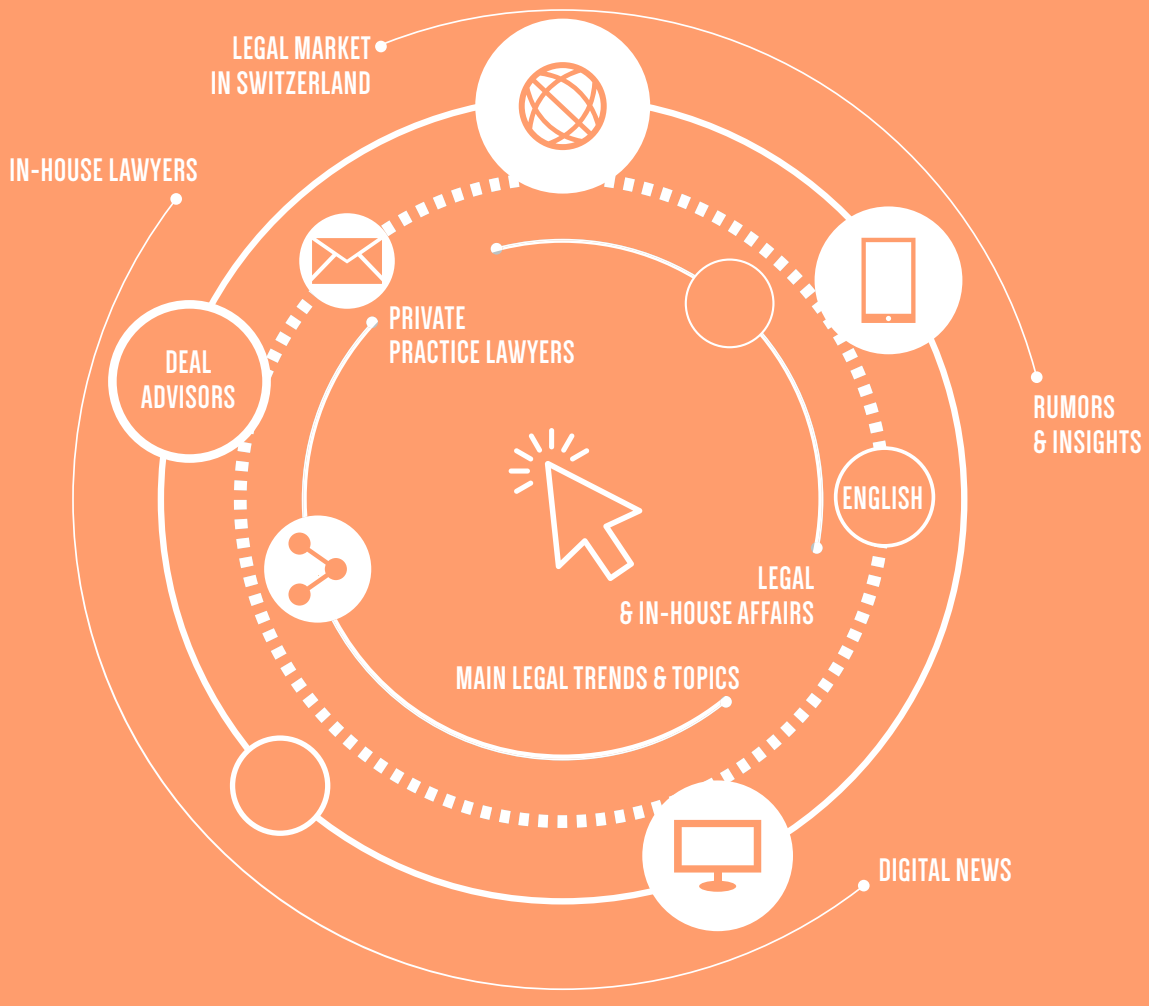
What practices areas are the most hit by the crisis? Where do you see an increase of work?
Audemars Piguet's Legal Department has been fortunate enough not to take a huge hit as we have had numerous projects in progress. On the other hand, law firms that focus on Mergers and

▸▸▸

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on

www.legalcommunity.ch

BISOGNA ALLENARSI OGNI GIORNO COME FANNO GLI ATLETI, RIMANENDO UMILE. È FONDAMENTALE ESSERE IN PERFETTA FORMA, CONOSCERE IL PROPRIO LAVORO E LA PROPRIA ORGANIZZAZIONE PRIMA DI AFFRONTARE CRISI E PERIODI DIFFICILI

di diritto del lavoro e diritto immobiliare ha sicuramente visto un aumento del carico di lavoro. Ciò è particolarmente vero nel diritto immobiliare, in cui gli avvocati hanno a che fare con un numero crescente di richieste di riduzione degli affitti. In futuro, dovremmo aspettarci di vedere un'impennata dei casi di bancarotta e di archiviazioni.

La pandemia sta cambiando il modo in cui si stringono rapporti di business anche a livello di interazione. In questo contesto il ruolo dell'avvocato interno è cruciale nella gestione del rischio reputazionale?
Certo, gli avvocati interni possono chiaramente apportare valore nella gestione del rischio reputazionale. Hanno anche la maggiore opportunità possibile di influenzare positivamente la società per cui lavorano in termini di etica, valori e corporate social responsability. Gli avvocati interni sono gli angeli custodi delle aziende per cui lavorano.

Qual è la competenza acquisita durante la sua carriera che è stata più utile in questo periodo?
Direi "non adagiarsi sugli allori". Bisogna allenarsi ogni giorno come fanno gli atleti, rimanendo umili. È fondamentale essere in perfetta forma, conoscere il proprio lavoro e la propria organizzazione prima di affrontare crisi e periodi difficili.

È il momento giusto per guardare al futuro...
Questo periodo è il momento giusto per ripensare. Probabilmente conoscerà la famosa citazione «Non è la specie più forte che sopravvive, né la più intelligente, ma quella che si adatta meglio al cambiamento». Sono dell'opinione che sia particolarmente vero durante i periodi difficili. Voglio davvero creare il team più agile in modo da poter supportare in modo rapido ed efficace iniziative e opportunità di business.

Acquisitions have probably been hit the hardest by the crisis. Law firms and legal studies that deal with labor laws and real estate law have seen an increase in their workloads. This is especially true in real estate law, where attorneys are dealing with an increased number of requests for rent reductions. We should expect to see an upsurge in bankruptcy and filing of cases in the future.

The pandemic is also changing the way business relationship are being made in terms of interaction. Do you think in-house lawyers could be crucial in reputational risk management?
Of course, in-house lawyers could clearly bring value in reputational risk management. They also have the greatest possible opportunity to positively influence the company they work for in terms of ethics, values and CSR. In-house lawyers are the guardian angels of the companies they work for.

I HAVE GRANTED INCREASED FLEXIBILITY, FREEDOM AND STRONGER MANAGEMENT AUTONOMY TO ALL MEMBERS OF MY TEAM AND IT HAS WORKED EXTREMELY WELL

What specific expertise you learned during your career has been particularly useful in this period?
I would say, "do not rest on your laurels." You have to train every single day as athletes do, while remaining humble. It is key to be in perfect shape, to know your job and your organization before facing crisis and tough periods.

Looking to the future...
This period is the right time to rethink. You probably know the famous quotation "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most adaptable to change." I am of the opinion that it is particularly true during difficult times. I truly want to build the most agile team so we can quickly, and effectively, support business initiatives and opportunities.

GLI SPECIALISTI DI LEGAL OPERATIONS E LA RIPARTENZA DEL SETTORE LEGALE DOPO LA PANDEMIA

di inga rusu*

Il 30 gennaio 2020 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato la pandemia COVID-19 un'emergenza di sanità pubblica di rilevanza globale.
La pandemia ha imposto ai governi, e in particolare ai sistemi sanitari statali, di rispondere all'emergenza non solo rapidamente, ma anche in modo coordinato, per ridurre al minimo l'impatto del virus per cittadini, imprese e tessuto economico-sociale nel suo complesso.
Ogni azienda ha subito un impatto diverso, in base a tutta una serie di variabili, a cominciare dal livello di preparazione di ciascun dipartimento legale e, più in generale, di modello di business della singola azienda a un cambiamento forzato così drammatico. D'altra parte, il livello di (ri)crescita aziendale nella stagione della ripartenza dipende dal capitale umano, dai processi e dagli strumenti che le imprese hanno in atto o hanno pianificato di avere.
Probabilmente non ci sarà un approccio "*one size fits all*". La "nuova normalità" è ancora tutta da (re)inventare.
Le profonde conseguenze del COVID-19 non hanno risparmiato il settore Legal Operations – anzi, il suo ruolo nella gestione di questa nuova crisi e nel futuro del business ha visto una richiesta esponenziale di intervento.
Agilità, flessibilità, innovazione, tecnologia e collaborazione sono i 5 elementi vitali nel nuovo ambiente imprenditoriale, per gli studi legali, gli uffici legali interni e, ovviamente, per le aziende che beneficiano di questi servizi.
Questi 5 elementi costituiscono il nucleo duro di specializzazione dei professionisti nel settore Legal Operations. Non può quindi stupire che tali professionisti sono e saranno anche nel prossimo futuro così preziosi per la ripartenza.

Agilità

Il COVID-19 passerà. Quando, a quale costo e quale sarà il suo impatto sono tutte domande aperte, ad oggi senza risposte definite. Obiettivo dei team di Legal Operations è di garantire che i modelli di business rilevanti continuino a funzionare senza interruzioni, ottimizzandone i costi, nonostante per maggior parte del personale si sia attivato il cosiddetto "lavoro agile". Ovviamente da remoto.

Il lavoro a distanza è solo la punta dell'iceberg. Non è una novità per le aziende, ma è una novità per il settore legale, che ha notoriamente una certa resistenza ad affrontare trasformazioni radicali, come quella attuale. Anche all'indomani della crisi finanziaria globale, per esempio, gli studi legali hanno fatto riferimenti ai metodi tradizionali del business: *furloughs*, riduzioni delle tariffe orario e misure interne di riduzione dei costi.

Flessibilità

Per gli studi legali, gli uffici legali aziendali e i fornitori di *legal tecnology* il cambiamento più sfidante potrebbe essere il dovere adattarsi a un nuovo ecosistema digitale, molto più interconnesso di prima, anche se la loro forza di lavoro inevitabilmente si avvia a operare sempre più da remoto. Uno di questi cambiamenti è già evidente per gli avvocati che lavorano attualmente a distanza. Il telelavoro a lungo termine sembra tecnologicamente fattibile e forse costituisce un'alternativa per ridurre alcuni costi in maniera intelligente e innovativa.

Innovazione e tecnologia

Gli studi legali e gli uffici legali delle aziende stanno seriamente considerando che ora è il momento di fidarsi in modo più pervasivo delle nuove tecnologie. Queste ultime possono riguardare l'esecuzione di attività correlate a richieste di assistenza legale, approvazione / revisione delle fatture, *workflow automation* e revisione dei contratti, tra le altre cose.

Collaborazione

I dipartimenti legali aziendali, in particolare, hanno sempre navigato in un complesso labirinto di *inside* e *outside*

counsel, *contract attorneys*, paralegali, esperti/consulenti, dipartimenti interni e dirigenti. Oggi, per garantire una certa probabilità di successo, la direzione da intraprendere per gli uffici legali delle aziende è inevitabile: collaborare e integrarsi virtualmente con questi team, nel modo più tempestivo possibile. Gli specialisti di Legal Operations possono aiutare a valutare i metodi adeguati per un'efficace collaborazione digitale, come evitare i silos di comunicazione e fare in modo che la tecnologia possa creare uno spazio condiviso per la collaborazione, un processo decisionale efficiente tra squadre molto complesse e *workflows* flessibili e adeguati.

Il coronavirus ha cambiato le priorità. Al settore legale viene chiesto non solo di fare di più con meno, ma di anche fare meglio con "lo stesso" meno. Sia gli studi legali che i dipartimenti interni si stanno trasformando a un ritmo sempre più intenso per mantenere la continuità aziendale, potendo contare su forza lavoro "a distanza". Gli specialisti di Legal Operations svolgono un ruolo cruciale nel supporto di ogni processo decisionale strategico all'interno dell'azienda, combinando e applicando "*agile principles*", nuovi strumenti di automazione e operando come un team integrato.

Ma questa non è la fine della storia. La sfida più rilevante per i professionisti di Legal Operations è comprendere, se possibile in anticipo, come miscelare nella corretta gradazione tutto questo cocktail tecnologico in cui i cinque ingredienti fondamentali, come si e detto, sono agilità, flessibilità, innovazione, tecnologia e collaborazione. Ma non basta, sarà anche fondamentale comprendere il processo di implementazione di questa miscela.

** MBA Legal Planner Emerson Corporate*

SARA CITTERIO, GIOCO DI SQUADRA

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 loro cifra e lo stile che li caratterizzano come leader e manager

di paolo lanciani*

"E

"Facciamo alle 17:00, così finiamo in bellezza!". Già da questa breve risposta alla mia mail, che chiedeva se preferisse vederci a inizio o fine pomeriggio, si può intuire la piacevole freschezza di **Sara Citterio**, responsabile corporate affairs, legal e compliance di Trussardi. Ma i modi autenticamente gentili, pacati e accoglienti non devono ingannare. Forse per comprendere a pieno la complessità del suo profilo dobbiamo andare alle ultime battute della nostra intervista. Richiamando il suo passato di cestista, per sottolineare che sul lavoro le piace "giocare di squadra", aggiunge con un sorriso, «beh, ovviamente, poi capitava di non voler mollare la palla...». Ecco quindi il profilo di una professionista e manager gentile ma tutt'altro che fragile.

Il ricordo della gavetta in Sara è nitido. Da una parte il venir buttata nell'acqua alta senza salvagente: "scriva questo contratto", detto a lei che, fresca di università, non aveva mai visto un contratto. Dall'altra compiti apparentemente di bassa manovalanza come mandare fax o addirittura pulire la macchina del fax. Un po' come Karate Kid con il suo "metti la cera, togli la cera...". E come il protagonista del film, anche la giovane dottoressa Citterio non mancava di protestare

col proprio mentore. Solo dopo aver cambiato azienda, ricorda, ha colto pienamente il valore di questa prima sfidante esperienza e, di colpo, si è riscoperta autonoma: «Sul nuovo lavoro, in effetti, andavo da sola».
Dopo uno sviluppo di carriera graduale, è un cambiamento organizzativo a porla di fronte a una sfida che la porta a un nuovo salto di crescita professionale. Dovendosi ora interfacciare con il referente diretto della famiglia Trussardi le era richiesto di assumersi in pieno le sue responsabilità. Questo, per lei, ha voluto dire anche perimetrarle e rendere esplicito alle sue controparti quali fossero le rispettive responsabilità.
Un passaggio complesso che in passato aveva evitato "mettendoci una pezza" piuttosto che rischiare un conflitto. «Ho dovuto prendermi i miei rischi e tirare fuori le unghie, ma il risultato è stato che ho iniziato a essere ascoltata».
Di lì il passaggio a diventare una vera business partner è stato breve, ma per nulla banale. Essere la persona che interpreta il ruolo di chi segnale le criticità, dice dei no o pone dei limiti, come sanno bene in-house e finance, porta con sé il rischio di essere percepiti come poco orientati al business e troppo tecnici, con la conseguenza di venire tagliati fuori. Ma Sara ha trovato il suo modo di essere ferma senza risultare oppositiva, critica senza passare per ottusa, non un'avversaria ma una sparring partner che lotta per l'obiettivo comune, il successo del business. La sua formula? Semplice; partire sempre dal fine: "cosa volete fare?", parlando di business, piuttosto che partire direttamente dal problema legale o di compliance.

SARA CITTERIO

E oggi? Qual è la sua cifra di leader e manager? Sara Citterio è una professionista proattiva. Incarna con convinzione la politica della porta sempre aperta ed è felice di ricevere persone che le dicano "avevo bisogno di parlare con una persona normale", soprattutto avendo preso in mano una funzione che tradizionalmente incuteva timore alle colleghe e ai colleghi. Ma a Sara e al suo team, non basta essere "approachable", per loro è fondamentale andare fisicamente a trovare e coltivare la relazione con il business, la produzione, il design e la dirigenza in generale. Solo così le è possibile generare valore per i suoi clienti interni.

LESSONS LEARNED

Sara sa bene che le informazioni hanno un loro ciclo di vita. Colte sotto forma di intuizione, idea o ipotesi, magari alla macchinetta del caffè, sono molto più plasmabili e "lavorabili" di quando si presentano sotto forma di problema durante un comex.
Interpreta il ruolo di head of legal and compliance in logica di business partnership; allo stesso modo si aspetta che i suoi fornitori siano proattivi. Il professionista o lo studio che aspettano passivamente un mandato, senza mostrare alcun interesse per il business, per lei sono anacronistici.
Infine, ma non certo per importanza, il passaggio dal fax. Non tutte le persone che abbiano mandato dei fax ne hanno tratto una lezione. Sara, parlandone, mi spiega la differenza tra chi subisce un compito, eseguendolo con superficialità, e chi, come lei, ne trae il massimo, leggendo ogni fax per capire il perché e come, cogliere il quadro d'insieme, di quello che stava facendo.

**psicologo del lavoro, executive coach e assessor*

TRA "IL DIRE E IL FARE" c'è di mezzo la ripresa

a cura di Barabino & Partners Legal

"Mammina, l'altro giorno abbiamo giocato a questo nuovo videogioco online con Carlo e gli altri, ma la versione demo ha funzioni limitate...non è che mi regaleresti un mese di accesso premium?". Placida, la mamma risponde: "Certamente caro, dovrebbe esserci la mia carta di credito in cucina, vai a cercarla". Paolo tutto contento salta giù dal suo sgabello e corre in cucina, pregustando già la prossima partita con gli amici. Trova la carta e inizia la fase d'acquisto sul sito del suo videogioco. "Mamma! Ma la tua carta è scaduta!" esclama deluso.

Il povero Paolo non avrà il suo videogioco, dunque. O meglio, lo avrà ma non si sa esattamente quando, dovendo aspettare la procedura di rinnovo della carta di credito della sua mamma. Ecco, succede spesso, forti di una autorizzazione o di una presa di posizione altrui, di sentirci già in possesso del risultato finale. Ci dimentichiamo, forse presi dall'entusiasmo come il nostro Paolo, che, come direbbe una saggia nonna, "tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare". Ma in senso oggettivo, neutro. Mi spiego. Fra il benestare della mamma e il momento in cui Paolo disporrà

della versione premium del suo videogioco stanno una serie di processi che portano al risultato, molti dei quali indipendenti dalla volontà dei diretti interessati. La carta di credito scaduta ne è un esempio. Oppure, poteva esserci un improvviso problema alla piattaforma del videogame tale per cui registrare nuovi utenti sarebbe stato impossibile.

Uno schema simile si può per certi aspetti leggere nelle attuali misure di rilancio per l'economia del nostro paese. Se è vero che tutti sono d'accordo sul risultato, cioè garantire liquidità, denaro, a persone e aziende, si tende a sottostimare quell'insieme di processi che portano dall'assunto di principio al momento in cui un bonifico arriva effettivamente in cassa. E a volte, succede qualcosa di ancor più curioso: invece di sottostimarli, questi processi, si dà loro considerazione e si affrontano, ma con il paradossale esito di allontanare ancor di più quel risultato che in teoria s'era detto di voler ottenere. Pensare questo sia un comportamento deliberato non renderebbe giustizia né all'animo né all'intelletto umano. Che non si creda che la mamma di Paolo sapesse che la sua carta di credito fosse scaduta e abbia così agito solo per non affrontare apertamente la voglia di videogame di Paolo, assolutamente. Ci sarà senz'altro un motivo che a noi, comuni cittadini, sfugge. D'altra parte, non c'è anche questo da considerare, fra le conseguenze del contratto sociale?

Per esempio. Nonostante i numerosi interventi in favore della liquidità alle imprese, uno dei veri problemi sta nella capacità della Pubblica Amministrazione di pagare tempestivamente i debiti. Non è un gran debitore la PA, paga con tempi molto lunghi e dopo complesse procedure di rendicontazione e verifica. Come tutti i debitori (ora sembra scontato, ma è stata una conquista nella storia del diritto amministrativo), anche la PA può subire delle procedure di esecuzione forzata se non adempie al pagamento. Nel nostro sistema giuridico infatti, anche nei confronti dell'amministrazione il privato ha diritto ad ottenere tutela effettiva *tutto quello e proprio quello di cui ha diritto*, diceva Chiovenda, in questo caso i soldi. La tanto invocata liquidità. Ora, nel decreto Rilancio viene previsto il divieto di inizio o avanzamento di procedure esecutive finalizzate al recupero del credito in ambito sanitario. In altri termini, i pignoramenti nei confronti di ASL e aziende sanitarie del servizio sanitario nazionale sono stati bloccati: d'un canto si vuole incentivare la liquidità, d'altro canto si blocca uno di quei processi che ne garantisce, appunto, l'ottenimento.

Una misura che non è del tutto nuova a noi osservatori. Qualcosa di simile era successo qualche anno fa e la Corte Costituzionale nel 2013 si pronunciava dichiarando l'illegittimità costituzionale dell'impignorabilità delle risorse di Asl e ospedali introdotta dalla Legge 220/2010, ossia la Manovra finanziaria per il 2011. I cinici direbbero che "il lupo perde il pelo ma non il vizio", ma noi, che la fiducia nelle istituzioni vogliamo mantenerla viva, ci limitiamo a segnalare due dei motivi di illegittimità sollevati, sperando che possano essere uno spunto di riflessione utile.

Violazione del principio di parità delle parti ex articolo 111 Cost. La Corte afferma che il legislatore con la disposizione in questione ha creato una fattispecie atipica, che determina lo sbilanciamento fra le due posizioni in gioco poiché esenta quella pubblica dagli effetti pregiudizievoli della condanna giudiziaria per il fatto che sia pubblica. Questo significherebbe un passo verso gli antichi motori dell'azione amministrativa, dalla discrezionalità incontestabile e dalla posizione quasi sempre superiore (o comunque diversa) rispetto al cittadino.

Violazione dell'art. 41 Cost, che tutela la libertà d'impresa. Il Tribunale che ha sollevato la questione di legittimità ha rilevato che la incertezza sulla effettività, sostanziale e temporale, della soddisfazione dei propri diritti, priva l'imprenditore creditore delle aziende sanitarie, della possibilità di pianificare la propria attività commerciale e di esercitare correttamente, in un sistema concorrenziale, la libera iniziativa economica.

Su questo motivo la Corte nel 2013 non si pronunciava. Oggi, sarebbe di certo interessante sapere se una disposizione varata nel quadro del generale risultato del garantire liquidità e incentivare l'attività d'impresa possa effettivamente violare quegli stessi valori costituzionali che si propone di difendere. Certo è che Paolo con gli amici non sta potendo giocare, almeno per il momento. Alla sua mamma la carta di credito nuova non è ancora arrivata.

GIOVANNI REVOLTELLA

CAPVIS, ROTTA SU MILANO

Parla Giovanni Revoltella, partner del private equity svizzero. Obiettivo aprire un ufficio in città entro l'anno

di laura morelli

Se da questa parte delle Alpi il Covid-19 e il conseguente lockdown hanno congelato gran parte dell'attività dei private equity, delle aziende e dei vari player del mercato, al di là delle Lepontine, in Svizzera, la vita non si è fermata. Non che la regione sia stata immune al coronavirus: nel Paese si sono registrati 30mila contagiati e 1.900 morti e fin da fine febbraio il governo ha deciso delle misure di contenimento, come la chiusura delle attività non essenziali e dei confini, e il telelavoro per i soggetti più a rischio, ma non ha chiuso in casa i cittadini, confidando sul buonsenso delle persone e su «un sistema sanitario efficiente e pronto a gestire la situazione», racconta a *MAG* **Giovanni Revoltella**, partner di Capvis, private equity nato in Svizzera nel 1990 con all'attivo investimenti per 3,5 miliardi di euro in tutta Europa, Italia compresa.

«Non ci siamo mai fermati - continua Revoltella, in collegamento dal suo ufficio di Baar, a 34 chilometri circa da Zurigo, dove ha sede il fondo - l'ufficio è sempre rimasto aperto e se all'inizio chi voleva poteva lavorare da casa, da fine aprile siamo rientrati praticamente tutti, con la flessibilità di due giorni di smart working da casa alla settimana». Parliamo di circa 30 persone operative dalla Svizzera, su un totale di 50, di cui nove partner.

PRESENZA INTERNAZIONALE

A oggi, in Italia, il fondo ha investito in aziende come Arena, acquisita nel 2014 e tuttora in portafoglio, Gotha Cosmetic, società del b2b che realizza prodotti in conto terzi per brand della cosmetica e make-up negli Stati Uniti e in Europa e Faster, società che fa componentistica di precisione per trattori ceduta nel 2018 per 430 milioni alla statunitense Helios Technologies (allora Sun Hydraulics Corporation). E l'obiettivo è rafforzarsi ancora di più in Italia, e in particolare Milano, dove Capvis punta ad aprire un ufficio entro la fine dell'anno.

La decisione era stata presa da tempo, vale ancora oggi con un'epidemia in corso?
Ovviamente stiamo monitorando la situazione. Covid-19 permettendo, per noi il progetto è ancora valido e ci stiamo lavorando. L'Italia è stata scelta a tavolino, alcuni anni fa, come naturale estensione della nostra strategia perpetuata dagli anni '90 dapprima in Svizzera e poi in paesi di lingua tedesca. Abbiamo scelto di mantenere l'investment team in Svizzera anche se io e i miei colleghi visitiamo regolarmente società italiane.

Perché aprire un ufficio a Milano?
Un ufficio è importante perché ci consente di avere un luogo per incontrare imprese e advisor e consolidare le relazioni, cosa più difficile a distanza e che Zoom, per quanto pratico, non riesce ancora a fare. Per noi crescere in Italia significa essere presenti e vicini alle imprese, alle banche, alle boutique di consulenti e ai manager o membri del consigli di amministrazione che vogliono investire con noi. Vogliamo creare un network di persone che ci sono vicine e che possono aiutarci a sviluppare le società in portafoglio a tutti i livelli.

›››

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

SAVE THE DATE

16-20 NOVEMBER 2020

MILAN 2nd EDITION

Platinum Partner

CHIOMENTI

Gold Partner

Accuracy in excellent company

大成 DENTONS

INTRALINKS

Nctm

#financecommunityweek

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

PER NOI CRESCERE IN ITALIA SIGNIFICA ESSERE PRESENTI E VICINI ALLE IMPRESE, ALLE BANCHE, ALLE BOUTIQUE DI CONSULENTI E AI MANAGER O MEMBRI DEL CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE CHE VOGLIONO INVESTIRE CON NOI. VOGLIAMO CREARE UN NETWORK DI PERSONE CHE CI SONO VICINE E CHE POSSONO AIUTARCI A SVILUPPARE LE SOCIETÀ IN PORTAFOGLIO A TUTTI I LIVELLI

GIOVANNI REVOLTELLA

Perché puntare sull'Italia, che potenzialità ha il mercato per voi?
Le aziende italiane di eccellenza, si accorsero i miei partner di Capvis già prima del mio arrivo, sono spesso le concorrenti più agguerrite nelle nicchie di mercato dove operano società svizzere e tedesche, ad esempio nella componentistica di precisione. Pertanto la proposta, sei anni fa, di investire in società b2b industriali italiane trovò subito terreno fertile. Le società imprenditoriali italiane hanno saputo creare nel tempo dei modelli di business vincenti, a cui noi vogliamo dare – come Capvis - le ali per diventare leader a livello globale, andando magari a comprare il concorrente europeo piuttosto che americano nel loro settore. Il mercato italiano per Capvis è pertanto una fonte importante della nostra pipeline di opportunità, ogni anno delle circa 120 società italiane che analizziamo, in sei o sette opportunità saremmo molto interessati di investire, con l'obiettivo di realizzarne una ogni 12-18 mesi.

Vista dalla Svizzera, l'Italia che impressione fa?
Esiste un grandissimo rispetto tra i miei colleghi o esperti industriali, se non talvolta incredulità, per quello che le imprese italiane sono riuscite a raggiungere, molto spesso con minori risorse delle "cugine" nord-europee. Il mercato del private equity italiano segue logiche talvolta diverse rispetto ad altri Paesi in cui operiamo, per l'avversione espressa da parte di alcune famiglie, ma anche fondi di private equity, per le aste competitive. Le istituzioni italiane hanno talvolta saputo facilitare il nostro lavoro, un esempio su tutti: chiarendo i paletti per il trattamento fiscale dei co-investimenti dei manager nelle nostra operazioni, che resta materia ancora molto poco chiara in altri paesi. Altre volte lo hanno reso più enigmatico. Ricordo un fine settimana - di poche settimane fa - passato a decifrare un provvedimento governativo per capire se potevamo aprire o meno lo stabilimento di una società italiana ... il lunedì.

›››

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY AWARDS

6^ Edizione

SAVE THE DATE

19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

CARNELUTTI LAW FIRM
CHIOMENTI
CLEARY GOTTLIEB
DLA PIPER
Gatti Pavesi Bianchi
GIANNI·ORIGONI GRIPPO·CAPPELLI PARTNERS
GT GreenbergTraurig Santa Maria
HERBERT SMITH FREEHILLS
LATHAM&WATKINS
Legance AVVOCATI ASSOCIATI
orrick
simmons+simmons

Sponsor

Accuracy in excellent company
INTRALINKS

#FinancecommunityAwards

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

GIOVANNI REVOLTELLA

OGGI MOLTO PIÙ DI PRIMA I PRIVATE EQUITY DEVONO ESSERE IN GRADO DI ANDARE DALL'IMPRENDITORE CON UN BACKGROUND DI ESPERIENZE E COMPETENZE CHE RIGUARDANO IL SUO SPECIFICO BUSINESS E CHE CONSENTONO DI CONOSCERLO BENE. IN QUESTO MODO SI RIUSCIRÀ A CONQUISTARE LA SUA FIDUCIA E DAVVERO AD AIUTARLO A CRESCERE NEGLI ANNI A VENIRE

Capvis è operativo dal 1990, avete una grande storia dietro, quale è la vostra strategia di investimento?
Capvis ha una storia interessante, nasce all'inizio degli anni '90 come private equity all'interno del perimetro di Ubs con l'idea di aiutare finanziariamente le imprese svizzere a svilupparsi nel mondo e in particolare verso l'Asia, considerata la dimensione ridotta del mercato domestico, e quindi crescere. Successivamente, nel 1999, i soci hanno acquisito le quote rendendo il fondo indipendente. Da allora, con il primo fondo di 310 milioni di franchi, oggi siamo operativi con il Fondo V che a fine 2018 ha chiuso la raccolta a 1,2 miliardi di euro e finora è investito per circa la metà in cinque aziende.

Come è cambiata negli anni?
Quello che è cambiato nel corso degli anni è un'attenzione particolare alla competenza tecnologica delle società in cui investiamo, nelle quali – pur in ambiente b2b industriale – cerchiamo di capire la predisposizione a uno sviluppo di componenti software, oltre che della competenza hardware/componentistica. In generale, e questo invece è rimasto immutato nel tempo, la strategia che applichiamo consiste nell'investire in aziende che hanno l'ambizione di diventare market leaders in settori di nicchia e a livello globale (li chiamiamo appunto "Global niche market leaders"), nel loro ambito di riferimento. Vogliamo affiancare le imprese fornendo loro un supporto duraturo, aiutandole nella ricerca dei talenti e nell'implementazione delle loro competenze tecnologiche anche in nuovi ambiti.

Avete intenzione di lanciare altri fondi in altre asset class come stanno facendo ora molti vostri colleghi?
Al contrario di altre realtà, abbiamo sempre avuto un fondo di buyout attivo che è il nostro main fund, non abbiamo strategie parallele o altre attività e per il momento continuiamo così.

Quali sono le vostre operazioni?
Solitamente facciamo deal con equity investment a partire dai 50 milioni fino ai 150 milioni, ai quali si aggiunge la possibilità per gli investitori di co-investire per una quota di minoranza, il che ci consente di alzare l'asticella e gestire l'investimento a seconda della grandezza dell'azienda.
In Italia ci sono aziende anche più piccole, noi guardiamo generalmente a quelle che vanno dai 50-70 ai 300 milioni di fatturato.

In che settori?
Noi siamo nati generalisti e ciò che ci ha guidato è stata soprattutto la geografia. Partendo dalla Svizzera, abbiamo ampliato il raggio d'azione a Germania, Austria e Italia fino al Benelux per completare quello che noi chiamiamo il "corridoio industriale d'Europa". Con il tempo infatti abbiamo iniziato a investire in filoni, e tre in particolare sono quelli dove abbiamo capito di avere le maggiori competenze, e cioè l'automazione industriale, campo in cui opera ad esempio Faster, l'healthcare, e in particolare su realtà con una spiccata competenza tecnologica, ad esempio Amann Girrbach, azienda austriaca fornitrice e innovatrice nella protesica dentale digitale, e l'advanced services e software, tutti nel b2b. In generale credo che quello dei filoni sia il futuro del private equity.

Perché?
Oggi molto più di prima i private equity devono essere in grado di andare dall'imprenditore con un background di esperienze e competenze che riguardano il suo specifico business e che consentono di conoscerlo bene. In questo modo si riuscirà a conquistare la sua fiducia e davvero ad aiutarlo a crescere negli anni a venire.
In aggiunta, noi che abbiamo una storia di fondo geografico pensiamo di sapere gestire bene il tema della governance, che rimane essenziale per qualunque fondo in qualunque tipo di operazione.

CAPVIS IN CIFRE

14
LE SOCIETÀ IN PORTAFOGLIO

3
LE AZIENDE ITALIANE

50
IL TEAM DI CAPVIS

9
I PARTNER

3,5
MILIARDI DI EURO
GLI INVESTIMENTI REALIZZATI

1,2
MILIARDI DI EURO
LA RACCOLTA DEL FONDO V CHIUSA A FINE 2018

Maggioranze o anche minoranze?
In generale, gli investimenti che facciamo sono tutti in maggioranza. Vogliamo lavorare con imprenditori che hanno realmente la volontà di cambiare le loro società, per questo prediligiamo delle partnership con loro, i quali restano in azienda e contribuiscono al cambiamento, per quanto non sia facile a causa della ben nota "sindrome del controllo". A tal proposito una modalità che utilizziamo spesso è quella di far restare l'imprenditore in minoranza il quale, dopo l'eventuale quotazione dell'azienda e la nostra uscita, resta azionista di riferimento per il mercato dei capitali. È una formula che funziona molto bene.

Come vi comportate una volta in azienda?
Portiamo innanzitutto talento e contatti, che possano ampliare il respiro aziendale. Partendo dalle risorse più adatte avviamo lo sviluppo internazionale: le risorse giuste e la loro corretta alchimia sono l'elemento principale per il successo in una nostra operazione Trovare le persone giuste è una delle parti più importanti del mio mestiere, per questo per noi è fondamentale è avere un network che aiuti nella ricerca delle giuste competenze. In generale la gestione delle aziende e del fondo avvengono con un tipico approccio svizzero: ci muoviamo con cautela e una volta presa una decisione e avviato l'investimento, lo portiamo avanti nel tempo e con decisione.

FACTORING, PROSPETTIVE PER LA SVOLTA

La cessione dei crediti commerciali è un sistema per le pmi per recuperare liquidità senza debito. Oggi solo un terzo del totale viene servito. Ma il fintech e la congiuntura potrebbero dare la giusta spinta al settore

Soldi, e subito. Non solo le imprese italiane, a causa del prolungato periodo di lockdown, hanno bisogno di tanta liquidità per andare avanti e fronteggiare la crisi - Confindustria stima fino a 80 miliardi per questi tre mesi - ma ne hanno bisogno in tempi brevi. Stando a una recente ricerca di Cribis, società di servizi per la gestione del credito, e Workinvoice, piattaforma di invoice trading cioè di anticipo delle fatture, il 70% degli imprenditori intervistati ha dichiarato che la propria azienda esaurirà la liquidità entro 90 giorni. In particolare, di queste, l'11% delle imprese l'ha già esaurita, il 32,4% la esaurirà in un mese e il 29,8% entro tre mesi. È evidente che per risolvere la questione ed evitare il fallimento delle pmi italiane servono strumenti che consentano di erogare liquidità il più rapidamente possibile, come ad esempio la cessione del credito commerciale.

Continuiamo dunque con il factoring, il viaggio iniziato nel numero precedente di *MAG* con i minibond e le cambiali finanziarie tra gli strumenti di finanza alternativa a quella bancaria che potrebbero correre in soccorso delle imprese in questa nuova, terribile, crisi economica.

La cessione del credito commerciale consiste nella possibilità per un'azienda creditrice, spesso una piccola e media impresa, di cedere un credito vantato nei confronti di un'altra azienda o della pubblica amministrazione a fronte della fornitura di beni o servizi. L'acquirente è un factor, intermediario che anticipa liquidità al cedente a fronte della cessione del credito, garantendo così liquidità nel giro di pochi giorni e senza che l'azienda debba ricorrere al debito. Negli ultimi anni il ricorso a questo tipo di finanziamento è aumentato in maniera importante grazie a una serie di fattori, primo fra tutti il fintech, rivelandosi una risorsa strategica per le aziende di filiera che hanno difficoltà a ottenere il sudato pagamento delle fatture. In Italia, infatti, le pmi in modo particolare sono le più colpite dal credit crunch e sperimentano tempi di pagamento che non hanno paragoni in Europa: il tempo medio Italia per le transazioni b2b è di 90 giorni, contro i 50 in Europa e i 20 della Germania.

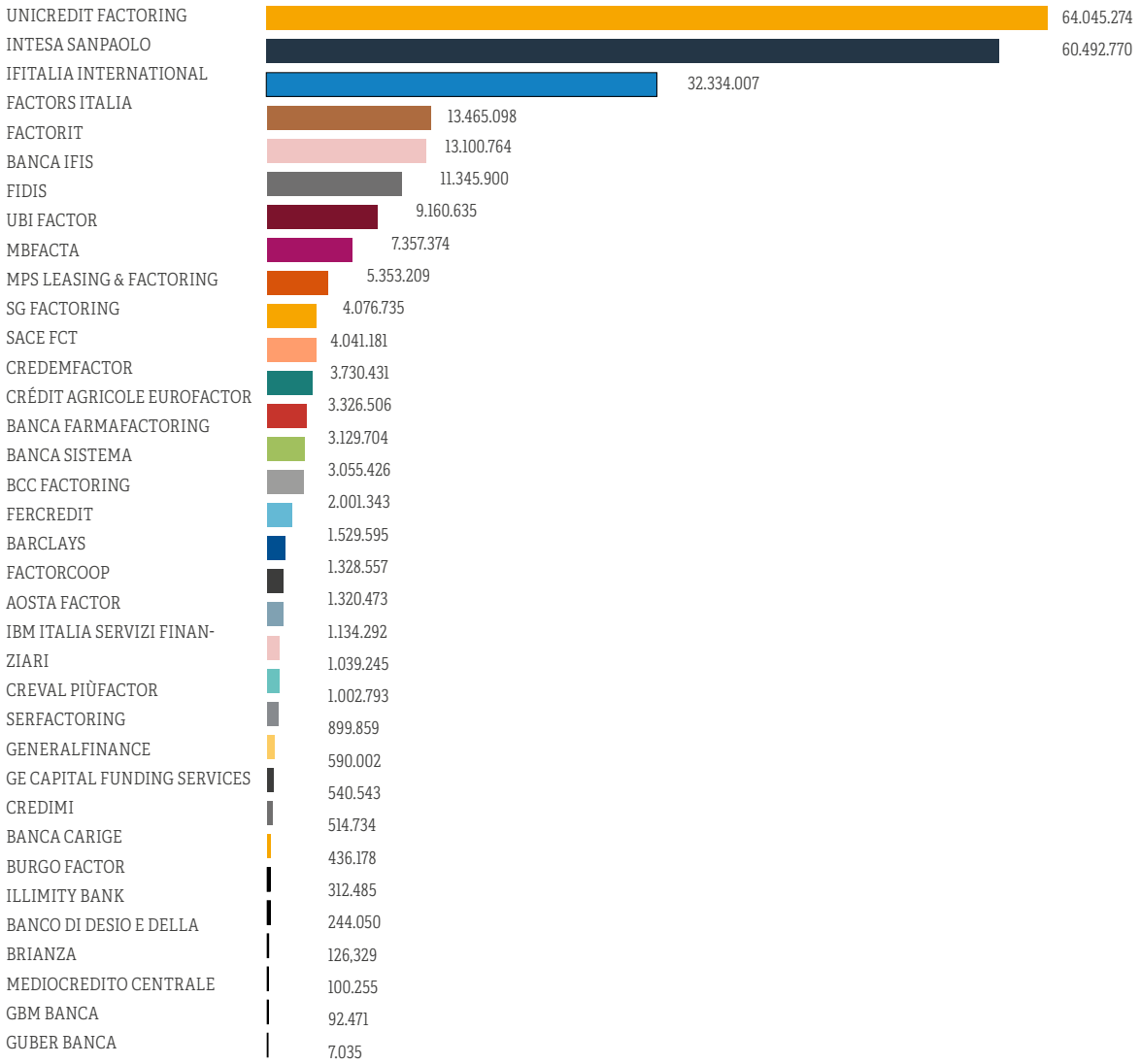
Il settore è ancora piccolo rispetto alla mole di crediti presenti nel sistema, ma questo potrebbe essere il momento giusto e una leggera spinta potrebbe arrivare con il Decreto Liquidità che ha esteso le garanzie pubbliche targate Sace anche ai crediti commerciali ceduti alle società di factoring. Un passo in avanti anche se solo a metà, anzi per un quarto: lo scudo statale vale infatti solo per le operazioni realizzate pro solvendo, ossia con garanzia di solvenza in capo all'impresa cedente, che stando ai dati Assifact corrispondono a circa il 23% del giro d'affari totale del comparto, cioè 255 miliardi nel 2019. «È positivo il fatto che stiamo aprendo gli occhi anche sul credito commerciale, che è la linfa per le aziende», commenta a *MAG* **Matteo Tarroni**, ceo e fondatore assieme a **Fabio Bolognini** di Worikinvoice. «Non è chiaro però perché le garanzie debbano escludere le operazioni con cessione integrale del rischio di credito, che sono le più utilizzate dalle pmi. Mi sembra sempre che queste misure siano squilibrate nei confronti delle aziende più piccole». Così come un elemento di squilibrio è il divieto di cessione dei crediti commerciali incluso in certi tipi di contratti di fornitura, soprattutto se riguardano grandi multinazionali.

PIÙ SOLUZIONI

A oggi il mercato dei crediti commerciali vale 150 miliardi di euro, circa un terzo degli oltre 480 crediti commerciali totali, stando ai dati del Politecnico di Milano (*si veda il box*). Le potenzialità dunque sono molte e secondo Tarroni, questa crisi potrebbe accelerare la crescita del comparto: «Nelle ultime otto settimane - spiega - l'e-commerce è cresciuto quanto gli ultimi dieci anni, anche il factoring sta crescendo e questo potrebbe essere il momento giusto». Anche perché oggi il mercato è diventato sempre più sofisticato e l'offerta di prodotti si è ampliata, andando incontro alle varie esigenze delle imprese. «La cessione del credito commerciale è di per sé un mercato molto ampio - osserva Tarroni - che si è evoluto grazie alle innovazioni introdotte dal fintech. In particolare si sono sviluppati dei prodotti che abbiamo visto essere più adatti alle pmi». Fra questi, spiega, c'è ad esempio «lo spot factoring: a differenza del factoring tradizionale che vincola i cedenti con contratti molto lunghi, questo tipo di factoring consente all'impresa di scegliere quali e

MATTEO TARRONI

Turnover cumulativo: grafico delle quote di mercato (in milioni di euro)



Fonte: Assifact

quanti crediti cedere, per quali importi e quali tipi di clienti, dando quindi più flessibilità». Poi c'è il cosiddetto dynamic discounting, che consente alle aziende capofiliera di intervenire nella supply chain acquisendo a sconto le fatture prima della scadenza. «È un comparto che richiede un massiccio uso della tecnologia perché i prezzi possono cambiare anche giorno per giorno», dice Tarroni. Infine, il reverse factoring: se nel "normale" factoring è il creditore a rivolgersi a un intermediario chiedendo l'anticipo sui crediti, nel reverse factoring è l'azienda debitrice che propone l'operazione di factoring, assumendosi il rischio. Oggi, inoltre, «sta prendendo piede anche la dilazione del pagamento, attraverso il quale, tramite un intermediario, il cliente chiede ai fornitori delle dilazioni temporanee». La cessione del credito per Tarroni «è ormai uno strumento noto e testato, negli anni sono aumentate le soluzioni ma anche la consapevolezza da parte delle imprese in parte per la presenza di più operatori sul mercato e per una maggiore attività di divulgazione», sottolinea il

›››

LCPUBLISHINGGROUP

FINANCECOMMUNITY

WEBINAR

M&A AI TEMPI DEL COVID-19: IMPATTI E STRATEGIE

LUNEDÌ 22 GIUGNO 2020
ORE 17:00

REGISTRATI

INTERVENGONO*:

Luca Bucelli
Managing Director
e Country Head Italy
Tikehau Capital

Michele Marocchino
Managing Director
Lazard

Francesco Magrì
Head of M&A e Corporate
Finance Italy
J.P. Morgan

Mauro Roversi
Partner e Chief Investment Officer,
Ambienta

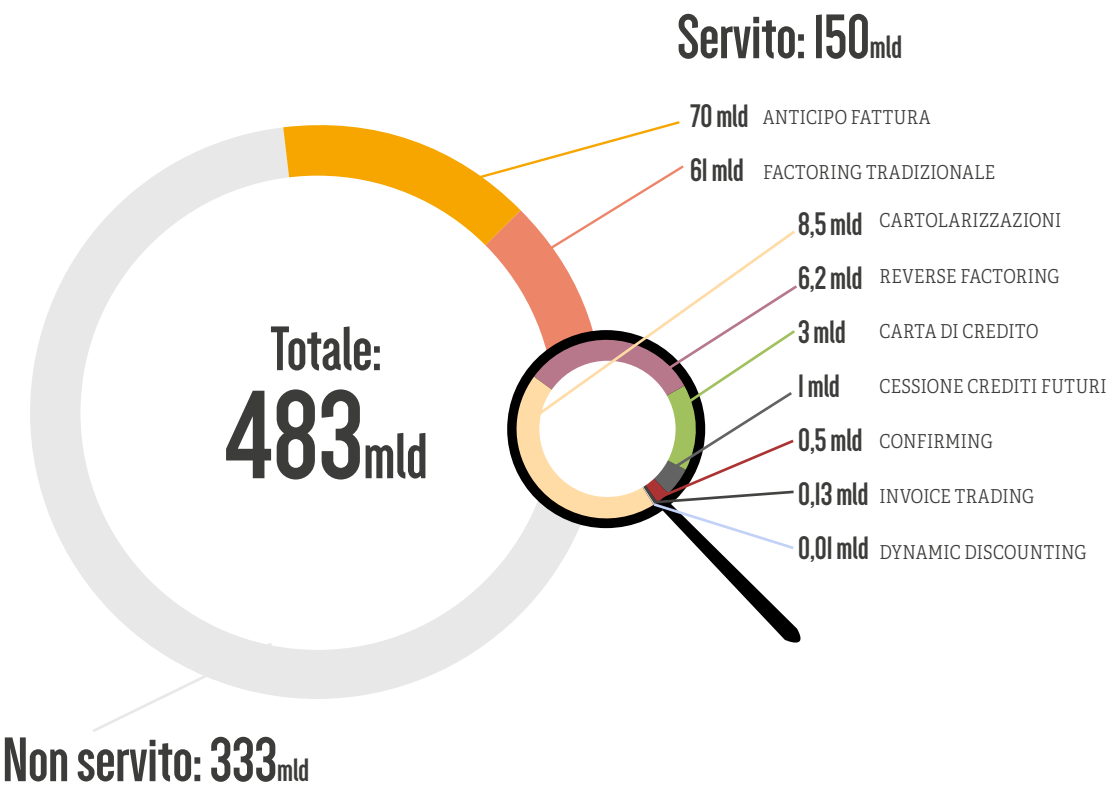
MODERA

Laura Morelli
Capo servizio
Financecommunity e MAG

Per informazioni francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

*In completamento

Il mercato dei crediti commerciali



Dati: Politecnico di Milano

ceo di Workinvoice, che si dice ottimista sul futuro del settore: «Dal canto nostro, nel primo trimestre l'attività è cresciuta dell'80%, per poi arenarsi ad aprile a causa delle incertezze che hanno frenato gli investitori. Ora l'attività è ripartita. L'esigenza c'è, la vediamo, le richieste da parte delle imprese anche e pure gli strumenti», dice. L'unico grande limite è però ancora «il divieto di cessione presente in molti contratti».

IL NODO DIVIETO

A oggi infatti molte grandi aziende «vietano alle piccole la cessione dei crediti con clausole ad hoc nei contratti». Una pratica utilizzata ad esempio per ovviare a rischi occulti nelle fatture - «che oggi con la fatturazione elettronica non ci sono più», osserva Tarroni - e che alle volte sembrano uno stratagemma per non erodere la capacità del credito dell'azienda cliente. Spesso infatti sono le multinazionali che vietano ai fornitori la cessione del credito, la quale, se pro soluto, implicherebbe un passaggio in comitato rischi dell'azienda e quindi una potenziale ricaduta su tutta l'attività. Senza contare il fatto che ad alcune delle grandi corporate fanno capo società di factoring proprietarie.
A oggi non esistono dati sull'entità di queste clausole ma, spiega Tarroni, «sappiamo che queste sono introdotte nei contratti di fornitura di gran parte della gdo alimentare, nelle multinazionali dell'energia e dell'automotive». E che il Regno Unito, che nel 2015 ha emanato una legge per rendere inefficaci queste clausole, ha calcolato un risparmio per le aziende di un miliardo di sterline in interessi e commissioni ai finanziatori. Per Tarroni, dunque, «eliminare queste clausole, anche andando in deroga fino a fine 2021, aumenterebbe la possibilità per tutte le pmi di cedere le fatture agli intermediari».

FATTURA ELETTRONICA E CONTESTO UE

Considerando queste premesse, quale potrà essere lo sviluppo del business? Per Tarroni ci sono alcuni trend chiari, il primo è «lo sviluppo tecnologico» grazie alla fatturazione elettronica. In particolare, evidenzia, «una possibile evoluzione del mercato deriverebbe dall'integrazione tra le piattaforme che consentono il factoring con quelle che gestiscono le fatture elettroniche, in modo che queste ultime posano confluire direttamente nelle prime riducendo notevolmente tempi e costi». Sempre sul fronte tecnologico, «uno scenario futuro è la collaborazione tra piattaforme europee di factoring». Ora esiste un'asimmetria regolamentare tra paesi che impedisce la crescita di gruppi paneuropei, «la tendenza è quindi di offrire ai clienti un network di piattaforme dove ognuna mantiene la sua specificità ma si crea un canale privilegiato utile per quelle imprese che hanno clienti in tutta Europa». In questo senso, anticipa Tarroni, siamo a lavoro per una collaborazione con una realtà in Spagna e non escludiamo di ampliarne altre in futuro». Un terzo elemento riguarda le banche locali che per Tarroni «potrebbero essere il vero game changer». Queste hanno infatti clienti, quindi capacità di origination ma non hanno il prodotto: «Stanno iniziando a capire che i clienti vogliono i prodotti digitali e che solo tramite acquisizioni o collaborazioni con il fintech possono fornirgliele». (*l.m.*)

LA PROSPETTIVA

UN POTENZIALE DI 483 MILIARDI

Il mercato potenziale del Supply Chain Finance in Italia, stando all'ultimo report del Politecnico di Milano pubblicato ad aprile, è pari a 483 miliardi di euro, in crescita dell'1,1%. Tuttavia, solo il 31% di questi crediti commerciali è già servito da soluzioni che consentono alle imprese di finanziare il capitale circolante facendo leva sul ruolo e le relazioni della filiera, per un valore di 150 miliardi di euro. L'Italia, terza in Europa, rappresenta il 3% del mercato potenziale mondiale che, a fine 2018, ammontava a 16.500 miliardi di euro. Se consideriamo tutto l'indotto, compresa quindi l'attività delle società di factoring, il mercato è consistente: valeva 255 miliardi di euro nel 2019 (in crescita del 6,44% rispetto al 2018), stando ad Assifact, l'associazione di settore, cioè il 14% del pil. A oggi sono 35 operatori di mercato fra i più attivi, associati ad Assifact, fra cui Unicredit Factoring, Intesa Sanpaolo, Ifitalia e Banca Ifis per citarne qualcuno, ai quali si aggiungono le piattaforme indipendenti e digitali. In questo gruppo rientrano Credimi, la più attiva con 500 milioni di crediti erogati nel 2019 (leggi l'intervista al fondatore Ignazio Rocco su MAG n. 135) , Fifty, partnership tra Groupama Asset management e Tesisquare (IT), operano con un fondo FIA che lavora principalmente su operazioni di supply chain/ reverse factoring, Workinvoice, intermediario tra pmi e fondi e asset manager esteri, fino ai nuovi entrati Cerved -Money&Go, Guber Banca e TeamSystem. Nel dettaglio, l'anticipo fattura, il finanziamento bancario delle fatture non riscosse, vale 70 miliardi (-2,7%) mentre il factoring, la cessione dei crediti commerciali vantati da un'azienda verso i debitori, aumenta del +6,1% e vale 61 miliardi quello tradizionale, del 25% fino a 1 miliardo di euro la cessione dei crediti futuri, del +36,8% fino a 6,1 miliardi di euro il Reverse Factoring, che permette ai fornitori di sfruttare il merito creditizio di un cliente per ottenere prezzi più bassi. Si conferma rilevante, attorno agli 8,5 miliardi di euro, la Cartolarizzazione dei crediti commerciali ceduti a terzi attraverso titoli obbligazionari. Crescono poi le soluzioni innovative: fra queste l'Invoice Trading cresce del 225% a 0,13 miliardi mentre raggiunge quota 0,01 miliardi il Dynamic Discounting.

Softbank, TROPPO GRANDE PER FALLIRE ma non per... soffrire

di laura morelli

È una delle holding d'investimento più grande e longevi del mondo, è stata fondata nel 1981 e conta asset per oltre 37mila miliardi di dollari. Ma Softbank, per quanto "troppo grande per fallire", non lo è per "soffrire" di investimenti nella tecnologia, peggiorati dalla crisi provocata dall'epidemia di Covid-19.

Già messa a dura prova da investimenti come quello in WeWork - su cui la società guidata dal 62enne **Masayoshi Son** e controllate hanno investito finora 14,25 miliardi di dollari perdendone almeno 6,5 -, Softbank non ha potuto far altro che prendere atto della situazione annunciando perdite per 17,7 miliardi di dollari nell'ultimo anno fiscale per il fondo chiamato Vision Fund da 100 miliardi e dedicato alla tecnologia.

Si tratta di fatto della peggiore perdita di sempre nei 39 anni di storia dell'azienda giapponese, che conta quindi di un rendimento negativo per il Vision Fund del 6% rispetto al 62% di un solo anno fa. Oltre a WeWork, a pesare sui conti è stata la performance di Uber che, a causa del coronavirus, ha annunciato il taglio del 14% della forza lavoro, cioè 3.700 persone.

Oltre alla possibilità di non distribuire dividendi, per far fronte alle perdite Son ha annunciato di voler monetizzare asset fino a 41 miliardi di dollari. Tra le attività candidate a parziale dismissione ci sono la società di investimenti Fortress e probabilmente Alibaba, la sua partecipazione più preziosa, la quota del 66,5% nella società di telefonia mobile Softbank Corp., il costruttore di robot Boston Dynamics e un terzo degli asset del Vision Fund da 100 miliardi.

I proventi, stando all'annuncio fatto da Son a fine maggio, dovrebbero essere usati per il riacquisto - fino a marzo dell'anno prossimo - di azioni proprie fino a18 miliardi di dollari e per ridurre il debito.

In conferenza con investitori e giornalisti, Son ha detto di non volersi tirare indietro dal continuare a fare investimenti in start up (anche se solo con i suoi soldi), forte della convinzione che che lo shock economico del coronavirus potrebbe finire per aiutare le aziende tecnologiche in settori fra i quali la mobilità elettrica e l'intelligenza artificiale.

PUBLISHING GROUP

LC

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

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

MAG

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

LC srl | Via Morimondo 26 | 20143 Milan | Tel. +39 02 84243870

YOUNITED CREDIT: dal Covid-19 una spinta ai prestiti digitali

TOMMASO GAMALERI

La fintech prevede di conquistare sempre più spazio anche grazie al cambiamento di mentalità nei servizi finanziari. Il ceo per l'Italia, Tommaso Gamaleri, racconta i piani di sviluppo

Le conseguenze sociali e culturali del coronavirus Covid-19 stanno cambiando (hanno cambiato) in maniera irreversibile la mentalità degli italiani in materia di servizi finanziari. Abbiamo affrontato il tema, negli ultimi mesi, da varie angolazioni, parlando di banche completamente digitali, pagamenti *cashless*, app per gestire ogni operazione finanziaria interamente dallo smartphone, prestiti alle imprese e factoring e. ovviamente, ecommerce. Siamo diventati (finalmente) un Paese digitalizzato. E il credito al consumo non fa eccezione: si può chiedere un prestito personale senza muoversi da casa.

Younited Credit è una fintech attiva nell'ambito del credito al consumo dal 2011 e presente nei principali mercati dell'Europa continentale: Francia (dove è nata), Italia (secondo mercato, dove è sbarcata nel 2016), Spagna, Portogallo e Germania. Alla fine del marzo scorso il gruppo impiegava 350 dipendenti, 90 dei quali in ricerca e sviluppo tecnologico e *data analysis*. Oltre ai fondatori e al top management, l'azionariato vede il gruppo bancario e assicurativo Crédit Mutuel ARKEA, l'operatore di private equity Eurazeo e il fondo sovrano francese Bpifrance. Sinora il gruppo ha raccolto oltre 150 milioni,. E, secondo indiscrezioni, prima della chiusura dell'anno in corso potrebbe tornare sul mercato per un mini-round di finanziamento.

Tommaso Gamaleri è il ceo in Italia di Younited Credit. E in questa intervista spiega quali sono i piani di sviluppo del gruppo e quale impatto sta avendo il periodo di autoisolamento e distanziamento sociale dovuto all'emergenza sanitaria.

Qual è il business model di Younited Credit?
Coniughiamo l'esigenza dei privati di finanziare i consumi con l'interesse degli investitori a individuare fonti di rendimento nuove e diversificate. I prestiti ai privati, infatti, confluiscono all'interno di fondi alternativi accessibili a investitori istituzionali e professionali, come assicurazioni, fondi pensione, banche, enti non-profit, fondi di investimento, family office *e high net worth individuals*.

Cosa vi differenzia dalle altre piattaforme che erogano credito?
Abbiamo una licenza bancaria, quindi abbiamo a disposizione l'intero spettro di azione che hanno le banche di credito al consumo tradizionali. Al centro del modello di business c'è la piattaforma digitale di credito: individui e famiglie possono richiedere un prestito personale in modalità 100% online e *paperless*.

Quali sono i numeri dei prestiti erogati?
Al marzo scorso avevamo concesso oltre trecentomila prestiti, per un valore complessivo di circa 1,6 miliardi.. Concediamo prestiti che oscillano tra mille e cinquantamila euro, con una durata da un minimo di sei mesi a un massimo di sette anni.

E in Italia?
Sinora abbiamo erogato prestiti compresi fra tremila e cinquantamila euro, ma stiamo ragionando anche su tagli più piccoli, di qualche centinaio di euro, un servizio che già esiste in Francia.

Quali sono le dimensioni dei prestiti personali in Italia?
Il mercato complessivamente ammonta a 25-27 miliardi l'anno, di cui il 4-5% sinora riguardava piattaforme online, ovvero circa 1 miliardo. Younited Credit ha una quota di mercato del 10-12% : in quattro anni abbiamo erogato oltre 300 milioni di euro.

Quante domande ricevete?
Riceviamo fino a 6mila richieste in un mese standard, con picchi di 2-300 giornaliere, persino 500 quando lanciamo iniziative promozionali, come i tassi allo 0,07% e allo 0,01%. Dal 2016 abbiamo erogato circa un milione di euro in crediti a tasso zero.

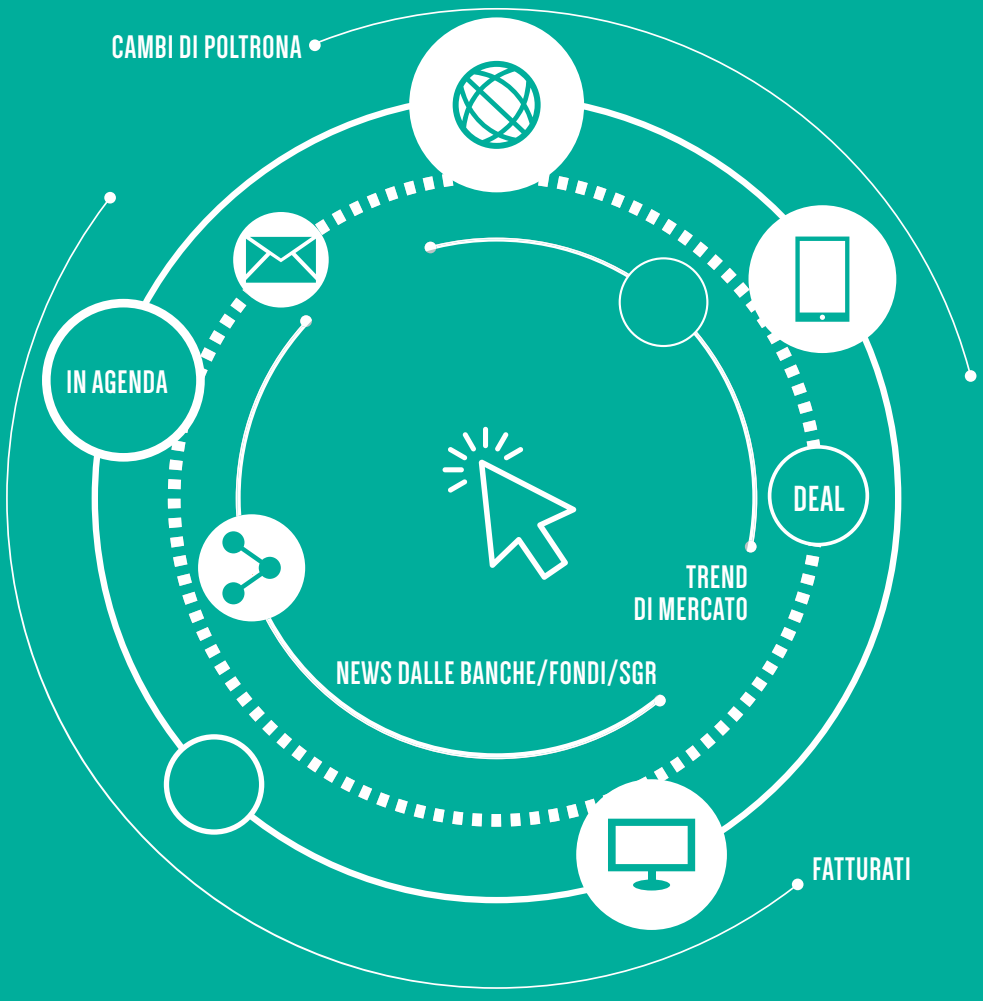
Utilizzate algoritmi e intelligenza artificiale per selezionare i debitori affidabili?
L'Italia ha un'enormità di informazioni creditizie: Bankitalia, Crif, Experian, il Consorzio tutela credito. Noi abbiamo un algoritmo proprietario che ci aiuta a fare "scouting" in quella mole di dati nel momento in cui dobbiamo associare il profilo del richiedente al prezzo, muovendoci attorno al tasso di mercato: se attualmente il Taeg medio è pari al 9%, noi ci attestiamo attorno al 7%, ma possiamo scendere al di sotto del 5% o salire al 12-13%

›››

LC PUBLISHING GROUP

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

IL TEAM DI YOUNITED CREDIT

in base al profilo. E diamo ai richiedenti un esito immediato direttamente sul nostro sito.

Quali obiettivi vi ponete per quest'anno?
Vogliamo mantenere l'erogato in tripla cifra. È difficile fare previsioni puntuali, ma il mercato, secondo me, perderà il 30% circa, scenderà a 20 miliardi; tra marzo e aprile ha registrato una contrazione di oltre il 50%. È vero, le famiglie hanno bisogno di credito, ma, in questa fase di incertezza, hanno posticipato i progetti di spesa. Il mercato online, intendo quello interamente digitale, secondo noi aumenterà del 20-40%. I nostri volumi hanno registrato un calo secco nei primi dieci giorni di lockdown, ma già ora siamo tornati ai livelli di gennaio.

Cosa frena gli italiani nel chiedere un prestito interamente online?
Secondo il nostro osservatorio, un italiano su quattro vorrebbe chiedere credito tramite un processo totalmente digitalizzato. Il mercato è pronto e lo spazio per crescere è enorme. È prevalentemente un tema di abitudine della domanda, che sinora è stata canalizzata verso le banche tradizionali e le finanziarie, che hanno una rete fisica.

E il Covid-19 come sta incidendo sulla mentalità degli italiani?
Giorno per giorno vediamo abbiamo visto crescere le richieste. I nostri clienti in media hanno 40-45 anni, sono prevalentemente in smart working e hanno familiarità con gli strumenti digitaliInoltre, dai siti di comparazione ci arrivano domande di prestiti in numero sempre crescente. Banche e assicurazioni ci chiedono di avere il nostro prodotto sulle loro piattaforme.

E agli istituzionali cosa offrite?
Attraverso i fondi alternativi di debito possono investire in un'asset class che consente di diversificare i portafogli. I fondi di investimento gestiti da Younited sono focalizzati per Paese: il fondo FCT Younited France è stato lanciato a ottobre 2013; quello sui prestiti erogati in Italia, FCT Younited Italy, nel febbraio 2018. Attraverso un sistema di cartolarizzazione, i fondi investono nei prestiti selezionati ed emessi dalla piattaforma. Al marzo scorso il portafoglio del fondo Italy era composto da oltre 11mila prestiti, quello France da 67mila. (*m.g.*)

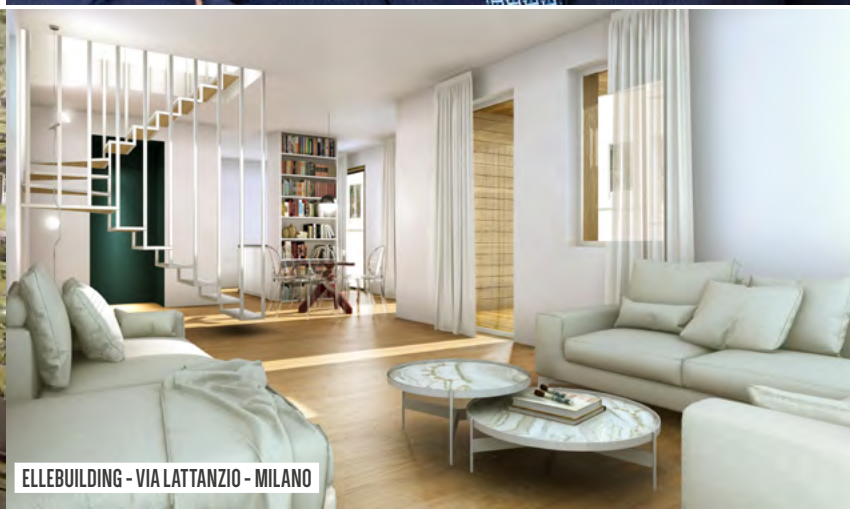
BORGOSESIA: PRENDIAMO CREDITI, COSTRUIAMO CASE

Mauro Girardi, presidente e azionista, spiega come il gruppo acquisisce utp e npl per completare cantieri e sviluppare progetti, arrivando sino al frazionamento e alla vendita. I piani futuri? Investimenti per 24 milioni, un fondo chiuso e una multispac

di massimo gaia

MAURO GIRARDI

BORGOSESIA - PGT ALTOLAGO



ELLEBUILDING - VIA LATTANZIO - MILANO

Il settore immobiliare a Milano e in Lombardia non verrà messo in ginocchio dal Covid-19. Ma la carenza di liquidità, unita a difficoltà specifiche dei vari attori che operano lungo la filiera, fanno sì che nei prossimi mesi non mancheranno cantieri lasciati a metà. Ed è qui che entra in gioco **Borgosesia**, una sorta di ibrido fra un acquirente di crediti non performing e uno sviluppatore immobiliare.
«Investiamo esclusivamente in asset di turnaround e special situation», spiega il presidente e azionista **Mauro Girardi**.
«Prendiamo cantieri lasciati a metà, li frazioniamo e rivendiamo».
Borgosesia risale la filiera immobiliare, arriva a monte e compra il credito ipotecario, il cosiddetto *single name*, con l'obiettivo di mettere le mani sull'asset sottostante. «Partiamo dall'acquisto del credito - dice Girardi -, poi ci occupiamo del ripossessamento del bene e dell'acquisizione del cespite, per arrivare allo sviluppo del progetto, all'attività di *agency*, vendita e frazionamento. È un ciclo lungo, mediamente dura attorno ai trenta mesi». I tempi si possono abbreviare con un accordo con il debitore, «prassi se il credito è in fase di utp (unlikely to pay)». Se il credito è classificato come npl (non performing loan), Borgosesia passa attraverso le aste, dunque il processo si allunga.
Il gruppo è focalizzato sulle grandi aree urbane e sulle zone turistiche. Il mese scorso ha acquisito Lake Holding, società con in pancia due sviluppi immobiliari sul Lago Maggiore. Un progetto che, riferisce Girardi, sta attirando l'attenzione soprattutto di cittadini svizzeri, interessati a fare i transfrontalieri all'inverso, dato che, a un prezzo medio di 350mila euro, possono comprare una casa con giardino e piscina a breve distanza da Lugano (e i prezzi elvetici sono nettamente più elevati).
Sempre ad aprile Borgosesia ha completato l'acquisto di un immobile nel centro di Milano, in via Rossini, per 1,7 milioni, dove prevede la realizzazione di cinque bilocali di alto livello qualitativo. E a inizio marzo ha investito 4 milioni per l'acquisto di un immobile a Roma, nel quartiere Eur; qui il progetto è una completa riqualificazione.

IL COVID-19 NON STRAVOLGERÀ IL MERCATO

L'attuale portafoglio di Borgosesia è composto da «una decina di crediti estratti o *single name* dove è in corso il processo di ripossessamento. Stiamo continuando a comprare, riteniamo che ci siano ottime occasioni».
La pandemia, secondo Girardi, «non cambia il mercato, se non parzialmente in termini di qualità del prodotto: si guarda magari a qualche area nelle vicinanze di Milano, si pone maggiore attenzione ai giardini e ai balconi». Ma «la sensazione è che non ci siano grandi impatti». Infatti, Borgosesia non ha rivisto al momento il piano industriale attuale, che arriva fino al 2022. In termini di prezzo degli immobili, prosegue il presidente, «può darsi che ci sia un aggiustamento verso il basso, soprattutto quest'anno»; nulla di eclatante, ma «potrebbe consentirci di essere più competitivi e quindi velocizzare gli interventi».

ELLEBUILDING - VIA LATTANZIO - MILANO

BORGOSESIA - PGT ALTOLAGO

LC PUBLISHING GROUP

MAG

IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su

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

Cerca MAG su

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

VIA ROSSINI, MILANO - FIVEARTS2

Borgosesia non intende modificare il focus: solo residenziale, «a parte una componente di commerciale al servizio delle abitazioni»; nessun acquisto di progetti *greenfield* («Non vogliamo subire la burocrazia, fatta eccezione per terreni inseriti in progetti più complessi»); solo *single name* e non acquisto di pacchetti; centri urbani e zone turistiche, «ma cominceremo a guardare anche le periferie»; preferibilmente utp, per evitare le aste (che, tra l'altro, ora sono bloccate dalle limitazioni dell'operatività dei tribunali).
La materia prima non manca: «Ci candidiamo a fare pulizia di quello che rimane nei vari portafogli», spiega Girardi. I servicer hanno in pancia asset comprati dalle banche attraverso operazioni con gacs e sul secondario ci sono diverse occasioni. «Sulla tipologia di credito che ci interessa il nostro prezzo medio di acquisto è pari al 33% del gross book value», valutazioni che certo possono interessare quei grandi investitori internazionali che hanno fatto incetta di portafogli bancari e si sono ritrovati con asset immobiliari e che non hanno proprie strutture per svilupparli.
Borgosesia, poi, sta sviluppando l'attività di investimento per conto terzi, ponendosi a disposizione di operatori puramente finanziari che sono a caccia di investimenti redditizi oppure che hanno bisogno di consulenza su pacchetti di asset che hanno acquisito dalle banche, ma che «costituiscono una materia difficile da digerire per chi non ha anche un'anima da immobiliarista». Un'attività, quella per conto terzi, che «potrebbe crescere nei prossimi mesi».
Con equity per 28 milioni e un indebitamento finanziario netto di 4 milioni (dati dicembre 19), il gruppo per quest'anno prevede «investimenti per 8 milioni per corrispettivi di *single name* con sottostante valore da estrarre», mettendo in cantiere «investimenti per 16 milioni sugli asset acquisiti». Budget totale per il 2020: 24 milioni.
Il cantiere di Borgosesia, inoltre, annovera altri due progetti: «Il lancio di un fondo chiuso riservato attraverso la sgr, che replichi la politica di investimento del gruppo, rivolto a investitori istituzionali e qualificati che conoscono bene la tipologia di prodotto». Il periodo di sottoscrizione, spiega Girardi, «è stato dilatato sino a settembre».
Infine, il varo di una una multispac finalizzata a investimenti di questa tipologia, «che abbiamo intenzione di chiudere a cavallo dell'estate». Un progetto che si rivolge soprattutto ai cosiddetti *high net worth individuals*, «uno zoccolo duro di investitori che compra quote di una certa categoria del veicolo di investimento e poi decide volta per volta se aderire o meno al singolo deal».
Nella testa di Girardi, che punta a raccogliere 10 milioni, c'è «un club di una decina di investitori, che si spera aderiscano a ogni progetto».
Da ultimo, un accenno a possibili evoluzioni future di Borgosesia, che, data la specializzazione, potrebbe divenire un target appetibile per soggetti più grandi che vogliano sviluppare il business dei crediti non performing con sottostante real estate. L'attuale azionariato del gruppo, secondo quanto riferisce il presidente, vede la famiglia Girardi, attraverso Dama srl, al 25% circa dei diritti di voto (il sito Consob attribuisce il 20,814%), Andrea Zanelli al 13% (Consob è ferma al 10,781%), le azioni proprie ammontano al 17,052% del capitale e il resto è flottante. «Non abbiamo un vero e proprio controllo - ammette Girardi -. Potremmo essere di interesse per operatori con le spalle più larghe, alla ricerca di un provider specializzato che copre l'intero ciclo del credito ipotecario. A oggi siamo fieri della nostra indipendenza, ma nulla è per sempre...».

AGIRE IL CAMBIAMENTO

di gabriella ferraro*

Bill Gates una volta ha detto: "Se il tuo solo strumento è un martello, affronterai tutti i problemi come se fossero un chiodo".
La pandemia ci ha trovato - persone, organizzazioni e studi legali - impreparati a gestire il cambiamento in tempi rapidi e con risultati efficaci ed efficienti.
Adagiati come eravamo sulle nostre posizioni e convinzioni questo terremoto ci ha scosso profondamente come esseri umani e come professionsiti e ancora stiamo cercando di capirci qualcosa guardando al futuro con scetticismo e timore.
Come sarà il futuro? È la domanda che ci poniamo più spesso. Come se qualcuno o qualcosa ad un certo punto arriverà a darci la risposta che placherà la nostra paura e metterà a posto i nostri conti economici.
La domanda da porsi potrebbe allora essere diversa e più costruttiva: cosa posso fare di questo presente che renderà il mio futuro esattamente come vorrei che fosse?
Non sono le situazioni o le vicende che ci capitano nella vita a definirci ma nostra capacità di reagire ad esse e di prendere decisoni funzionali. E allora, come possiamo prendere decisioni che facciano davvero la differenza per noi stessi e per i nostri studi, organizzazioni, team?
Ogni sistema vivente e anche le organizzazioni, che di esseri viventi poi sono composte, tendono a rimanere in una posizione di equilibrio costante, una specie di omeostasi... ogni cambiamento introdotto deve fare i conti con la tendenza di questi organismi/organizzazioni a tornare al proprio equilibrio di partenza, è una lotta tremenda.
Solo pochi riescono ad agire davvero il cambiamento, coloro che persistono nella volontà di cambiare.
Cambiare richiede fatica, richiede investimenti, richiede visione.
Non per altro è di solito ai *leader* che viene demandato il faticoso compito di traghettare le organizzazione e i team attraverso il cambiamento.
Partendo dall'assunto che non esistono formule magiche o *to do list* perfette di come in questa situazione straordinaria ci si debba o possa comportare ci sono alcuni strumenti che però sarebbe utile considerare.
Facciamo un passo indietro.
Ci siamo resi conto che chi ha affrontato meglio queste settimane, riportando meno danni e reagendo in maniera più veloce e anche più efficace, sono coloro che avevano già piantanto nelle loro organizzazioni il seme del cambiamento, inteso come capacità di adeguarsi a fattori interni ed esterni, non totalmente controllabili e calcolabili, in ottica strategica e spesso non ordinaria.
Se andiamo più a fondo in questa analisi vediamo che queste persone e queste organizzazioni/studi sono quelli che avevano ben chiara, già prima dello scoppio della crisi, quella che viene definta la ***purpose***, la "*reason why*" di cui parla Simon

Sinek, che diventa l'elemento distintivo della nostra offerta e che è, di fatto, un vero e proprio attrattore gravitazionale per i clienti.
E ancora, chi già prima della pandemia aveva investito in **formazione** e **cambiamento culturale** delle proprie risorse ha avuto un vantaggio competitivo importante in questi mesi. Aver lavorato sullo sviluppo delle così dette *soft skills*, intese soprattutto come capacità di gestire le proprie emozioni primarie, unito alla capacità di alcuni professionisti di sintonizzarsi sui reali bisogni dei clienti hanno permesso ad alcuni di essere percepiti come indispensabili ed insostituibili partner di business in questa situazione di crisi.
Specializzazione e competenza sono state le parole d'ordine per continuare ad operare con costanza.
Un altro elemento differenziante è legato alla **capacità di comunicare in maniera efficiente ed efficace intesa nella doppia accezione di creazione di contenuti e utilizzo di canali adeguati.**
Sfatando il mito che esistono strumenti di comunicazione "buoni e cattivi" per il settore legale, poiché ogni strumento è e deve essere funzionale al raggiungimento di un obiettivo, sono risultati avvantaggiati quegli Studi che erano già aperti e predisposti a un nuovo modo di comunicare che metteva in discussione paradigmi consolidati e limitanti. Come parlare ai clienti? Quali contenuti? Quali flussi? Quali canali? Chi tra voi si era già posto o inizia a porsi queste domande è sulla buona strada.
Come non considerare poi la **tecnologia che diventa fattore abilitante** per rimanere in contatto sia con le risorse interne sia con i clienti che può diventare uno strumento importantissimo per attuare strategie di *custumenr engagment* da una parte e mitigazione del rischio dall'altra.
E poi ci sono i data (come dicono gli anglossassoni) da raccogliere, da condividere e da analizzare in una ottica di **customer excellent experience**.
Per concludere. Molti si appellano alla capacità di individui e organizzazioni di essere resilienti, a quella capacità di rimanere positivi e di sapersi riorganizzare e re-inventare davanti alle difficoltà senza alienare la propria identità, dimenticandosi in molti casi di raccontare la fatica e l'impegno che sono necessari per raggiungerla. La resilienza non è un dono, una dote innata, è una competenza che si acquisisce e che ci permette di trasformare un problema in una opportunità. Presuppone fatica, sacrificio e molto allenamento. Pensare che il nostro futuro e il nostro posizionamento dipendano dalla nostra capacità di pensare positivo è un paradosso, è come dire a qualcuno "sii felice" oppure "amami!": questa nostra espressione di volontà non potrà in alcun modo influenzare l'atteggiamento e il percepito dell'altro.
Pensare in maniera positiva, essere resilienti, funziona solo se questo sentire e questa capacità di restare "morbidi" per attutire i colpi diventano una attitudine, se sono frutto cioè di un allenamento costante; nelle organizzazioni per esempio presuppone averne già fatto esperienza e pratica.
Non crediamo alla favola del volere è potere, perché la realtà è diversa. **Volere è (fare e) potere**.
Impariamo a lavorare prima di tutto su noi stessi e sulla nostra capacità di gestire le nostre emozioni, nella loro accezione di competenze senza comprensione, che ci permettono di adattarci al nostro mondo interno ed esterno (G. Nardone 2020).
Se, vedendo arrivare il leone, lo struzzo fosse capace di gestire le proprie emozioni, la propria paura, e invece di mettere la testa sotto la sabbia iniziasse a correre... il leone rimarrebbe a bocca asciutta.

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **2** posizioni aperte, segnalate da: SC&A - Studio Commercialisti & Avvocati e Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono **3** tra dottori commercialisti e avvocati associate.

Le practice di competenza comprendono: tax, corporate fiinance, contenzioso commerciale e arbitrale.

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

SC&A - STUDIO COMMERCIALISTI&AVVOCATI

Sede. Padova
Posizione aperta. Dottore commercialista
Area di attività. Tax e corporate finance
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Cerchiamo un giovane talento, appassionato di consulenza alle imprese, da inserire nel nostro team Tax e Corporate Finance a Padova: un brillante professionista con almeno 2 anni di esperienza nell'ambito della consulenza economica, fiscale e societaria
Riferimenti. *segreteria@studiosca.net*

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*, 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

LE TAVOLE DELLA LEGGE

WEBINAR
LA FILIERA AGROALIMENTARE CAMBIA PELLE

FOOD BUSINESS
IL CAPITALISMO BUONO DELLE B CORP

CALICI E PANDETTE
ABBASSO LA BANALITÀ E LODE A PRINCIPESSA BIANCA!

LE TAVOLE DELLA LEGGE (DELIVERY)
SINE E LA GASTRO-FUCINA NAPOLETANA

LA FILIERA AGROALIMENTARE CAMBIA PELLE

La crisi sanitaria ha ridisegnato gli equilibri del settore evidenziandone i punti deboli: dipendenza dalla materia prima estera e mancata valorizzazione del made in Italy

di francesca corradi

Dalla produzione primaria alla distribuzione, l'emergenza sanitaria ha cambiato radicalmente gli scenari dell'agroalimentare rafforzando la consapevolezza della centralità della filiera. Ogni crisi porta a un cambiamento che si basa su un processo d'innovazione. Ecco perché, per la ripartenza, serve investire in ricerca e sviluppo e tutelare il made in Italy, anche attraverso strumenti quali la proprietà intellettuale e la blockchain. Questo, in sintesi, è ciò che è emerso durante il webinar organizzato, lo scorso 21 maggio, da *foodcommunity* e *legalcommunity* e in collaborazione con lo studio legale Trevisan & Cuonzo. **Vincenzo Acquafredda**, Partner Trevisan & Cuonzo , **Michele Andriani**, Presidente Andriani S.p.A, **Gabriel Cuonzo**, Managing Partner Trevisan & Cuonzo, **Riccardo Felicetti**, ceo Pastificio Felicetti e **Maurizio Zanella**, Presidente Ca' del Bosco si sono ritrovati - nella tavola rotonda virtuale "From farm to fork. I nuovi scenari della filiera agroalimentare italiana" - a parlare del lockdown e quindi di strategie per rimettere in moto l'economia italiana.

GUARDA IL WEBINAR

NUOVI EQUILIBRI TRA AGRICOLTURA E GDO

«L'avvento del Covid-19 sembra aver dato una spinta al settore e, probabilmente, anche una nuova chance al Sud Italia», afferma convinto l'avvocato Acquafredda.
C'è però la necessità di ripensare la filiera. In queste settimane sono, infatti, cambiati i comportamenti d'acquisto e consumo - con un boom dell' e-commerce - così come i rapporti tra il settore produttivo e la gdo. Dalle sole politiche di prezzo la bilancia si è spostata, finalmente, anche verso la qualità.
Andriani, l'azienda specializzata in prodotti premium naturalmente gluten free e prevalentemente bio (vedi MAG 142), punta sulla ricerca – preferibilmente fatta in Italia – che permette all'imprenditore di avere anche più certezze nella pianificazione.
«Noi italiani dobbiamo proteggere la biodiversità e "fare italiano" con le nostre forze, menti e sul territorio. Siamo impegnati, come gran parte del nostro settore, a cercare di unire la necessità tra qualità e quantità per promettere così al consumatore un prodotto e delle condizioni migliori attraverso le filiere agroalimentari», afferma il presidente Andriani.
A proposito di questo l'azienda pugliese ha avviato la filiera di legumi più grande in Italia, oltre 5mila ettari. «L'obiettivo è soddisfare il fabbisogno di materia prima utilizzando esclusivamente prodotti di filiera, che significa unire le esigenze del consumatore con la capacità del mondo agricolo», spiega l'imprenditore.

LA QUALITÀ DELL'AGRICOLTURA ITALIANA VA MIGLIORATA

A proposito di filiera, quella del grano duro, a differenza di altri settori, sembra aver reagito bene. A confermarlo è lo stesso Riccardo Felicetti, nella duplice veste di ceo del pastificio omonimo e presidente dei Pastai italiani di Unione Italiana Food: «È stata molto responsabile a livello generale, a prescindere che la materia prima era già stata raccolta e stoccata e questo non ha fatto altro che favorire il business».
La pasta, tra i prodotti più ricercati in questi mesi sugli scaffali di tutto il mondo, durante il lockdown ha registrato una crescita a doppia cifra e, dopo anni di flessione in Italia, già prima del Covid-19 aveva manifestato dei segnali di ripresa.
La curva di richieste dopo il boom delle prime settimane sembra essersi stabilizzata intorno a metà aprile, con un +10%.
L'azienda trentina, in questi primi mesi del 2020, ha consolidato la presenza anche oltreoceano: «In Canada avevamo una giacenza di magazzino prima di sei mesi e ora di uno solo. Negli Stati Uniti, invece, ad aprile abbiamo dovuto inviare una quantità di merce pari a ciò che di solito smaltiamo, in quel Paese, in un semestre».
Non è tutto oro ciò che luccica perché questa pandemia ha portato anche l'ombra della speculazione: «Un aumento imprevisto e irrazionale della domanda di grano, fino al 50%,

›››

COSA CAMBIA NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE POST-CORONAVIRUS
LE PERFORMANCE DELLE IMPRESE E I NUOVI TREND DI CONSUMO

10.00 **Presentazione dei dati dell'Osservatorio**
Gabriele Corte, Direttore Generale, Ceresio Investors
Michele Fino, Professore Associato, UNISG
Carmine Garzia, Responsabile Scientifico Osservatorio

10.40 **Gli scenari competitivi nell'industria alimentare post-COVID**

Partecipano:
Leandro Cariolo, Responsabile Marketing & Trade Marketing, Italiana Zuccheri
Massimo Crippa, Direttore Generale, Colussi Group
Ambrogio Invernizzi, Presidente, Inalpi
Alessandro Santini, Head of Corporate Advisory, Ceresio Investors
Giulio Stefanini, Professore Associato, Università Humanitas
Eliana Zamprogna, Chief Technology Officer, Migros

11.20 **Conclusioni:**
Carlo Petrini, Presidente UNISG e Slow Food International

Modera: Andrea Cabrini, direttore Class CNBC

Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo
University of Gastronomic Sciences of Pollenzo

ceresio investors

Con il patrocinio di:

ELITE

Media partner:
FOODCOMMUNITY

In collaborazione con:
Class CNBC

Evento in live streaming in collaborazione con Class CNBC

Si prega di confermare la partecipazione entro il 19 giugno 2019 al seguente indirizzo mail:
info.sim@ceresioinvestors.com
T: +39 02 30 377 244
F: +39 02 30 377 248
www.ceresioinvestors.com

www.foodindustrymonitor.com

ha provocato una crescita dei prezzi - afferma Felicetti - un comportamento che ha destato anche qualche preoccupazione al Ministero dell'Agricoltura».
Al netto dell'aumento del fatturato per la pasta quindi non è stato un momento così idilliaco perché gli imprenditori hanno visto assottigliarsi la marginalità, già risicata nel settore.
Il coronavirus ha modificato anche alcuni piani di sviluppo aziendali. «Abbiamo posticipato a settembre il progetto strategico sul packaging e invece, all'estero, rallentato gli inserimenti sugli scaffali della gdo», racconta l'imprenditore di Predazzo.
«Per deficit di volumi e anche per deficit qualitativo, perché non tutto il grano italiano è buono, si usa materia prima estera. Per migliorare la qualità dell'agricoltura italiana ci sono due maniere: provvederne al suo miglioramento con impegno reciproco o denigrare l'agricoltura straniera con effetto boomerang di denigrare quindi i prodotti fatti in Italia con quelle materie prime, come è successo con cinque anni di bombardamento criminale contro il grano canadese».
«Togliere dall'etichetta il tricolore o indicazioni di provenienza da un prodotto, a tutti gli effetti, made in Italy genera confusione. La colpa, di fatto, è nostra perché non siamo stati capaci di difendere la produzione italiana. Non difendendo la produzione industriale non tuteliamo nemmeno quella agricola. Abbiamo perso», tuona Felicetti.
«La proprietà intellettuale può rappresentare uno strumento strategico per valorizzare i processi innovativi e tutelare i prodotti e il made in Italy, determinando importanti crescite di fatturato», afferma l'avvocato Acquafredda.

NO ALLA DIPENDENZA DALL'ESTERO

A proposito di grano, durante il dibattito si è toccato il nervo scoperto dell'Italia ovvero la grande dipendenza di materia prima dai Paesi esteri. Tra i prodotti più importati ci sono anche i legumi, soprattutto le lenticchie. Inoltre, la maggior parte del bio venduto in Italia proviene da Turchia e Ucraina.
«Dobbiamo implementare la nostra produzione, anche attraverso i brevetti varietali - come hanno fatto in Cina triplicando la resa del riso - per sdoganarci dalla dipendenza economica estera», afferma Acquafredda.

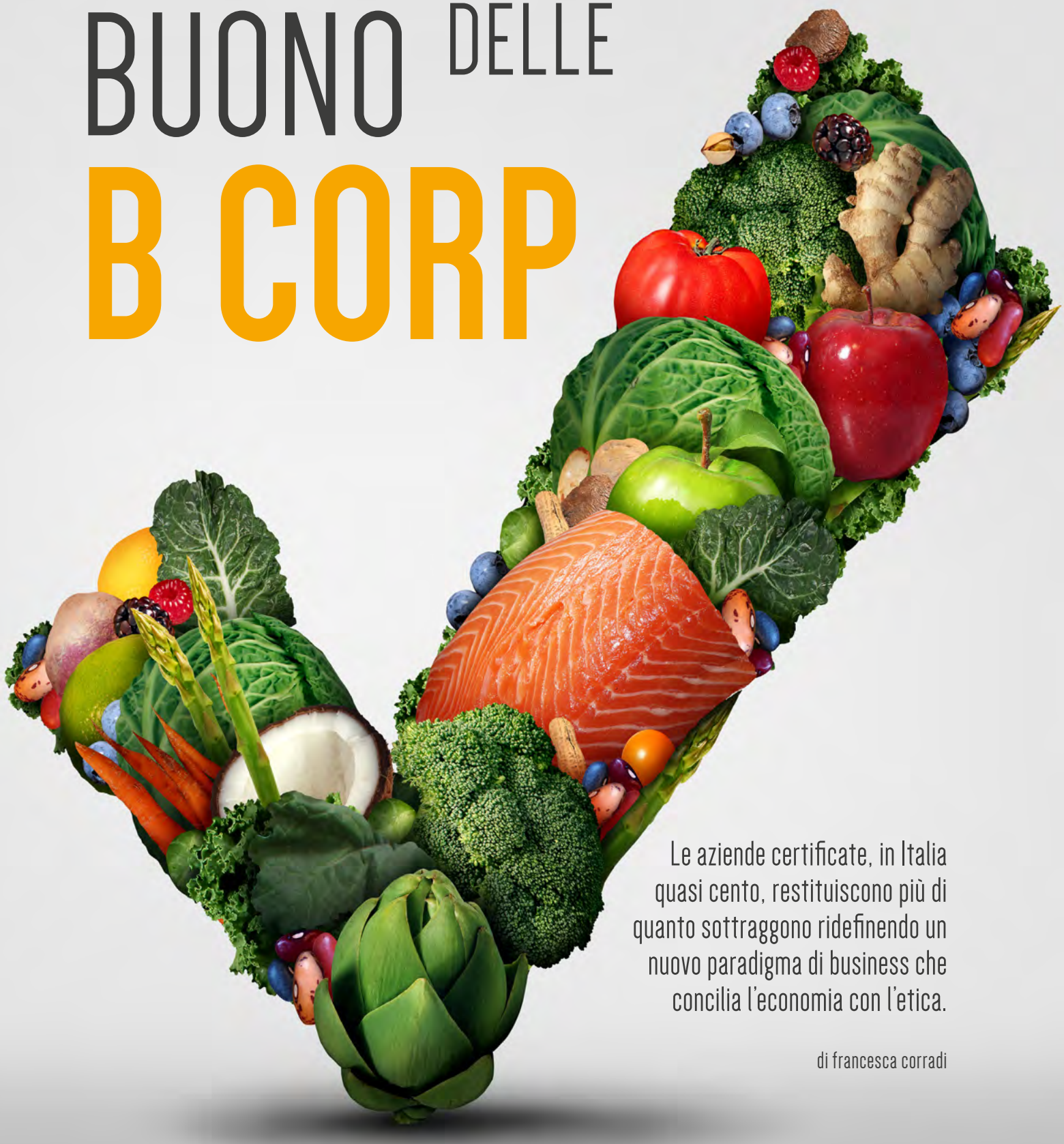
"LE CRISI PASSANO MA I VALORI RESTANO"

Tra i settori che più hanno sofferto in questo lockdown c'è sicuramente quello del vino con impatti diversi all'interno della stessa filiera. La crisi ha colpito, in particolar modo, il vino nobile ovvero legato al territorio e alla filiera molto corta. Lo stop dell'horeca ha provocato grandi difficoltà anche a uno dei fiori all'occhiello della Franciacorta:
«La ripresa non avverrà prima dell'estate e se andrà bene chiuderemo il 2020 con un calo di fatturato tra il 28 e il 35% in meno», afferma Maurizio Zanella, presidente di Ca' del Bosco.
«La coerenza ai propri valori e la calma vincerà e sarà fondamentale per ripartire», dichiara Zanella.
La destagionalizzazione del Franciacorta e di tutti quei vini considerati celebrativi e d'occasione potrebbe giovare.

LA CRISI DELL'AGRIBUSINESS

Il confronto durante il webinar ha fatto riaffiorare non pochi problemi che affliggono il sistema agroalimentare: dall'approvvigionamento della materia prima alla manodopera, concepita ancora come modello servile soprattutto al Sud.
«Quest'esperienza, dal punto di vista economico, ci dice che l'Italia ha bisogno di pensare all'agricoltura e alle sue industrie primarie, inclusa quella vinicola, in maniera diversa. Abbiamo delle imprese fantastiche, anche se forse ancora troppo piccole dimensionalmente. Servirebbe più tecnologia applicata non a livello individuale ma collettivo: manca una regia», dichiara Cuonzo.
L'epidemia è stato un grande acceleratore e ha mostrato l'importanza dell'agricoltura di precisione, strumenti per migliorare la produzione, e il tema delle varietà vegetali. Le imprese le conoscono molto ma "manca una riflessione integrata", ammette il managing partner.
«Quando parliamo di infrastruttura giuridica parliamo dell'infrastruttura di un'economia 4.0. Dovremmo fare uno sforzo collettivo sulle strategie per conciliare e orientare l'ingresso della tecnologia, senza danneggiare l'ecosistema e proteggere il made in Italy», continua Cuonzo.
Gli imprenditori e non solo chiedono a gran voce un cambiamento strutturale del settore. Cosa stiamo aspettando?

IL CAPITALISMO BUONO DELLE B CORP



Le aziende certificate, in Italia quasi cento, restituiscono più di quanto sottraggono ridefinendo un nuovo paradigma di business che concilia l'economia con l'etica.

di francesca corradi

Il capitalismo vacilla e sono sempre di più le aziende B Corp che riscrivono il modo di fare impresa al grido di responsabilità sociale e sostenibilità e lavorano in maniera trasparente promuovendo una forma di capitalismo buono che va oltre l'obiettivo del profitto.
Il primo passo è diventare una Benefit Corporation ovvero un'azienda che, volontariamente, rispetta rigorosi standard sociali e ambientali, non rinunciando naturalmente al guadagno e innovando per massimizzare l'impatto positivo verso i dipendenti, le comunità e l'ambiente.
Il nostro Paese è stato il primo, dopo gli Usa, a introdurre la forma giuridica di Società Benefit, con una legge del gennaio 2016. Questa nuova forma giuridica prevede di rendere espliciti negli statuti societari le finalità specifiche di beneficio comune insieme agli obiettivi di profitto e l'impegno a comunicare annualmente, con trasparenza, i risultati raggiunti.
L'impegno può essere misurato grazie a una certificazione nata negli Stati Uniti e rilasciata dall'ente no-profit B Lab. Si diventa, quindi, una B Corp certificata sottoponendosi al B impact assessment, un test che valuta le performance aziendali sulla base di quattro parametri - governance, persone, community e ambiente - assegnando un punteggio finale. La soglia minima per certificarsi è fissata a 80 punti, che rappresenta il punto di pareggio tra quanto l'azienda prende dalla società e dall'ambiente rispetto a quanto restituisce. Si passa, perciò, da un modello puramente estrattivo a uno rigenerativo e chi intraprende la strada delle certificazioni non è mosso da ragioni commerciali né prevede ritorni economici diretti.
A livello internazionale ci sono oltre 3200 B corporation certificate, distribuite su 71 Paesi e 150 settori economici. In Italia sono già oltre 400 le società che sono diventate Benefit e molte altre stanno completando l'iter. Nei giorni scorsi anche un marchio come Illycaffè ha richiesto un cambio da società d'azione a Società Benefit, a sostegno di un'agricoltura integrata per preservare e migliorare la qualità sostenibile del caffè e di chi ci lavora.
Le B Corp in Italia, invece, sono all'incirca un centinaio, fatturano complessivamente 5 miliardi di euro e danno lavoro a circa 9mila persone.
Diffondendo un paradigma più evoluto di business sembra innescarsi una competizione positiva, in cui le aziende sono misurate e valutate secondo uno stesso metro: l'impatto che hanno sulla società e sul pianeta. Non sono solo le migliori aziende al mondo ma le migliori per il mondo.

›››

LCPUBLISHINGGROUP

FOODCOMMUNITY AWARDS

4^ 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

L'Italia rappresenta la comunità con la crescita più veloce e tra i settori più virtuosi c'è il food.
Fratelli Carli, ad esempio, è stata la prima realtà produttiva italiana a ottenere la certificazione B Corp, mentre la catena Panino Giusto è il primo esempio nella ristorazione. A questi si aggiungono numerose altre realtà tricolori come la startup dell'acqua Wami, Slow Food Promozione, l'azienda di frutta secca bio Damiano Organic, Salcheto, Perlage Wines, Herbatint.
In futuro non sarà più possibile concepire un'azienda che non persegua la duplice finalità di profitto e impatto positivo diventa quindi fondamentale spiegare l'importanza di questa certificazione, soprattutto al consumatore finale. Le B Corp certo non riusciranno, da sole, a rivoluzionare il tessuto produttivo mondiale ma rappresentano, senza dubbio, una soluzione concreta e positiva che crea valore sia per gli azionisti che per tutti gli stakeholder.

CLAUDIA CARLI

LA RIVOLUZIONE PARTE DALLA LIGURIA

Come accennato, la prima realtà produttiva italiana a diventare ufficialmente una Benefit Corporation, nel 2014, è stata Fratelli Carli. L'azienda ligure, che dal 1911 vende per corrispondenza e consegna a domicilio olio d'oliva, oggi conta circa 350 dipendenti e circa un milione di clienti che fanno ordini, nel 70% dei casi, ancora via telefono. Nel 1996 l'azienda è stata, inoltre, fra le prime a muoversi attraverso il canale web e, negli ultimi anni, ha investito nel retail creando una catena di 16 empori.
«In realtà siamo sempre stati una B Corp ma senza saperlo - afferma **Claudia Carli**, brand marketing manager di Fratelli Carli, alla quarta generazione della famiglia omonima -. Al centro del Mediterraneo abbiamo imparato l'importanza della cultura del territorio, la passione per la qualità, il rispetto per i nostri clienti e per il lavoro che genera valore concreto e rende il mondo migliore. Ebbene, la certificazione B Corp, prendendo in considerazione l'azienda nella sua interezza, ci ha dato la possibilità di mettere un "sigillo" a questo nostro modo di fare impresa e di comunicarlo».
Solo vantaggi e nessuno svantaggio nel certificarsi: «Non immaginavamo che il BIA, ovvero l'assessment necessario per certificarsi, fosse uno strumento di autovalutazione e crescita molto efficace – aggiunge Carli -. Lo sviluppo della comunità delle B Corp non potrà che avere impatti positivi sulle persone, le comunità e il pianeta. Abbiamo però un desiderio per il futuro: quello di vedere crescere la consapevolezza dell'importanza e della serietà di questa certificazione, dalle aziende all'opinione pubblica».

IL MONDO PIÙ GIUSTO CON UN PANINO

La catena di ristorazione guidata da **Antonio Civita** e **Elena Riva**, che nel 2019 Panino Giusto ha registrato un giro d'affari di 35 milioni di euro con 33 ristoranti all'attivo, si è trasformata pochi mesi fa da Società Benefit con capitale 100% familiare a prima B Corp italiana del mondo ristorazione.

›››

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 • 02 84243870

PUBLISHING GROUP LC

ANTONIO CIVITA E ELENE RIVA

GIACOMO STEFANINI

«Lo scorso anno abbiamo valutato opzioni di collaborazione con partner finanziari o industriali, ma abbiamo poi convenuto che la strada migliore per il nostro progetto fosse continuare a investirvi personalmente. Come primo atto del nostro nuovo assetto, ci siamo trasformati in Società Benefit dando piena stabilità all'impresa ed esprimendo i nostri valori sempre più orientati alla cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale», ha commentato Civita.

«Rendere il mondo più giusto attraverso un panino è la nuova vision che abbiamo concretizzato entrando nel mondo B Corp», ha dichiarato Riva.
«Abbiamo raggiunto in meno di un anno il punteggio indispensabile alla certificazione. Ci ha aiutato avere già nel nostro Dna la vocazione B Corp, dalla lotta allo spreco espressa dalla scelta di fare panini solo al momento, alle pratiche formative e inclusive per i lavoratori sottoccupati come i giovani migranti, fino al grande spazio occupato dalle donne in azienda, l'80% sono store manager», ha spiegato **Roberta Pontrelli**, CFO Panino Giusto Italia.

L'ACQUA CHE DONA ACQUA

La startup dell'acqua etica Wami è stata, invece, la prima società benefit in Italia nel settore delle acque minerali e nel beverage, così come la prima B Corp, certificata nel 2017 con 97 punti.
«Wami è nata nel 2016 con la sostenibilità ambientale e sociale nel suo Dna: non a caso il nostro nome è l'unione della parola water e mission. Crediamo che la certificazione sia non solo un elemento di grande valore per il consumatore e cittadino del futuro ma anche un dovere per ogni nuova azienda che opera nel nostro settore», afferma il fondatore **Giacomo Stefanini**.

DA PROFIT A BENEFIT

Infine, Slow Food Promozione Srl SB, tra le prime realtà in Italia ad aver compiuto il passaggio da società for profit a Società Benefit, nel 2016, ha recentemente ottenuto la certificazione. La società operativa di Slow Food Italia, che ne condivide le finalità realizzando attività di educazione e promozione per diffondere la cultura del cibo buono, pulito, giusto e sano per tutti, nel 2019 è diventata una B Corp certificata e le sei società dell'universo Slow Food hanno attuato il lavoro agile.

Abbasso la banalità e lode a principessa Bianca!

di uomo senza loden*

Abbiamo vissuto, e ancora stiamo vivendo (giusto in questi giorni ci viene paternalisticamente concesso di tornare alle nostre attività lavorative, anche se l'attenzione è concentrata sulla cosiddetta movida: così si dimenticano i problemi essenziali, quali scuola ed economia), un periodo di forzata immobilità. Abbiamo sofferto per il rallentamento dell'attività fisica (non solo sportiva) e ci siamo dati all'utilizzo compulsivo dei social, a nuove modalità di lavoro (che spesso, di smart, hanno avuto e hanno ben poco), alla ricerca di un nuovo equilibrio con i familiari (abbiamo meglio compreso la frase di Alberto Sordi: "Sposarmi? Ma che, mi metto un'estranea in casa"? E le nostre mogli, compagne o compagni, al pari dei nostri figli, ne hanno condiviso l'ironica saggezza!), alla riscoperta – o meglio: scoperta - del vicinato. Abbiamo anche rispolverato l'amore per le passeggiate e rivalutato, a proposito di passeggiate, il cane. Addirittura abbiamo manifestato interesse per il bricolage (non è il caso di soffermarsi sui risultati ….). Abbiamo dato il meglio di noi (a dispetto dei soliti ululanti, in Italia il lock down è stato rispettato) e purtroppo anche il peggio: è emersa la mai scomparsa tendenza alla delazione (propria di una minoranza assai aggressiva), alla ricerca della colpa, sempre e rigorosamente negli e degli altri (quando leggo " state a caaaaaaasa" mi sale la pressione), la diffusa incomprensione di cosa sia la libertà (per taluni, l'imposizione, ovviamente agli altri, delle proprie idee e di regole

e punizioni esemplari), l'assenza di umanità. Su quest'ultima vorrei soffermarmi: leggere che un cittadino (e non parliamo del terrore nella rivoluzione francese) ha chiamato le forze dell'ordine avendo visto due ragazzi giovani che di sera, in penombra, si stavano baciando, mi ha provocato una stretta al cuore. Non intendo sottovalutare il pericolo del gesto, ma non posso ignorare la grettezza dell'individuo il quale, non avendo evidentemente null'altro da fare se non vigilare dal balcone con animo puro e severo sul comportamento degli altri, avendo individuato due pericolosissimi, nella penombra, si è ben guardato dallo scendere e fare notare ai due ragazzi (chiaramente vinti dal sentimento, anche se solo passeggero, o dal desiderio dell'adolescenza: lo abbiamo dimenticato?), con la dolcezza che sarebbe stata necessaria!, la superficialità del loro atteggiamento, avendo preferito ergersi a difensore della legalità chiamando le forze dell'ordine le quali, implacabili e inflessibili, hanno applicato la sanzione.

Durante il lock-down abbiamo avuto tempo per pensare e per fare emergere banalità con le quali abbiamo anestetizzato i nostri pensieri e celato il vuoto e le manie di protagonismo: tra queste ha primeggiato, nelle sue varie declinazioni, lo slogan "accetto la sfida!". Abbiamo visto copertine di libri mai letti, fotografie dell'infanzia, immagini da concorsi di bellezza (confesso: non mi ero mai reso conto di essere circondato solo da uomini e donne così belli!), balletti e performance di varia natura, tutorial sui più disparati argomenti.
Tutto questo mi ha fatto meditare sull'enorme quantità di banalità di cui ci circondiamo facendole nostre: frasi, oggetti, comportamenti o desideri.
Ne ho elencate alcune. Così, a caso: dichiararsi esperti di vini; essere conoscitori di tutti, dico tutti, i ristoranti stellati; non solo italiani; l'importante non è la meta, ma il viaggio; viaggiando si impara; il cappello di paglia (da uomo) non appena saliamo (anzi: salivamo) sul taxi per andare a prendere il nostro volo low cost (molto Hemingway); la bellezza ci salverà (continuo a ripetere la mia insofferenza verso questa frase: forse perché fiorisce dalle labbra di chi, lock down o meno, problemi di pranzo con la cena non ne ha?); lo yoga e la meditazione; non sopporto il capodanno; ogni crisi cela un'opportunità; la cosa che guardo in una donna sono prima di tutto gli occhi (a cui fa da pendant "di un uomo mi colpiscono le mani").

E infine: lo chardonnay, padre di capolavori (i grandi bianchi francesi: e non solo) e fonte di vini di poco interesse. Banali, appunto. Non quello di oggi, che si inserisce nel solco delle grandi potenzialità di questo diffuso vitigno.
Principessa Bianca I.G.T. Toscana 2015: Paolo Conterno ci racconta di uno chardonnay di carattere e ci mostra come ci si possa esprimere senza necessariamente ammiccare allo straniero. Il colore giallo dorato desta perplessità, perché potrebbe preannunciare un eccesso di barrique, mentre invece esprime la sua natura di chardonnay. Il naso ci tranquillizza non venendo accolti dalla temuta vaniglia livellatrice, ma da un complesso agrumato non eccessivo (che mal si concilierebbe con l'idea della Toscana della mia infanzia, alla quale questo vino mi riconduce). Seguono note distanti di miele, un richiamo di burro chiarificato, una suggestione di frutta tropicale con sottofondo di ananas. Non mancano fiori bianchi e forse, ma forse, una qualche traccia tra il balsamico e la menta. Al palato, moderatamente fresco e salino, giustamente caldo, elegante, di media lunghezza, equilibrato, corposo senza essere invadente. Abbasso la banalità e viva Principessa Bianca! Con i crostacei: la morte sua!..... oddio, che banalità!.

** 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*

Sine e la gastro-fucina napoletana

di francesca corradi

ROBERTO DI PINTO

E dopo l'esperienza delivery c'è quella take away. Il mio primo asporto in lockdown è stato da Sine – Ristorante Gastrocratico. L'insegna di viale Umbria, all'angolo con Corso XXII Marzo, è da mesi nella mia *to do list*.

Il nome del ristorante la dice lunga sulla filosofia di **Roberto Di Pinto,** al timone del ristorante. Sine rappresenta, infatti, l'eliminazione del superfluo, in cucina, in favore del sapore, quello autentico. Il suffisso "gastrocratico", invece, perché si prefigge di offrire un'esperienza gourmet senza chiedere cifre folli.

Lo chef, con il tatuaggio "Peter Pan è ancora vivo", non poteva che reagire con fantasia e determinazione a questo momento di crisi. Di Pinto, infatti, durante il lockdown ha deciso di accelerare l'uscita di un progetto - uno dei tanti già cantiere - sviluppato insieme a Martina, moglie e regista della sala. Sine Fucina Napoletana è una sorta di gastronomia 2.0 con una selezione di piatti della tradizione rivisitati con un tocco partenopeo.

Questa volta partirei dai dolci, in una parola, indimenticabili: dai mini babà al rhum con crema al limone e frutti di bosco, alla "Caprese che voleva essere una Sacher", che non descrivo per non rovinare la sorpresa.

Buono il coniglio in fricassea così come l'ombrina alla plancha e la frisella, non con il solito pomodoro, ma con i moscardini alla Santa Lucia e pistacchi in due consistenze.

Per i clienti nostalgici dei primi piatti del locale, Di Pinto ha ideato, invece, delle box. Nei kit "Cucina tu", per due persone, ci sono tutti gli ingredienti per ricreare, a casa, una ricetta e sentirsi dei veri cuochi. Il risultato è garantito: anch'io sono riuscita a farmi dei deliziosi plin ripieni di genovese di faraona, in soli cinque minuti. Ho notato con piacere anche un packaging ecosostenibile ed elegante.

Obiettivo raggiunto per lo chef che è riuscito nell'intento di trasferire amore e personalità anche nei piatti d'asporto: il risultato è esplosivo.

Visto che ha riaperto i battenti consiglio di prenotare un tavolo perché, oltre a essermi innamorata della carta da parati jungle, si respira una bella atmosfera.

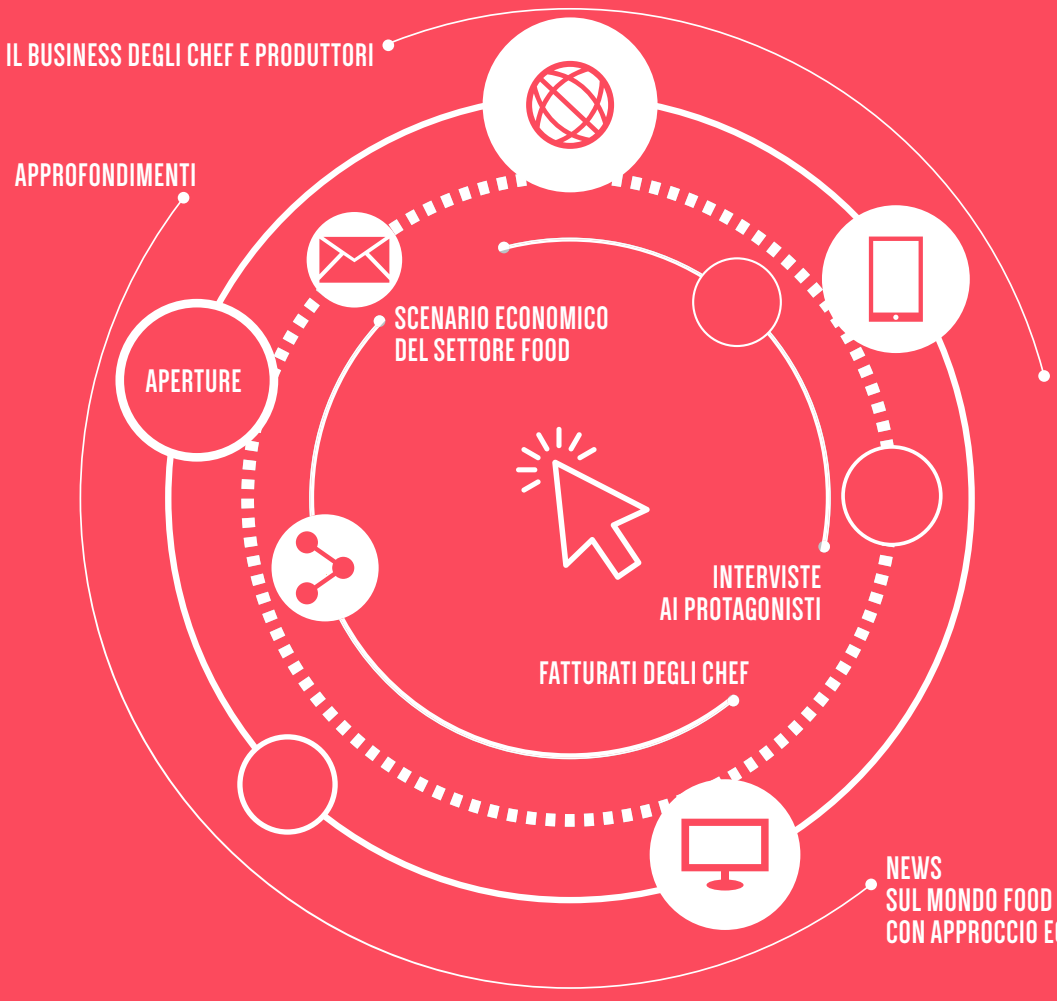
Prezzo: antipasto, piatto principale e dolce (da asporto) a partire da 30 euro.

SINE. Viale Umbria 126, Milano - *tel. 3381708473 - info@sinerestaurant.com*

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

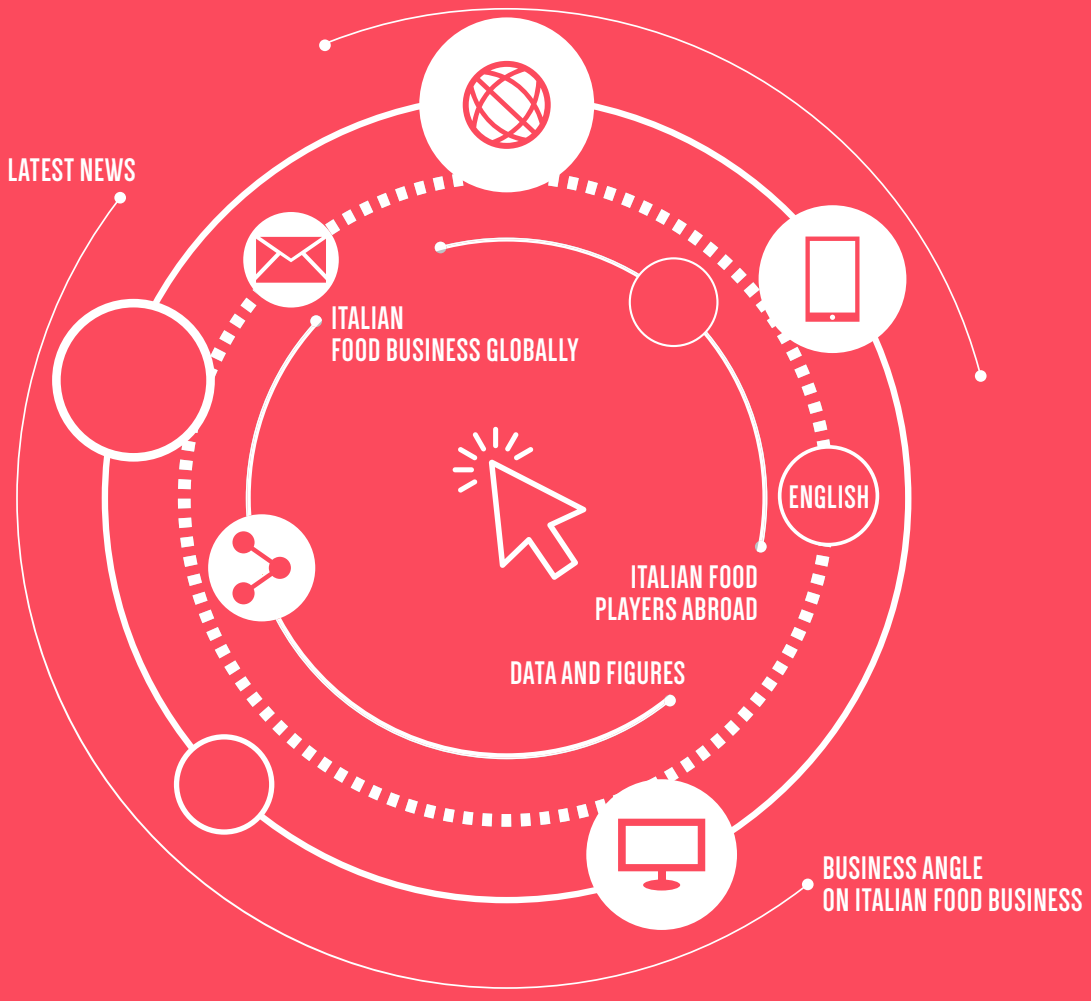
Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.foodcommunity.it

LC PUBLISHING GROUP

FOOD COMMUNITY NEWS

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



Follow us on

www.foodcommunitynews.com