LC PUBLISHING GROUP

MAG

154 • 11.01.2021

Scenari
NEL LEGALE CRESCE LA DIVERSITÀ, MA NON AI VERTICI

Speciale
NUOVO RECORD PER I CAMBI DI POLTRONA

Focus
I NUOVI ORIZZONTI DEL LAVORO

Nuove insegne
MONDINI BONORA GINEVRA: PROGETTO "INDUSTRIALE"

Nuovi modelli
ANDPARTNERS, LA FORZA DELL'UNIONE

Professione legale
42LF, FOCUS SU INNOVAZIONE E NUOVE TECNOLOGIE

L'intervista
IL NUOVO CORSO DEL FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

Speciale
LEGALCOMMUNITY MARKETING AWARDS 2020. I VINCITORI

Parla il nuovo GC di Dedalus: «l'avvocato d'affari e il general counsel hanno due ruoli diversi, ma le loro professioni si incrociano»

CUCCHIARATO DALLA LIBERA PROFESSIONE ALL'AZIENDA

CALENDARIO EVENTI 2021

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 36727659

LEGALCOMMUNITY AWARDS

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

Forty under 40 Awards Italy	Milano, 25/03/2021
Tax Awards	Milano, 15/04/2021
Energy Awards	Milano, 29/04/2021
IP&TMT Awards	Milano, 13/05/2021
Finance Awards	Milano, 27/05/2021
Corporate Awards	Milano, 10/06/2021
Italian Awards	Roma, 08/07/2021
Labour Awards	Milano, 09/09/2021
Litigation Awards	Milano, 16/09/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la legal business community a Milano.

Legalcommunity Week	Milano, 7-11/06/2021

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

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

InhousecommunityDay	Roma, 30/09-01/10/2021

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

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

Inhousecommunity Awards Egypt	Web Edition, 11/02/2021
Inhousecommunity Awards Italia	Milano, 14/10/2021
Gold Awards	Madrid, 04/11/2021
Inhousecommunity Awards Switzerland	Milano, 25/11/2021

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	Milano, 24/06/2021
Foodcommunity Awards	Milano, 29/11/2021

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

L' evento annuale globale per la finance community.

Financecommunity Week	Milano, 15-19/11/2021

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 in Italia.

Financecommunity Awards	Milano, 18/11/2021

LC PUBLISHING GROUP

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

Corporate Music Contest	Milano, 09/06/2021
Sustainability Awards	Data da confermare

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 - Portugal	Edizione 2020 riprogrammata a Lisbona, 11/03/2021
InspiraLaw	Madrid, 08/04/2021
Labour Awards - Spain	Madrid, 06/05/2021
Forty under 40 Awards	Madrid, 23/09/2021
LegalDay	Madrid, 04/11/2021
Gold Awards	Madrid, 04/11/2021
Labour Awards - Portugal	Lisbona, 02/12/2021

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, 21/10/2021

2021, L'AVVOCATURA DIVENTA SOSTENIBILE

di nicola di molfetta

Non ci sono dubbi. La parola dell'anno sarà sostenibilità. Anche per il comparto dei servizi legali.
La ricerca del giusto punto di equilibrio tra il perseguimento della crescita e la tutela delle esigenze sociali e ambientali, sarà uno dei tratti salienti di molte policy gestionali (e relative azioni di marketing) da parte dei principali operatori del settore.

I primi segnali di questo si vedono già. Progetti, iniziative, eventi. La stagione della pandemia di Covid-19 ha accelerato il processo di maturazione delle azioni volte a introdurre il concetto della sostenibilità nel modello di business delle law firm.

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
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoi 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 36727659

Non giriamoci intorno. È il mercato che lo chiede. Pensate a quanto siano diventate ricorrenti le parole *green* e *sustainable* nella finanza degli ultimi 12 mesi. E se fate un test, chiamando uno dei vostri contatti (in qualunque tipo di azienda) e domandando se la sua società ha un programma di sostenibilità per il nuovo anno, sicuramente otterrete una risposta positiva.

Società sostenibili lavorano con consulenti sostenibili. Il teorema è tanto semplice quanto ineludibile. La capacità di restare sul mercato nel prossimo futuro, sarà legata anche alla capacità di adeguarsi a questo assioma.

E per gli studi legali ciò comporta una presa di coscienza fondamentale. Per poter essere in linea con le aspettative del mercato non basterà *fare 'ammuina* riducendo le politiche di sostenibilità alla produzione di qualche gadget (borraccette à gogo) o all'eliminazione dei bicchieri di plastica dalle buvette di studio.
Bisogna salire di livello.

La sostenibilità diventerà un elemento guida per le politiche di organizzazione e sviluppo delle strutture che dovranno sempre più tenere in considerazione il benessere delle persone, l'uso consapevole della tecnologia, la costruzione di una govrenance rispettosa della diversità e delle minoranze, nonché l'impatto ambientale di ogni attività quotidiana.

In questo scenario, il concetto di sostenibilità rivela la sua capacità di concentrare e mettere a sistema le azioni che fino a oggi sono state avviate sul fronte del work-life balance, della diversity e dell'efficientamento dei processi. La sostenibilità non è "un'altra cosa". Ma è tutte queste cose prese insieme e inserite in un disegno complessivo: armonico e coerente.

Quella che si profila è una sfida tutt'altro che banale. E infatti, non manca chi sta pensando alla certificazione come soluzione per riuscire a disciplinare il processo di transizione dal modello tradizionale di organizzazione a uno che sia in linea con questo nuovo approccio al lavoro e al business. Così come non manca chi ha (già) scelto di costituire il proprio studio in forma di società benefit ovvero chi studia la possibilità di diventare una B-corp.

Il mercato cambia pelle. E noi saremo qui a raccontarlo.
Buon anno!

SOCIETÀ SOSTENIBILI LAVORANO CON CONSULENTI SOSTENIBILI. IL TEOREMA È TANTO SEMPLICE QUANTO INELUDIBILE. LA CAPACITÀ DI RESTARE SUL MERCATO NEL PROSSIMO FUTURO, SARÀ LEGATA ANCHE ALLA CAPACITÀ DI ADEGUARSI A QUESTO ASSIOMA

SOMMARIO

46 SPECIALE
NUOVO RECORD PER I CAMBI DI POLTRONA

122 L'INTERVISTA
IL NUOVO CORSO DEL FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

84 DIARIO IN HOUSE
CUCCHIARATO DALLA LIBERA PROFESSIONE ALL'AZIENDA

146 FOOD BUSINESS
PASTA SGAMBARO, RIMANERE ITALIANI AL 100%

26 **Professione legale**
42LF, focus su innovazione e nuove tecnologie

32 **Nuovi modelli**
AndPartners, la forza dell'unione

38 **In evidenza**
La scelta di essere boutique

64 **In crescita**
Alma Sta, nel 2021 punta alla "taglia 25"

68 **Dalla Svizzera**
Altenburger: sempre più internazionali

112 **Periscopio**
2021, le 6 partite finanziarie dell'anno

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!

10 **Agorà**
Fivelex apre al tax: Mantegazza e Oneglia entrano come partner, Cremona nuovo of counsel

20 **Il barometro del mercato**
Pharma, moda e giochi spingono l'm&a

76 **Nuove insegne**
Mondini Bonora Ginevra: progetto industriale

80 **Sul territorio**
Nuova insegna a Firenze, via a Soresina Fantappié

82 **Diverso sarà lei**
Calcio, la maternità è estesa alle giocatrici

96 **Scenari**
I nuovi orizzonti del lavoro

102 **Scenari**
Nel legale cresce la diversità, ma non ai vertici

108 **Partita Doppia**
Nba, una giungla di norme e contratti per veri manager

110 **Finanza e diritto... a parole**
Il principio di efficacia e la ricetta della mobilità

132 **Scenari**
Gimme5, la democratizzazione del risparmio gestito

134 **Frontiere**
Citel Group, intelligenza meridionale

136 **Speciale Marketing Awards 2020**
I vincitori

142 **Aaa... cercasi**
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it

152 **Agroindustria**
Unifrutti, storia e strategie

156 **Calici e pandette**
Dogliani Superiore Clavesana, sensazioni d'infanzia

158 **Le tavole della legge**
Al Mercato Street, tra burger e ribs

N.154 | 11.01.2021

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it
Capo Redattore
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it
Caposervizio
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.salemme@lcpublishinggroup.it
alessio.foderi@lcpublishinggroup.it

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro Ricerche
vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art Direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
Graphic Designer
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing Director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

COO
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication, Marketing & BD Director
helene.thiery@lcpublishinggroup.it
Communication, Marketing & BD Assistant
veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
Events Coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Senior Account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it
Key Account
andre.falanghe@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
Accounting Department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
Barabino & partners legal, uomo senza loden

Editore
LC S.r.l.
Sede operativa: Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.it

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

IL PRIMO PODCAST ITALIANO
DEDICATO
AL LEGAL DESIGN
E AI SUOI PROTAGONISTI

PUBLISHINGGROUP
LC

DA SINISTRA: FRANCESCO MANTEGAZZA, FABIO ONEGLIA, MASSIMO CREMONA

STRATEGIE

Fivelex apre al tax: Mantegazza e Oneglia entrano come partner, Cremona nuovo of counsel

Fivelex si apre al tax al fine di creare una practice fiscale altamente specializzata che si unisca a quella legale. Lo studio mette a segno un triplice lateral hire di alto profilo. In arrivo **Francesco Mantegazza** e **Fabio Oneglia** che entrano in Fivelex in qualità di equity partner, e **Massimo Cremona** che continuerà a operare quale professionista autonomo ed indipendente e assumerà il ruolo di of counsel in Fivelex. «L'ingresso di Fabio e Francesco nella partnership ed il supporto di Massimo – commentano i due co-managing partner di Fivelex, **Alfredo Craca** e **Francesco Di Carlo** – e l'avvio con loro della consulenza tributaria assumono una grande importanza nella realizzazione del nostro progetto di crescita. Dalla fondazione dello Studio, ad oggi abbiamo preferito offrire ai nostri clienti il supporto di riconosciuti professionisti esterni con i quali collaboravamo abitualmente, anziché creare un nostro dipartimento fiscale. La decisione di portare all'interno dello Studio importanti competenze anche in ambito fiscale si è resa possibile grazie all'individuazione di professionisti di primario standing e attesta il nostro impegno per una crescita dello Studio coerente con l'obiettivo di offrire ai nostri clienti un servizio eccellente in ogni ambito di assistenza».
Tutti e tre i professionisti hanno un passato in Pirola Pennuto Zei & Associati.
Mantegazza è uno dei professionisti di riferimento nella fiscalità delle operazioni immobiliari, oltre ad aver maturato forti competenze in materia di fiscalità finanziaria, internazionale e private equity, per le quali ha ricevuto negli anni numerosi riconoscimenti. Oneglia è consulente di multinazionali italiane ed estere, più volte premiato, ha maturato una notevole esperienza in materia di fiscalità societaria ed IVA, nazionali e internazionali, e nella gestione dei rapporti con l'amministrazione finanziaria in via preventiva e deflattiva nonché nel contenzioso tributario.
Massimo Cremona, con oltre 40 anni di esperienza ad altissimi livelli nell'attività di consulenza e direzione di studi professionali, è uno dei più accreditati fiscalisti italiani, esperto in operazioni complesse con particolare riferimento alla gestione del rischio fiscale. Negli ultimi anni, oltre all'attività accademica e didattica, si è dedicato a ruoli nel terzo settore. È stato riconosciuto dalle principali pubblicazioni internazionali tra i migliori fiscalisti in Italia.
«Dopo un percorso di circa venticinque anni trascorso insieme in un primario studio, verso il quale resta la nostra gratitudine – commentano Francesco Mantegazza e Fabio Oneglia, Equity Partner di Fivelex – siamo entusiasti di iniziare questo progetto, nel quale crediamo fermamente e il cui obiettivo è offrire un team caratterizzato da elevate competenze tecniche e totalmente dedicato a soddisfare al meglio le esigenze dei clienti».

LATERAL HIRE

L&B Partners prende Valentina Bonomo

L&B Partners apre alla proprietà industriale e intellettuale e al diritto della concorrenza. Lo studio investe nella costituzione di un dipartimento dedicato. Il settore sarà affidato alla salary partner **Valentina Bonomo** (*foto*) proveniente da BonelliErede. La professionista, in precedenza, ha lavorato per Lombardi e Associati e Vanzetti e Associati. Bonomo è anche docente a contratto all'Università Bocconi e ha una vasta esperienza in materia Ip e concorrenza. Insieme a Bonomo fa il suo ingresso nel dipartimento **Elena Ronda** in qualità di managing associate.

Il lancio di questa nuova area di pratica risponde all'evoluzione di un mercato che richiede assistenza specialistica in settori caratterizzati da processi di innovazione sempre più rapidi come le energie rinnovabili, la transizione energetica e la generazione diffusa, il life science e le deep tech, settori questi che implicano l'utilizzo di tecnologie sempre più sofisticate.

L'apertura del nuovo dipartimento si inquadra in un più ampio progetto di espansione dello studio, finalizzato a cogliere le migliori opportunità del mercato dei servizi legali, che prevede l'ampliamento del novero dei servizi offerti alla clientela e, parallelamente, il rafforzamento e la valorizzazione delle practice esistenti (operazione già avviata con i recenti lateral hire di **Davide Pelloso** dallo studio Lombardi e Associati nel corporate M&A e di **Pina Lombardi** da Orrick nell'amministrativo).

Rimane ferma e anzi potenziata la tradizionale focalizzazione dello studio su industry come energia & infrastrutture, nella consapevolezza che le complessità del mondo economico moderno richiedono, oltre a grande competenza tecnica, una conoscenza approfondita delle dinamiche dei settori di riferimento.

SCENARI

Grimaldi cresce a Parma con Giancarlo Buccarella

Giancarlo Buccarella (*foto*) entra in Grimaldi studio legale come nuovo partner nella sede di Parma, aperta con l'ingresso della partner **Maria Francesca Albertini** e del suo team lo scorso anno.

L'avvocato Buccarella ha esperienza nel diritto societario e fallimentare e nel contenzioso bancario e assicurativo. Ha fatto parte del pool di esperti del Tribunale di Parma per l'accertamento passivo nel crack Parmalat e consulente per l'autorità giudiziaria nel concordato Parmalat. Recentemente ha seguito lo sviluppo di startup, pmi innovative e progetti di ricerca del Cnr.

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 LE PUNTATE ▶

Per informazioni: andre.falanghe@lcpublishinggroup.it • +39 345 5811743

NOMINE

Snam, Reggiani passa al business: nominato presidente di Stogit

Come rivelato da *inhousecommunity.it*, **Marco Reggiani** (*foto*) passa al business in Snam con la nomina alla presidenza di Stogit, principale operatore italiano ed europeo nello stoccaggio di gas naturale interamente controllato da Snam.
La nomina di Reggiani, per oltre dieci anni general counsel di Snam, ha l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la squadra di management di Stogit, in una fase in cui gli stoccaggi hanno un ruolo sempre più centrale nel sistema energetico, sia nel garantire la sicurezza degli approvvigionamenti sia nell'abilitare la transizione energetica sperimentando l'immissione di gas rinnovabili come l'idrogeno.
Stogit gestisce nove siti di stoccaggio gas in Italia per una capacità complessiva di 17 miliardi di metri cubi (4,5 di riserva strategica), la più ampia in Europa e tra le maggiori a livello globale.
Reggiani era in Snam dal 2010 e, oltre a guidare gli affari legali, societari e la compliance, era segretario del consiglio di amministrazione, membro del comitato di direzione e dei consigli di amministrazione di Snam Rete Gas e Stogit. Nel corso degli anni, oltre a curare la regia legale di numerose operazioni e contenziosi di successo, ha inserito l'etica e la compliance tra i primi punti della sua agenda, lavorando allo sviluppo di misure specifiche di lotta alla corruzione e alla costruzione di un'etica d'impresa. Ha realizzato una piattaforma di risk assurance e compliance integrata che riorganizza i rischi e i controlli prevedendo azioni di rimedio considerata una best practice. Nel 2020 ha portato Snam a essere la prima società quotata italiana a dotarsi di un comitato ESG (Environmental, Social, Governance) all'interno del cda e a inserire la gender diversity all'interno dello statuto. In precedenza, dal 1998 al 2009 ha ricoperto ruoli di responsabilità nel gruppo Eni, fino a diventare senior vice president e general counsel. Dal 2002 al 2006 è stato, inoltre, presidente della commissione affari legali di Assomineraria.

PRIVATE EQUITY

Fondo Italiano d'Investimento, Di Dio chief investment officer

Gianpaolo Di Dio (*foto*) è stato nominato chief investment officer (cio) del Fondo Italiano d'Investimento (Fii). Di Dio, nel Fii dalla fondazione (2010), è senior partner del Fondo Italiano Consolidamento e Crescita (Ficc).
Prima di arrivare al Fii, è stato ad di Arcotronics e di Netscalibur Italia, e co-fondatore e general partner di TLcom Capital, fondo di venture capital lanciato nel 1999 come joint venture con Morgan Stanley Capital Partners. È stato, inoltre, senior manager in Bain&Co., dove si è occupato principalmente di consulenza strategica e business development per il settore Tmt.
I compiti principali di Di Dio saranno il coordinamento dell'attività di investimento portata avanti dai fondi gestiti, al fine di garantire la massima armonia tra tutti gli strumenti messi in campo per lo sviluppo del sistema delle pmi italiane.

NOMINE

Todarello promuove 5 salary partner

Per Todarello & Partners, l'insegna fondata dall'avvocato **Fabio Todarello**, inizia una nuova fase, che parte da un'ampia operazione di riorganizzazione e crescita interna.
Lo studio ha infatti nominato salary partners gli avvocati **Giuseppe Spennacchio** (a cui è stata contestualmente affidata la responsabilità sul dipartimento di diritto civile e societario), **Andrea Conforto** (alla guida del dipartimento Energia), **Matilde Battaglia** (a capo della practice Urbanistica ed Edilizia), **Claudia Sarrocco** (coordinatrice del team Regolatorio e Antitrust) e **Alice Colleoni** (responsabile del dipartimento Ambientale).
Inoltre agli avvocati **Delia Schiaroli** (ambientale), **Alessandro Concordati** (Energia e Gas), **Francesco Schiano di Cola** (Urbanistica ed Edilizia) e **Roberto Biasco**, **Maria Grazia Scorrano** e **Cristina Grassi** (Diritto Civile e Societario) è attribuita la qualifica di counsel, con funzioni di gestione e coordinamento degli incarichi e dei rapporti con i clienti all'interno dei dipartimenti di competenza.
Gli avvocati **Chiara Berra**, **Raffaele Arcadi** e **Roberta Rossit** de Combarieu assumono, invece, la qualifica di managing associate.

IN HOUSE

Primiano De Maria al vertice della direzione legale di ADR

Primiano De Maria è il nuovo direttore legal and corporate affairs di Aeroporti di Roma (ADR).
Il giurista d'impresa prende il posto di **Guglielmo Bove** passato alla guida del team legale di FS Italiane a ottobre scorso (qui la news).
De Maria proviene da Lottomatica, dove era entrato nel 2010 come responsabile per gli appalti per la selezione di fornitori di beni e servizi ed è poi cresciuto nel gruppo cambiando diversi ruoli, fino ad arrivare ai vertici del legal. Dal dicembre 2016 era legal director Italy e vice president & assistant general counsel di International Game Technology (IGT), l'operatore mondiale dei giochi nato dal matrimonio tra la ex Lottomatica Gtech e l'americana IGT, nonché assistant general counsel a livello mondiale. Sempre a livello globale, De Maria era anche responsabile di due task di progetto trasversali (contract management e legal cost reduction). Nel gruppo ha seguito una serie di importanti operazioni, tra cui la recente cessione del 100% del capitale sociale di Lottomatica Videolot Rete e Lottomatica Scommesse (i business delle slot e delle scommesse in Italia) a Gamenet Group.
Dopo un breve passaggio nella consulenza De Maria è passato in house, entrando prima in Atos, poi nelle direzioni legali di TAV Treno Alta Velocità e Ferrovie dello Stato e dopo ancora in Autostrade per l'Italia.

REAL ESTATE

Colliers, Martani senior advisor *workspace & hospitality*

Pietro Martani (*foto*) è il nuovo senior advisor *workspace & hospitality* di Colliers International Italia, gruppo attivo nei servizi di consulenza immobiliare.
Martani lavorerà trasversalmente a tutte le business line e si concentrerà sui clienti per meglio progettare e gestire i cambiamenti che l'innovazione tecnologica ha reso concreti, anche in conseguenza della pandemia, negli ambiti *workspaces & hospitaliy*.
Martani è imprenditore dal 1999 con iniziative di rilievo come Copernico, dal 2015 al 2020, con 18 immobili per 100mila metri quadri under management, e Halldis, dal 2003 al 2015, con 1.200 immobili *under management*.

PUBLISHINGGROUP

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
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Tel. + 39 02 36727659

DA SINISTRA: NICOLA SARTOR, STEFANO TRAIANO

PROFESSIONISTI

Lambertini&Associati annuncia l'ingresso degli of counsel Nicola Sartor e Stefano Troiano

Due nuovi of counsel fanno ingresso nello studio Lambertini&Associati: il professor **Nicola Sartor** e il professore **Stefano Troiano**.
Sartor, già rettore dell'Università di Verona dal 2013 al 2019, sottosegretario di Stato al ministero dell'Economia e delle Finanze nel secondo governo Prodi, dal 2006 al 2008, dopo aver lavorato presso il Servizio Studi della Banca d'Italia, Roma (1981-88 e 1990-93) e al Department of Economics and Statistics, O.E.C.D., Parigi, (1988-90) è entrato all'Università di Verona nel 1993 dove, dal 2000, è diventato professore ordinario di scienza delle finanze; è stato rettore vicario e preside della facoltà di economia
Troiano, dal 2018 direttore del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona, dove è anche professore ordinario di Diritto privato dal 2006 e titolare degli insegnamenti di Istituzioni di diritto privato e Diritto civile. Già preside della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Verona dal 2009 al 2012, è stato in precedenza professore associato nella medesima Università (dal 2001).

AMMINISTRATIVO

Accolla e associati apre all'amministrativo con Giorgis e Soprano

Accolla e associati, con gli avvocati **Alberto Giorgis** e **Francesco Soprano**, ha inaugurato il dipartimento di diritto pubblico e amministrativo. La nuova practice fornisce consulenza e assistenza ai clienti dello studio in settori regolamentati o con profili di rilevanza pubblicistica quali quello urbanistico, energetico, infrastrutture, sanità e ambiente.
Giorgis entra in Accolla e associati dopo aver maturato, negli studi Belvedere e Sfera Giuridica, esperienza nell'ambito dell'urbanistica, del real estate, dei contratti pubblici, del diritto ambientale e, in particolare, del contenzioso amministrativo. Attivo anche nella responsabilità da reato degli enti, oggi riveste il ruolo di organismo di vigilanza in società private e a partecipazione pubblica. Dal 2018 era socio dello studio legale Betassa Giorgis Sala di Vigevano.
Soprano ha avviato la sua carriera collaborando con BonelliErede nel dipartimento di Diritto Amministrativo e, dal 2017, era socio dello studio Soprano&Associati, dove si occupava principalmente di procedure di gara ed esecuzione di contratti pubblici anche nei settori speciali, assistendo enti pubblici e soggetti privati. È, inoltre, esperto di diritto dell'Unione Europea, di diritto demaniale e della navigazione, di urbanistica e di edilizia, di diritto dell'energia e dell'ambiente, nonché di pubblici concorsi.

SERVIZI FINANZIARI

State Street, Bongiovanni a capo assicurazioni area Emea

Christian Bongiovanni è il nuovo responsabile segmento assicurazioni per Europa, Medio Oriente e Africa (Emea) di State Street Corporation.
Basato a Milano, Bongiovanni sarà responsabile dello sviluppo di opportunità di collaborazione con le compagnie assicurative in Emea, riportando direttamente a **Jörg Ambrosius**, responsabile dell'area Emea, e ad **Akhil Jain**, responsabile globale del segmento assicurazioni.
Bongiovanni approda in State Street da The Boston Consulting Group, dove ha diretto l'area di analisi avanzate per il settore assicurativo in tutta Europa. Precedentemente ha lavorato in McKinsey & Co., in qualità di partner dell'insurance practice e co-leader dell'area advanced analytics in ambito assicurativo.

CAMBI DI POLTRONA

IGT: Miguel Bertuzzi nuovo GC per l'Italia

Miguel Bertuzzi è il nuovo direttore affari legali e societari del gruppo italiano facente capo a Lottomatica Holding, controllata da International Game Technology (IGT), con sede a Londra e quotata al New York Stock Exchange (NYSE).
Il professionista – che giurista assume il ruolo di **Primiano De Maria** – ha la mission di tutelare l'intero perimetro italiano delle strategie e degli interessi dell'azienda con il supporto della squadra legale, composta da 21 persone (di cui 12 avvocati).
Bertuzzi era responsabile degli affari societari e curava le operazioni straordinarie di M&A e il governo societario del gruppo per l'Italia dal 2015, dopo essersi occupato di corporate governance della quotata GTECH/Lottomatica dal 2007 al 2015.
Bertuzzi ha seguito numerose operazioni straordinarie di acquisizione, fusione e di capitalizzazione, e acquisito negli anni una buona conoscenza della corporate governance delle società quotate sulla Borsa Italiana.
Il profilo spiccatamente internazionale, cittadino portoghese oltre che italiano e con una esperienza decennale all'estero (Sudafrica), riflette il carattere sempre più internazionale del gruppo IGT. Il giurista è inoltre membro del consiglio di amministrazione di CartaLis IMEL, istituto di moneta elettronica controllato da Lottomatica, e sottoposto alla vigilanza della Banca d'Italia.

IN AZIENDA

Sonnedix, Silvia Garruzzo è Senior Legal Counsel

Da dicembre 2020, l'avvocata **Silvia Garruzzo** (*foto*) è global senior legal counsel di Sonnedix con riporto diretto alla EVP, Global Head of Legal & Compliance.
Il dipartimento legale, che conta oltre 20 persone, è diviso per funzioni a livello globale vede la presenza di una squadra Legal Technical composta da 3 persone, di cui fa parte Garruzzo. Lo scope of work è quello di prestare assistenza a livello globale nella redazione e negoziazione di contratti EPC, O&M, Repowering, Interconnection e in generale prestare assistenza a tutte le società del gruppo su tutte le tematiche di natura tecnica delle operazioni di sviluppo e costruzione degli impianti.
Garruzzo lavora da più di 10 anni come legale nel settore dell'energia rinnovabile. Ha iniziato da Grimaldi & Associati e proseguito in DLA Piper (2009 – 2014) prestando assistenza (lato corporate, finance e construction) a Banche, Fondi e Società per l'assistenza legale nello sviluppo, costruzione, gestione e finanziamento di impianti alimentati da fonti rinnovabile.
Nel 2014 la professionista è entrata in Talesun come Legal Counsel e fino ad ottobre 2020 ho assistito le società del gruppo Talesun nella sviluppo, costruzione, gestione e finanziamento di impianti con particolare focus su progetti UK, Italia, Messico, Argentina e Spagna.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

2^ Edizione

ITALY Forty UNDER 40

25.03.2021 • ORE 19.15

MILANO

VOTA IL TUO PREFERITO

#LcFortyUnder40

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

SCENARI

LABLAW apre una nuova sede a Torino

Dopo Catania, Messina, Bari e il Triveneto, LabLaw decide di investire su Torino, inaugurando una nuova sede nella città.
Con l'inaugurazione della nuova sede "consolidiamo il percorso di espansione e presenza territoriale che lo studio persegue da tempo con ferma convinzione. È un percorso che realizziamo con il nostro stile e le nostre regole: puntando sempre all'eccellenza del servizio e alla piena soddisfazione di coloro che ci scelgono. La città con la sua storia e il suo contesto imprenditoriale rappresenta per lo Studio un centro di grande interesse sul quale abbiamo deciso di investire e porre le basi per la nostra continua crescita", ha dichiarato il managing partner **Francesco Rotondi.**
Il progetto torinese è affidato alla partner **Michela Bani** e alla senior associate piemontese **Lorenza Paletto**, supportate dall'associate **Gabriele Gatto**, negli uffici di Corso Vittorio Emanuele.

ASSET MANAGEMENT

Widiba, tre nuovi consulenti finanziari a Padova

Angela Di Giacomo, **Federico Camelin** e **Adriano Trevisan** sono entrati nella rete di Widiba a Padova in qualità di consulenti finanziari.
Di Giacomo, 43 anni, di Potenza, ha maturato vent'anni di esperienza in Veneto. Camelin, 41 anni, padovano, proviene da Banca Consulia. Trevisan, 59 anni, di Padova, lascia Valori & Finanza per entrare in Widiba.
A supporto della crescita locale, nuovi uffici ospiteranno nelle prossime settimane la squadra di Padova, guidata dall'area manager **Giovanni Mazzeo**, in linea con il piano di rebranding della banca su tutto il territorio.

AL VERTICE

Cassa Dottori Commercialisti, Distilli nuovo presidente

Stefano Distilli (*foto*) è il nuovo presidente di Cassa Dottori Commercialisti. A designarlo il consiglio di amministrazione rinnovato a inizio novembre, che ha eletto anche Michele Pirotta, dell'ordine di Milano, alla carica di vicepresidente.
Al secondo mandato come componente del cda, per la quale ha ricoperto l'incarico di coordinatore della commissione per gli investimenti mobiliari, Distilli, 53 anni, di Aosta, è stato delegato dell'ente dal 2008 al 2016.
Distilli succede a **Walter Anedda**, che ha guidato l'ente dal 2016 al 2020.
«Continueremo a lavorare per garantire un futuro previdenziale sereno agli oltre 70mila iscritti - ha commentato Distilli - cercando di affiancarli e supportarli nella crescita professionale e nei bisogni assistenziali, grazie all'attivazione di iniziative di welfare strategico e con un'estrema attenzione alla gestione del patrimonio dell'ente, proseguendo nel percorso intrapreso nello scorso quadriennio, che ha registrato una crescita delle riserve patrimoniali del 21,5%, un miglioramento del rapporto tra riserve patrimoniali e pensioni che passa dal 26,6 registrato nel 2016 al 29,7 del 2020, a fronte di un generale incremento delle prestazioni di welfare del 14%».

PHARMA, MODA E GIOCHI SPINGONO L'M&A

Il 2021 si apre con lo shopping svizzero di Angelini che acquisisce Arvelle Therapeutics. Il big deal segue l'acquisizione di Stone Island da parte di Moncler e la nascita di un colosso nel gaming italiano

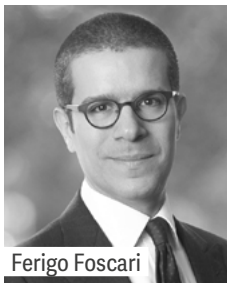
Il passaggio dal 2020 al 2021 è stato all'insegna dei mega deal. L'anno appena chiuso è terminato con l'acquisizione di Stone Island da parte di Moncler e il passaggio di Lottomatica Scommesse e Videolot Rete a Gamenet Group da cui nascerà il più grande gruppo del gaming online operante in Italia. Quello appena cominciato, invece, ha visto Angelini Pharma conquistare il gruppo biofarmaceutico svizzero Arvelle Therapeutics. Ecco chi sono gli advisor che hanno seguito queste operazioni.

ANGELINI CONQUISTA ARVELLE THERAPEUTICS

White & Case ha assistito Angelini Pharma, azienda farmaceutica internazionale, parte del gruppo Angelini, tra i principali operatori nei settori farmaceutico e della salute e benessere personale, nel contesto di un'asta competitiva per l'acquisizione di Arvelle

Therapeutics, gruppo biofarmaceutico costituito in Olanda e con headquarter in Svizzera, focalizzato sullo sviluppo di trattamenti innovativi destinati a pazienti affetti da disturbi del sistema nervoso centrale, per un valore fino a 960 milioni di dollari. KPMG si è occupato della due diligence Tax & Accounting.

Per Arvelle ha svolto il ruolo di advisor finanziario unico Centerview Partners UK, mentre Sidley Austin LLP e NautaDutilh NV hanno fatto da consulenti legali.
A seguito dell'acquisizione di Arvelle Therapeutics, Angelini Pharma avrà la licenza esclusiva per commercializzare il cenobamato nell'Unione Europea e in altri Paesi dello Spazio Economico Europeo (inclusi Svizzera e Regno Unito) diventando uno dei principali protagonisti nel mercato dei trattamenti dei disturbi del sistema nervoso centrale e della salute mentale (ed in particolare per il trattamento dell'epilessia). Il lancio del cenobamato sul mercato europeo avverrà dopo aver ricevuto l'approvazione dell'Agenzia europea per i medicinali (EMA, European Medicines Agency), prevista nel 2021.
White & Case ha assistito Angelini per gli aspetti di M&A, antitrust, fiscali e di proprietà intellettuale dell'operazione, con un team composto da i partner **Ferigo Foscari** , **Leonardo Graffi** e **Tommaso Tosi** dell'ufficio di Milano, **Peita Menon** (dell'ufficio di Londra), **Axel Schulz** e **Alexandra Rogers** (dell'ufficio di Bruxelles), **Justus Herrlinger** (dell'ufficio di Amburgo), **Andres Liivak**, **Farhad Jalinous** e **Keith Schomig** (dell'ufficio di New York) e **Charles Larsen** (dell'ufficio di Boston) insieme agli associate **Sara Scapin, Niccolò Miglio**, **Nicole Paccara** e **Olga Primiani** (dell'ufficio di Milano), **Elizabeth Emerson** (dell'ufficio di Londra), **Iakovos Sarmas** (dell'ufficio di Bruxelles) **Louisa Maier-Witt** (dell'ufficio di Amburgo).
Il team legale interno di Angelini è stato guidato dal general counsel **Enza Maria Cristina Onnis**.


Ferigo Foscari

Leonardo Graffi

Tommaso Tosi

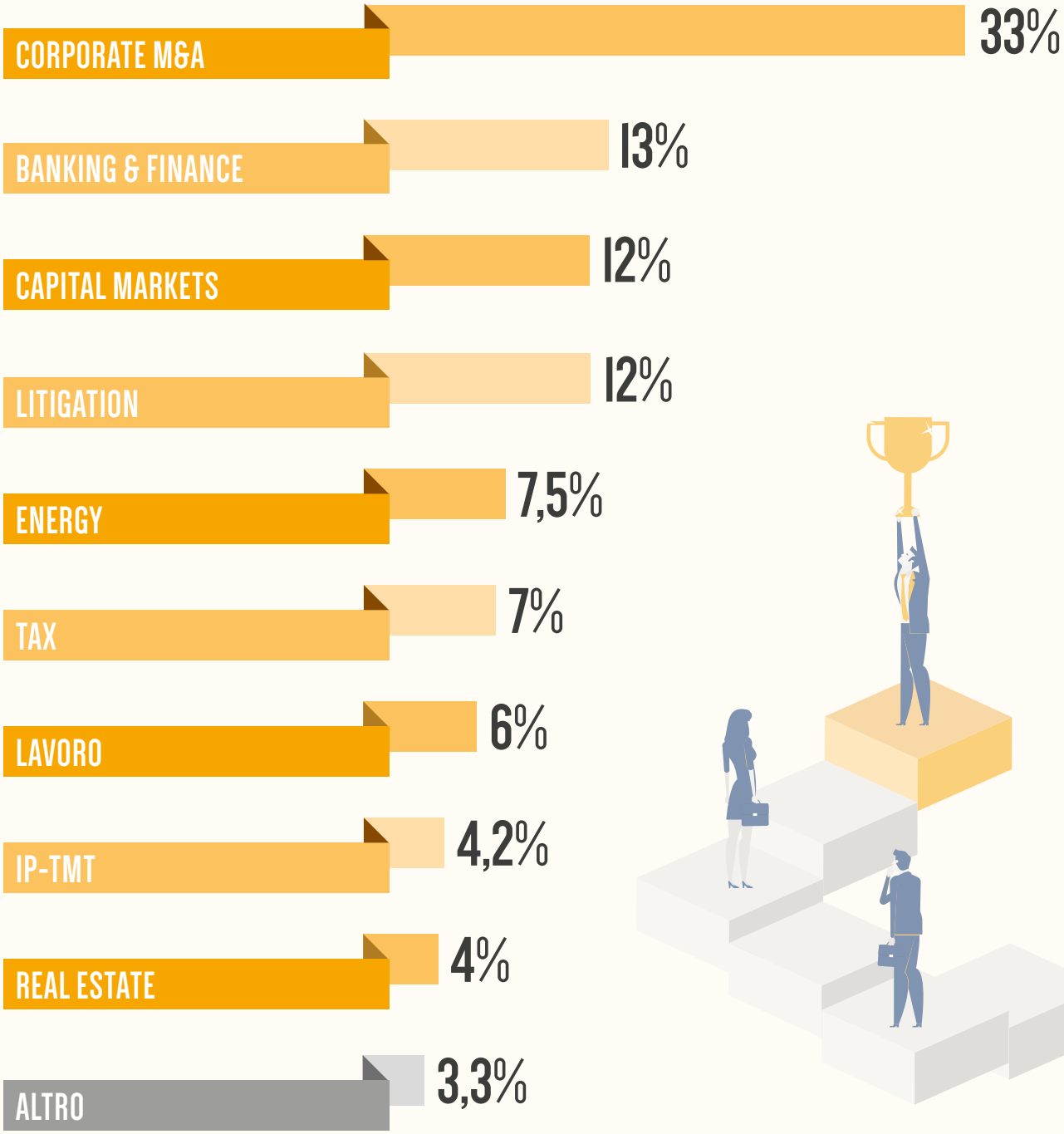
La practice
Corporate Finance/ M&A
Il deal
Acquisizione di Arvelle Therapeutics da parte di Angelini Pharma
Gli studi legali
White & Case (Ferigo Foscari, Leonardo Graffi e Tommaso Tosi)
Sidley Austin
NautaDutilh
Kpmg
Gli advisor finanziari
Centerview Partners
In house
Enza Maria Cristina Onnis
Il valore
960 milioni di euro

GAMMA BIDCO PRENDE LA LEADERSHIP DEI GIOCHI ONLINE

Gamma Bidco (società costituita per conto dei fondi di investimento gestiti da Apollo Management IX, L.P.) ha sottoscritto, tramite la controllata Gamenet Group, un accordo da 950 milioni di euro per l'acquisizione del 100% delle partecipazioni detenute da International Game Technology in Lottomatica Scommesse, società attiva nel settore delle scommesse sportive online, e Lottomatica Videolot Rete, primo concessionario New Slot in Italia per numero di apparecchi e raccolta.
A conclusione dell'operazione, Gamma Bidco, tramite la controllata Gamenet Group, diventerà il principale player nel settore del gaming in Italia, in tutti i segmenti di operatività (online, scommesse sportive e macchine da gioco).
Il perfezionamento dell'acquisizione, soggetta alle consuete approvazioni da parte delle autorità competenti, è atteso entro la prima metà del 2021.

Barclays ha svolto il ruolo di advisor e finanziatore di Gamenet con un team formato da **Enrico Chiapparoli** (country manager in Italia, nella foto), **Paolo De**

I SETTORI che tirano



Periodo: 15 dicembre 2020 - 11 gennaio 2021 • Fonte: legalcommunity.it

Luca (managing director), **Giulio La Corte** (director) e **Davide Supino** (associate). Mediobanca ha ricoperto il ruolo di advisor finanziario di Gamenet, operando con un team formato da **Antonio Guglielmi**, **Filippo Lo Franco**, **Giuliano Palazzo** e **Cecilia Bufano.**

Latham & Watkins ha assistito Gamenet Group e Apollo con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Luca Maranetto**, **Marco Martino**, **Giulio Palazzo**, **Daniele Pojani** e **Mattia Siena** per i profili corporate, **Cesare Milani** e **Virginia List** per i profili regolamentari, **Antongiulio Scialpi**, **Eleonora Baggiani**, **Camilla Gerosa** per i profili finance, e **Antonio Distefano** e **Giacomo Mauro** per i profili di litigation. Paul Weiss Rifkind Wharton & Garrison LLP ha assistito Gamenet Group e Apollo per i profili di diritto americano e nel finanziamento dell'operazione.
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton ha assistito Gamenet Group e Apollo per i profili fiscali e regolamentari. In particolare, Cleary Gottlieb ha assistito Gamenet Group e Apollo con un team guidato da **Vania Petrella** e composto da **Gianluca Russo** e **Andrea Sollecito** per i profili tax, **Gianluca Atzori** e **Edoardo Augusto Ghio** per i profili regolamentari nonché **Marco D'Ostuni** e **Saverio Valentino** per i profili antitrust.
White & Case ha assistito International Game Technology per i profili corporate e M&A dell'operazione con un team guidato dai partner **Michael Immordino** (Milano e Londra) e **Leonardo Graffi** (Milano), insieme agli associate **Caitlin Powell Gimpel** (degli uffici di Chicago e Milano), **Nicholas Crawford** (Londra), **Niccolò Miglio** e **Francesco Mancuso** (entrambi dell'ufficio di Milano). Il partner **James Greene** ha seguito gli aspetti finance dell'operazione, mentre il partner **Philip Broke** ne ha curato gli aspetti di diritto inglese (entrambi dell'ufficio di Londra).
Ludovici ha assistito International Game Technology per gli aspetti tax con un team guidato dal partner **Andrea Prampolini** insieme all'associate **Roger Demoro.**

Enrico Chiapparoli

Stefano Sciolla

Alberto Toffoletto

Andrea Arosio

Nctm studio legale ha assistito International Game Technology con un team coordinato da **Alberto Toffoletto** con **Simone De Carli** e **Giuliano Berruti**.
International Game Technology (Igt) è stata assistita inoltre da un team inhouse composto dal general counsel **Primiano De Maria** e dall'avvocato **Miguel Bertuzzi**.
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati è intervenuto sui profili di tax due diligence con un team composto da **Giovanni d'Ayala Valva**, **Federico Reda** e **Laura Trimarchi**.
Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un team guidato dal partner **Andrea Arosio** e composto dal managing associate **Diego Esposito** e dall'associate **Ilaria Bertolazzi** per gli aspetti banking e dal partner **Roberto Egori** e dall'associate Sergio Merlino per gli aspetti fiscali.

La practice
Corporate Finance/ M&A
Il deal
Gamenet rileva Lottomatica scommesse e videolot rete
Gli studi legali
Latham & Watkink (Stefano Sciolla, Antongiulio Scialpi, Cesare Milani, Antonio Distefano)
Cleary Gottlieb (Vania Petrella, Gianluca Atzori, Marco D'Ostuni)
White & Case (Michael Immordino, Leonardo Graffi)
Ludovici Piccone & Partners (Andrea Prampolini)
NCTM (Alberto Toffoletto)
Tremonti Romagnoli Piccardi (Giovanni d'Ayala Valva)
Linklaters (Andrea Arosio)
Gli advisor finanziari
Barclays (Enrico Chiapparoli, Paolo De Luca)
Mediobanca (Antonio Guglielmi, Filippo Lo Franco, Giuliano Palazzo e Cecilia Bufano)
In house
Primiano De Maria e Miguel Bertuzzi
Il valore
1,1 miliardi di euro

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

SAVE THE DATE

15.04.2021

ORE 19.15 • MILANO

8^ Edizione

Tax

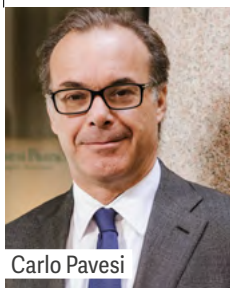
#LcTaxAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

IL BAROMETRO DEL MERCATO

MONCLER ACQUISISCE STONE ISLAND

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici e Pedersoli studio legale hanno assistito rispettivamente Moncler e i soci legati all'imprenditore Carlo Rivetti nel trasferimento della partecipazione detenuta da questi ultimi in Sportswear Company – Spw società titolare del marchio Stone Island. L'accordo prevede che l'acquisizione da parte di Moncler della partecipazione (prevista entro il primo semestre 2021) abbia luogo sulla base di un controvalore definito dalle parti in complessivi 1,15 miliardi di euro calcolato sul 100% del capitale.
Il team legale interno di Moncler che ha seguito tutte le fasi dell'operazione è stato guidato da Andrea Bonante, wordwide corporate affairs & compliance director, con Gaia Sansone, corporate affairs & compliance legal counsel.
Moncler, in particolare, è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, lo studio nato dall'integrazione di Gatti Pavesi Bianchi con Ludovici Piccone & Partners (che ha preso efficacia dal 1 gennaio 2021) con un team composto da **Carlo Pavesi**, **Giorgio Groppi**, **Alessandra Ghezzi**, **Vittorio Cavajoni**, **Giulia Fazioli** e **Elettra Vercella Baglione** per la parte corporate. **Rossella Pappagallo**, **Giorgia Capuzzo** e **Francesca De Giacomi** hanno seguito gli aspetti legati ai profili di mercato e corporate governance. Lo studio ha seguito anche i profili IP, con **Massimiliano Patrini** e **Francesca Ellena**, labour con **Nicola Bonante**, **Pietro Scianna** e **Angelica Pegoraro,** real estate con **Carola Di Monaco**, banking con **Isabella Rognoni** e antitrust con **Andrea Torazzi**.
Lo studio ha inoltre operato come tax advisor di Moncler con un team composto da **Paolo Ludovici, Michele Aprile** e **Daniel Canola.**
Pedersoli Studio Legale ha assistito i soci Spw con un team guidato dall'equity partner **Andrea Gandini** e composto dall'associate **Lorenzo Rossi Casana** e da **Natalia Montalenti**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dall'equity partner **Giovanni Bandera**.
Carnelutti Law Firm ha assistito Ruffini Partecipazioni Holding e **Remo Ruffini** con un team composto da **Luca Arnaboldi** e **Matteo Bazzani**.
Gli advisor finanziari dell'operazione sono Citigroup Global Markets Europe e Cornelli Gabelli e Associati per Moncler e Rothschild & Co. per Sportswear Company, la società a cui fa capo il marchio Stone Island. Rothschild ha agito con un team composto da **Irving Bellotti** (partner), **Antonio Perdichizzi** (director), **Davide Fabbri** (associate) e **Michele Onori** (analista).
Kpmg ha svolto il ruolo di accounting advisor per Moncler.


Carlo Pavesi

Luca Arnaboldi

Andrea Gandini

Andrea Bonante

La practice
Corporate Finance/ M&A
Il deal
Acquisizione di Sportsweare Company da parte di Moncler
Gli studi legali
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici (Carlo Pavesi, Rossella Pappagallo, Nicola Bonante, Massimiliano Patrini e Paolo Ludovici)
Pedersoli Studio legale (Andrea Gandini, Giovanni Bandera)
Carnelutti (Luca Arnaboldi)
Gli advisor finanziari
Citigroup Global Markets Europe
Cornelli Gabelli e Associati
Rothschild & Co. (Irving Bellotti).
In house
Andrea Bonante, Gaia Sansone
Il valore
-

42LF, FOCUS SU INNOVAZIONE E NUOVE TECNOLOGIE

Parla Giuseppe Vaciago, uno dei fondatori della società tra avvocati che conta anche due partner industriali come Matteo Flora e Carlo Carmagnola. A MAG dice: «Per fornire delle soluzioni adatte a governare la complessità attuale, servono professionisti che conoscano la tecnologia»

di nicola di molfetta

GIUSEPPE VACIAGO

CHI È

LA CARTA D'IDENTITÀ

Giuseppe Vaciago, avvocato e startupper, si occupa di diritto penale societario e delle nuove tecnologie. Nel 2005 ha fondato il suo studio per poi diventare partner promotore di HTLaw. Nel 2013 è entrato in R&P Legal con cui ha collaborato fino allo scorso ottobre quando ha dato vita a 42LF. Nel 2018 ha fondato la legal tech LT 42. È legal advisor della legal tech Cop - Chi odia paga. È autore di numerose pubblicazioni di carattere universitario tra cui "Computer Crimes", "Digital Evidence", "Compliance 231" e "Gli Adempimenti del DPO".

Avvocati, più informatici. Tra le novità con cui si è chiuso il 2020 c'è la nascita di 42 Law Firm, società tra avvocati che, come spiega in questa intervista uno dei suoi fondatori, **Giuseppe Vaciago**, nasce e si sviluppa per fornire al mercato le soluzioni legali necessarie a governare la complessità che la tecnologia introduce nel sistema economico contemporaneo.
I partner di 42 LF sono avvocati con una storia professionale nell'ambito della data protection, della compliance, della proprietà intellettuale e della cybersecurity. Oltre a Vaciago, si tratta di **Marco Tullio Giordano, Lucia Maggi, Stefano Ricci** e **Valerio Vertua**. Insieme a loro, due soci industriali: **Carlo Carmagnola**, che con competenze di gestione di processi digitali e tramite Fulcri svilupperà le soluzioni software e **Matteo Flora**, che porterà le più innovative dinamiche di trasformazione digitale e di sicurezza insieme a The Fool società attiva in ambito di analisi e strategia digitale.

Avvocato Vaciago, cosa è 42LF e come vi siete trovati?
42LF è una società tra avvocati, informatici ed esperti di digital transformation. Nasciamo con l'obiettivo di portare innovazione nel mondo della consulenza legale. Siamo sette soci e abbiamo dato il via a questa iniziativa trovandoci grazie a due caratteristiche comuni: la consapevolezza che per innovare servono reali competenze multidisciplinari e una forte voglia di sperimentare nuove soluzioni per il mondo legale.

Il nome, la comunicazione e più in generale l'approccio danno la sensazione che vogliate marcare la differenza rispetto al contesto attuale dell'offerta legale: è così? In che modo?
Non si tratta esattamente di marcare la differenza con un progetto solitario, ma speriamo di fornire degli spunti di riflessione sistemica per l'offerta legale nel suo complesso. Possiamo farlo perché abbiamo la fortuna di avere una dimensione e una governance snella che ci permette di sperimentare e di proporre spunti di innovazione e, se serve, anche di modularli velocemente. LT42, la Legal Tech Company fondata da me e da alcuni soci qualche anno fa, sarà sicuramente uno strumento utile per accelerare questo processo.

La tecnologia è centrale in questo progetto professionale. Nella pratica che ruolo avrà?
La tecnologia, come ci insegna la prima legge di Moore, ha generato complessità. Il nostro obiettivo è di fornire delle soluzioni per governare questa complessità. Non devono necessariamente essere delle soluzioni tecnologiche, in quanto possono esserlo anche quelle di processo. È indubbio, tuttavia, che, per fornire delle soluzioni adatte a governare la complessità attuale, servono professionisti che conoscano la tecnologia.

LO STUDIO IN CIFRE

2020
Anno di fondazione

7
I soci

5
I partner avvocati

2
I partner industriali

42
È "la risposta a tutte le domande dell'universo"

Può fare qualche esempio?
La gestione di un data breach. Abbiamo sviluppato con LT42 un tool, peraltro gratuito, per gestire il processo di notifica all'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali. Abbiamo la possibilità con Fulcri di sviluppare ulteriori software e fornire consulenza IT per gestire la fase emergenziale e il successivo piano rimediale. Abbiamo The Fool e Matteo Flora che è uno dei massimi esperti di crisis management sotto il profilo security e comunicazione in caso di attacchi informatici e, infine, abbiamo un pool di legali esperti in materia data protection e cybersecurity.

Una parte di voi ha già lavorato ed è già stata parte del progetto LT42. Che rapporto c'è tra le due iniziative?
Come abbiamo evidenziato all'interno del sito è un family brand. LT42 e 42LF sono due realtà sinergiche. La prima è una Legal Tech Company in grado di realizzare software trasformando il servizio legale in un processo

›››

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 36727659 - info@lcpublishinggroup.it

I SOCI

automatizzato. La seconda è una società tra avvocati in grado di assistere il cliente sotto il segno dell'innovazione.

La ricorrenza del numero 42?
42 è, ovviamente, la risposta a tutte le domande dell'universo. Il cult movie della fine degli anni '70 "Guida galattica per gli autostoppisti" di Douglas Adams è la miccia che, con ironia, ha saputo creare le giuste vibrazioni: risuonando nel nostro spirito di ricerca, nella consapevolezza che i nostri microcosmi sono solo una parte del possibile, nel desiderio di andare a esplorare oltre il già visto, partendo dal conosciuto, cercando e trovando risposte con il coraggio della creatività.

42LF, come ricordato, ha anche due soci "industriali" ovvero due non avvocati ma tech partner: che ruolo hanno nello studio? Quando entrano in gioco?
I nostri soci "industriali" sono fondamentali in ogni parte del processo di gestione dello studio. Sotto il profilo delle competenze, completano la nostra offerta legale con expertise tecnologiche, vision strategica e nuovi strumenti per comunicare. Sotto il profilo della gestione interna ci offrono quella esperienza "imprenditoriale" che gli avvocati non sempre hanno, in quanto la nostra categoria ha una pericolosa tendenza a valutare la bontà di un progetto solo in termini di breve periodo e non con una logica di investimento a lungo termine.

Quali sono le aree di pratica che vi vedono più attivi?
Non siamo sicuramente uno studio full service e né vogliamo competere con tali studi che, anzi, riteniamo potenziali partner progettuali. Il nostro obiettivo è di fornire una competenza su più settori, ma con l'unico focus dell'innovazione e delle nuove tecnologie (dalla blockchain & cryptoassets al cloud computing). Attualmente siamo più attivi sotto il profilo della data protection, ma anche perché è il trend degli ultimi due anni. Contiamo competenze su molti altri settori della compliance (231 e antiriciclaggio), oltre che sotto il profilo del diritto d'autore e del diritto tributario.

Qual è la vostra visione del futuro nel mercato dei servizi legali? Cosa sta accadendo e come cambierà?
I servizi legali viaggeranno sempre di più su due binari. Da un lato una progressiva perdita di competitività degli studi legali "one man band", ossia di quegli studi fondati sul talento del singolo senza tuttavia una forte organizzazione alle spalle. Dall'altro una crescita di progetti innovativi fondati sull'organizzazione e sulla capacità di differenziare i servizi legali in due fasce: la prima, quella a basso valore aggiunto, che diventerà sempre di più una commodity e la seconda, ad alto valore aggiunto, che verrà valorizzata sempre di più perché in grado di fare la differenza con il cliente.

All'ultimo legal tech forum ha fatto un intervento su deontologia e tecnologia. Va rivista la prima per consentire un pieno abbraccio della seconda da parte degli avvocati?
Stupisce certamente che il Codice Deontologico Forense modificato nel 2018 non menzioni mai i termini "tecnologia", "informatica" e "privacy" quando primari studi legali fondano sempre di più la loro strategia di comunicazione sul massivo utilizzo di social media e altri strumenti tecnologici. Non possiamo neppure sottovalutare il fenomeno dei marketplace di servizi legali che anche in Italia sono sempre più presenti. Tuttavia, non ritengo affatto che la tecnologia debba stravolgere la deontologia, ma che deontologia e l'etica dimostrino di saper governare tale fenomeno. Diversamente, si creeranno delle forti spaccature all'interno della nostra categoria professionale.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8ª Edizione

energy

29.04.2021 • ORE 19.15

MILANO

SCOPRI I FINALISTI

#LcEnergyAwards

Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LEGALCOMMUNITY AWARDS

energy 29.04.2021

GIURIA

Antonio Adami
Senior Director and General Counsel EMEA,
Canadian Solar

Moreno Bisio
Head of Legal Affairs Wind & Business Development,
ERG

Roberto Casuccio
Investment Manager,
Glennmont Partners

Matteo Cimenti
Responsabile Ufficio Legale,
Butan Gas

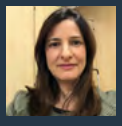
Giuseppe Conticchio
Legal Counsel,
Global Solar Fund

Giulio Fazio
General Counsel,
Enel

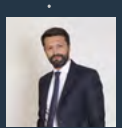
Claudia Fornaro
Managing Director – Co-Head,
Mediobanca Energy Team

Ernesto Magnani
Executive President,
Stern Energy

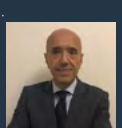
Alessio Minutoli
General Counsel,
Italgas



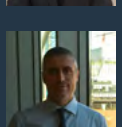
Ginevra Orsini
Head of Legal Department,
Athena Investments A/S



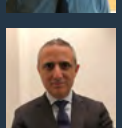
Federico Piccaluga
Group General Counsel,
Gruppo Duferco



Saverio Rodà
Investment Director,
Tages Capital SGR



Maurizio Telemetro
Finance & Support Director – Head of Centre of Competence Tax Italy,
EON Italia



Luca Zerbo
Responsabile Project Finance,
Banco BPM

Andrea Ancora
Group General Counsel,
Sofinter

Stefano Brogelli
Legal & Compliance Director,
Axpo

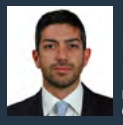
Michele Catanzaro
General Counsel Italy,
NextEnergy Capital Group

Mauro Colantonio
Director – Infrastructure & Power Project Finance Italy,
UniCredit

Francesca Covone
Responsabile Affari Legali e Societari,
Terna

Alessandra Ferrari
General Counsel,
A2A

Pietro Galizzi
Head of Legal, Regulatory and Compliance Affairs,
Eni gas e luce

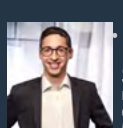


Davide Manunta
Head of Energy Sector,
Cdp Equity

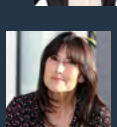
Andrea Navarra
General Counsel,
ERG

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

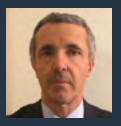
Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari,
Tirreno Power



Mario Schirru
Executive Vice President Operations / IT,
Encavis AG

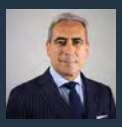


Angela Tornatora
General Counsel,
ENGIE Italia



Gregorio Angelini
Coordinatore Energy & Project Finance,
BNL Gruppo BNP Paribas

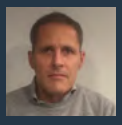
Mirco Bucci
Administration, Finance & Control, Tax Manager,
EF SOLARE ITALIA



Raffaele Chiulli
Presidente,
SAFE

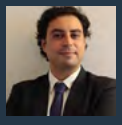
Antonio Conforti
Responsabile Legale e Affari Societari,
Arpinge

Eugenio De Blasio
Founder & CEO,
Green Arrow Capital



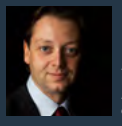
Andrea Fiocchi
Head of Renewables Energies,
Engie Italia

Anna Serena Guadalupi
Responsabile Affari Regolatori,
Sorgenia



Giuseppe Maronna
Head of M&A Italy,
Sonnedix

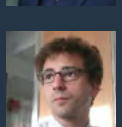
Giuseppe Nicosia
Head of Tax,
Snam



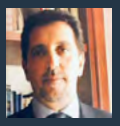
Diego Pellegrino
Amministratore delegato, Eroga Energia – Portavoce, A.R.T.E. *Associazione Reseller e Trader dell'Energia*

Giuseppe Pizzuto
General Counsel,
VEI Green

Marco Tabasso
Director Origination e BD Europa,
Alleans Renewables



Matteo Turello
Head of Legal & Corporate Affairs,
EP Produzione



Giuseppe A. Biacca
Director of Legal IP Group,
Gruppo API

Vita Capria
Head of Legal,
EF SOLARE ITALIA

Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs, *Tages Capital SGR*

Michela Conocchia
Responsabile Affari Legali e Societari,
Asja Ambiente Italia

Sara Di Mario
Chief Operating Officer – Clean Energy & Infrastructure,
Green Arrow Capital SGR

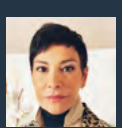
Giuseppe Fiorentino
Energy Policy Manager & Sourcing,
Solvay

Federica La Rocca
Responsabile della Funzione Affari Legali e Societari,
Gruppo PLC

Alessandro Migliorini
Head of Italy,
European Energy A/S

Enrico Orsenigo
CEO – VEI Green,
Palladio Holding

Chiara Piaggio
General Counsel,
Ansaldo Energia



Alessandra Ramadori
Legal Adviser Italy and Greece,
Cubico Sustainable Investments Italy

Rodolfo Tamborrino
Asset Management – Head of Business Development & Alternative Investments,
RARO Future Capital Holding

Alessandra Ugoli
Country Manager Italia – Tax Advisor,
Quintas Energy

#LcEnergyAwards

Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

PIETRO BRACCO

DANIELA DELFRATE

ANDPARTNERS, LA FORZA DELL'UNIONE

Un collettivo di 37 persone, tra cui otto partner, punta all'affermazione di una struttura in cui il team sia centrale. Focus sul tax nelle sue principali declinazioni e su alcune industry di riferimento: dall'energy al finance. *MAG* incontra due dei fondatori: Pietro Bracco e Daniela Delfrate

di nicola di molfetta

Le persone al centro. I professionisti. Ovvero i protagonisti di un nuovo progetto professionale. Attorno a questa idea si sono riuniti **Pietro Bracco, Daniela Delfrate, Paola Desideri Zanardelli, Luca Di Nunzio, Nicola Lucariello, Ottavia Orlandoni, Marco Paganuzzi** e **Luca Romanelli**,

vale a dire gli otto fondatori di **AndPartners Tax and Law Firm**.
Lo studio nasce come tax boutique, ma ad ampio spettro. Il range di attività di questo gruppo coprirà il contenzioso, la fiscalità internazionale, la cooperative compliance, l'm&a e la fiscalità delle dogane e delle accise. Quanto alle industry, la struttura assiste clienti del mondo energy, real estate, pharma, assicurativo e banking & finance.

Ma al di là del profilo tecnico dell'offerta, quello che più di tutto sembra distinguere questa iniziativa sul panorama del mercato dei servizi legali e tributari è l'approccio.
«Lavoriamo in assoluta sintonia senza managing partner o comitati – dicono i soci -. Siamo 35 persone accumunate dai medesimi ideali che collaborano tra di loro valorizzando di volta in volta la persona che in quel momento riesce a raggiungere nel migliore dei modi il risultato richiesto».
MAG ne ha discusso con Pietro Bracco e Daniela Delfrate.

Come si chiama il nuovo studio? E come lo definirebbe?
Pietro Bracco (PB): Si chiama AndPartners Tax and Law Firm. Abbiamo scelto questo nome per non dare importanza solo a uno o più soci, ma per dare la massima rilevanza a tutti (proprio tutti) i professionisti che compongono lo studio, *partner, professional* e *assistant*.

Il messaggio è: lo studio è di tutti coloro che ci lavorano?
Daniela Delfrate (DD): I nostri indirizzi email, ad esempio, sono per tutti costruiti con il solo cognome del professionista seguito da @andpartners.it, proprio per dare il senso di quanto diciamo.

Quando partite ufficialmente?
PB: Siamo già operativi. Dopo l'uscita di molti di noi da precedenti strutture, in poco tempo, siamo stati in grado di confrontarci e dare una linea precisa al nuovo progetto. Strutturare la nuova iniziativa non è stato affatto semplice, specie durante un periodo nel quale gli spostamenti sono ridotti all'osso.

Chi saranno i soci all'inizio?
DD: I punti di riferimento dello studio, che per convenzione chiamiamo *partner*, sono attualmente 8, che amiamo indicare in ordine alfabetico per cognome Pietro Bracco, commercialista, Daniela Delfrate, commercialista anche lei, Paola Desideri Zanardelli, Luca Di Nunzio, Nicola Lucariello, tutti e 3 avvocati, Ottavia Orlandoni, commercialista, Marco Paganuzzi, avvocato, e Luca Romanelli, commercialista.

Cosa vi ha spinto a intraprendere questo nuovo progetto?
PB: La scelta è stata dettata da una filosofia che ci accumuna profondamente. Per descrivere il progetto, molto complesso in sé, abbiamo scelto 6 parole chiave che fungono come una sorta di manifesto e di mini codice etico che dovrà guidarci in ogni momento della nostra vita professionale. Il senso complessivo è quello di uno studio moderno, fondato sulla condivisione, che non mette al primo posto criteri meramente economici o di *performance*, per valorizzare al massimo l'indipendenza e l'eccellenza dei professionisti.
Un progetto interessante dedicato ai professionisti più giovani, non solo dello studio, sarà la AndAcademy, del quale vorremmo parlarvi più avanti non appena sarà messa a punto.

Quali saranno i *focus* della vostra attività? In che modo declinerete il Tax?
DD: Ripartiamo da noi stessi, dalle nostre competenze maturate in svariati anni e presso strutture di rinomato prestigio. Abbiamo scelto di presentarci al mercato mediante due criteri per individuare le nostre specialità: da un lato le *practice* e dall'altro le *industry*.

Quali sono?
PB: Tra le *practice* di maggior rilevanza abbiamo la consulenza fiscale, il contenzioso la fiscalità internazionale, la *cooperative compliance*, l'm&a e la fiscalità delle dogane e delle accise. Quanto alle *industry* più rilevanti, assistiamo clienti del mondo *energy*, *real estate*, assicurativo, *banking & finance*, delle telecomunicazioni e dell'industriale in genere.

Come siete strutturati? Quanti soci, quanti collaboratori e praticanti. Come siete suddivisi tra commercialisti e avvocati?
DD: Detta in modo tradizionale siamo 8 soci (siano equity o salary non ci importa; questa è solo una divisione interna che non interessa all'esterno), 25 altri professionisti (ovvero già 2 in più rispetto alla partenza) e 4 *assistant*. Detto questo ci piace vederla in un altro modo.

Ovvero?
PB: Siamo 37 persone accumunate dai medesimi

›››

ideali che collaborano tra di loro valorizzando di volta in volta la persona che in quel momento riesce a raggiungere nel migliore dei modi il risultato richiesto. Ci piace rappresentarci come una squadra di rugby nel momento in cui viene alzato un giocatore per prendere la palla in fase di rimessa laterale. Ogni giocatore ha un ruolo fondamentale e solo se il tutto si muove in maniera armoniosa il giocatore sospeso riesce a prendere la palla.
Siamo un gruppo eterogeneo di commercialisti e avvocati che lavorano assieme al fine di riuscire a creare con le diverse competenze sinergie positive per una migliore e più efficace cura delle problematiche a noi sottoposte.

Che governance vi siete dati?
DD: Anzitutto siamo fortemente orientati alla filosofia Enviromental, Social, Governance (ESG). Questo implica che prestiamo massima attenzione ai rapporti interni, financo nelle scelte ecosostenibili degli arredi che saranno ospitati nelle nostre due sedi di partenza. Le decisioni, come dicevamo, sono prese dagli 8 soci in totale armonia e rispetto delle diversità di pensiero, che naturalmente possono esserci in un'associazione professionale. Abbiamo 3 regole chiave che guidano le decisioni dei soci.

Ce le illustra?
PB: La prima è quella che chiamiamo la "difesa del socio più svantaggiato". Non può guidare solo una bieca maggioranza numerica o, peggio ancora, di fatturato. Le decisioni devono essere prese tenendo conto delle situazioni di forte oggettivo svantaggio che si possono creare anche con riferimento a un singolo socio. Nel caso in cui la maggioranza abbia preso una decisione e questa decisione metta in difficoltà un socio, è dovere di tutti i soci tenere in considerazione la posizione di costui.

Poi?
DD: La seconda è la "regola del telecomando". Non bisogna far assolutamente pesare agli altri quello che si fa per loro. D'altro canto, chi riceve deve capire quando è il momento di passare il telecomando a chi dà per "far decidere che programma guardare alla televisione". Il tutto con naturalezza. In altri termini, ci guida il rispetto naturale dell'altro.
La terza, invece, è quella del "pensiero positivo". Le due regole precedenti funzionano solo se tutti evitiamo di arrovellarci sulle nostre posizioni e ragioniamo agili e diretti.

Avete realizzato una campagna di lancio molto originale usando Linkedin. Con che effetto?
PB: Ai nostri tempi è difficile posizionarsi agilmente sul mercato con un'iniziativa che definiremmo molto coraggiosa. È evidente che le limitazioni fisiche imposte dall'emergenza ci abbiano indotto a sfruttare l'unico canale comunicativo professionale attendibile: LinkedIn. Abbiamo così scelto di avviare una campagna, che nel gergo tecnico si chiama *teasing*, con la quale trasmettere al mercato tutto l'entusiasmo che riponiamo nel nostro nuovo progetto, scegliendo un logo originale accompagnato da colori moderni e al passo coi tempi.

Qual è il messaggio?
DD: L'idea che vogliamo

LO STUDIO
IN CIFRE

37
Le persone che compongono AndPartners

8
I partner

25
I professionisti

3
Le regole che guidano le decisioni dei soci

6
I valori in cui si rispecchia il gruppo

2
Le sedi: a Roma e Milano

trasmettere è quella di uno studio nuovo, fuori dai tradizionali schemi che per decenni hanno governato il mercato legale, senza troppe ingessature, dinamico, agile e che possa essere realmente vicino alle esigenze odierne dei clienti; clienti che oggi hanno sempre più necessità di avere risposte rapide senza però in alcun modo tradire l'elevata qualità dell'approfondimento. Ovviamente non abbiamo fatto tutto da soli, anche se c'è molta farina del nostro sacco. Ci siamo fatti aiutare da un bravissimo duo di esperti della comunicazione, Alberto Mossotto e Ilaria Bagnasco.

Avete elencato i valori in cui vi riconoscete. Possiamo ripercorrerli e spiegare perché?
PB: Certamente, ci siamo ispirati a sei principi racchiusi in sei parole chiave. La prima è *Sustainability*. Cosa rende un'attività sostenibile? Secondo noi il rispetto e il riguardo per tutte le risorse che hanno contribuito a formarla: i professionisti dello studio, di cui curiamo la crescita e la valorizzazione; l'ambiente di lavoro, predisposto con materiali ecosostenibili; il contribuente, con cui costruire un rapporto di fiducia; le istituzioni, con cui avere un dialogo trasparente.

Poi c'è *Networking*...
DD: Dialogo e confronto alla base del nostro fare "rete". Rapporti umani affidabili, trasparenti e solidi per lavorare bene nel pieno rispetto della conoscenza e delle regole. Lavoriamo con spirito di squadra creando sinergie positive per la crescita della professione, del contesto nazionale, europeo e mondiale.

Andiamo avanti...
PB: *Innovation*. Siamo in continua evoluzione. L'apertura mentale è il modo per innovare e migliorare i nostri rapporti umani e professionali. Ci interfacciamo con la tecnologia per migliorare il lavoro nostro e dei clienti.
Growth. Crescita, intesa a 360°: crescita del cliente e dell'economia che ci circonda, crescita professionale attraverso l'attenzione alla formazione e la valorizzazione dei nostri professionisti.

E ce ne sono ancora due...
DD: *ESG. Enviromental, Social Governance*: curiamo i rapporti interni, valorizzando di volta in volta chi ha le competenze giuste per ottenere il miglior risultato; sosteniamo la propensione dei nostri clienti ai criteri ESG; rispettiamo l'ambiente con scelte ecosostenibili; dedichiamo parte del nostro tempo ad attività socialmente utili.
E infine, *Commitment*. È ovvio che uno studio legale e tributario dia il massimo impegno. Abbiamo scelto questo principio per ricordarcelo, per aver chiaro che l'impegno non è solo nel far bene il nostro lavoro, ma nel farlo garantendo la validità di tutti i principi che ci hanno ispirato.

Come sta cambiando il mercato della consulenza fiscale? Quali trend vedete?
PB: Il mercato si sta rivolgendo con importanza al mondo della consulenza, mentre il contenzioso continua il suo trend, seppur con lievi flessioni. I *mainstream* sui quali siamo già presenti e che intendiamo profondere ulteriore sforzo di posizionamento sono *energy, real estate, pharma e telecomunicazioni*. Tutti settori che nel periodo storico in cui viviamo hanno basilare importanza non solo sotto un profilo economico ma, soprattutto, etico e sociale. Sicuramente vediamo molta concorrenza tra studi legali e tributari. È necessario, quindi, eccellere.

Il 2021 che anno sarà per il settore?
DD: Difficile fare pronostici. Ci sembra che il 2020, riferendoci alle realtà imprenditoriali maggiori, abbia determinato una sospensione di molti progetti, senza tuttavia lasciarne intuire un totale abbandono. Per nostro DNA siamo comunque molto ottimisti.
Quanto allo specifico settore tributario, sicuramente le Istituzioni hanno subito fisiologici e comprensibili rallentamenti, come ad esempio nell'attività accertativa. È ragionevole prevedere per il 2021, ove la pandemia si affievolisse in misura rilevante, un'importante ripresa. Guardando in maniera più ampia la situazione sociale ed economica del nostro Paese, ci aspettiamo un periodo "post-bellico" intenso ed effervescente. Siamo pronti ovviamente alla sfida.

Pensate a restare una realtà specializzata in ambito tax o potreste aprirvi a integrazioni con professionisti di altri settori?
PB: Su questo sicuramente qualcosa bolle in pentola, ma non possiamo ora fare *disclosure* di alcuni progetti molto interessanti che stiamo alimentando già a partire dal recentissimo *startup* dello studio.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8^ EDIZIONE

FINANCE

27.05.2021 • ORE 19.15

MILANO

VOTA IL TUO

PREFERITO

#LcFinanceAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LEGALCOMMUNITY AWARDS

FINANCE 27.05.2021

GIURIA

Francesco Beccali
Finance Director,
Terna

Roberto Calanca
Responsabile Servizio Credito Anomalo Retail,
Bper Banca

Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank

Giampaolo Corea
Head of Proprietary Operations was,
Intrum

Simone Davini
Head of Legal & Corporate Affairs,
Crédit Agricole CIB

Luca Falco
Senior Vice President Head of Global Syndicate & Capital Markets,
UniCredit

Davide Fossati
Responsabile Territoriale Large Corporate,
Crédit Agricole Italia

Luca Giordano
Senior Banker Financial Sponsor Mid Cap Italy,
BNL Gruppo BNP Paribas

Elena Lodola
Head of Leveraged Finance Capital Markets Italy,
BNP Paribas

Massimiliano Lovati
Legale E Regulatory Affairs, Consulenza Legale, Responsabile,
Banco BPM

Rossella Martino
Responsabile U.O. Legale e Segreteria Societaria,
Gruppo Bancario Allianz Bank Financial Advisors e Investitori SGR

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

Andrea Megale
Head of Legal and Compliance,
ICBC (EUROPE) S.A. Milan Branch

Diego Napolitano
CO-Head Structured Finance,
Ubi Banca

Antonella Pagano
Managing Director,
Accenture Consulting

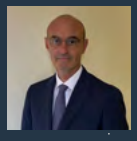
Massimo Pecorari
Head of Financing Italy,
UniCredit

Francesca Peruch
Responsabile Consulenza e Perfezionamento Contratti,
Iccrea BancaImpresa

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

Simone Riviera
Head of Corporate M&A,
Equita

Stefano Rossi
Direttore Generale,
Alba Leasing



Emanuele Scarnati
Direttore Generale,
Mps Capital Services

LA SCELTA DI ESSERE BOUTIQUE

MAG incontra i fondatori di ColonnaCaramanti with Marena, una delle nuove insegne che in questo 2021 si farà largo sul mercato. «Siamo impegnati a integrare l'area Tax con un nuovo socio donna»

FILIPPO COLONNA

MARCO CARAMANTI

ELIO MARENA

Tra le nuove insegne che tengono a battesimo questo 2021 c'è ColonnaCaramanti with Marena. **Filippo Colonna** e **Marco Caramanti** lavorano fianco a fianco da oltre un decennio e hanno dato vita alla nuova realtà, alla quale si è unito l'avvocato **Elio Marena** con il suo team di m&a. Lo studio, come rivelato a dicembre da ***legalcommunity***, è composto da avvocati, commercialisti e revisori legali, specializzati in consulenza societaria e fiscale, operazioni straordinarie, bilancio e reportistica, transfer pricing, consulenza tecnica di parte e d'ufficio, legal, accounting and tax due diligence, statutory and legal auditing, procedure di ruling in tema di beni intangibili, oltre alla consulenza legale, commerciale e contrattualistica. Tre le practice areas: Corporate and Expert Opinion, Tax & Financial, Merger & Acquisition.
MAG ha incontrato i fondatori.

Qual è il posizionamento a cui mirate?
Filippo Colonna (FC): Lo studio si occupa dell'assistenza in materia di diritto societario e fiscale di imprese e gruppi italiani medio-grandi e di filiali italiane di multinazionali estere, sia in qualità di consulente, sia come componenti di organi di amministrazione e controllo. Lo studio per tradizione e valori si posiziona come una classica *boutique* professionale.

Ovvero?
FC: Abbiamo scelto di posizionarci sul mercato come boutique, in quanto questo tipo di organizzazione permette l'accorciamento nella catena gerarchica e una gestione diretta da parte dei soci; inoltre, tende a ridurre al minimo il *turnover*, non solo dei soci, ma anche dei collaboratori e dei dipendenti chiave, permettendo di capitalizzare la conoscenza delle problematiche dei clienti, incrementando in tal modo l'efficienza del lavoro e l'apprezzamento da parte degli stessi clienti. Tutto questo è impostato evidentemente in un'ottica di lungo periodo, anch'essa apprezzata e sempre più richiesta dai clienti soprattutto per il *corporate* e per il fiscale.

Quali spazio vedete sul mercato?
FC: Abbiamo notato che nell'ultimo quinquennio si va consolidando un ritorno della tendenza a utilizzare dei consulenti storici e di fiducia servendosi di *boutique* di medie dimensioni come avveniva nei passati decenni. La clientela inizia a preferire alla "guerra sulle tariffe" la continuità e l'appoggio costante del professionista di fiducia, preparato ed indipendente, che agisce fuori dalle logiche contingenti e che possiede una visione trasversale. Per lungo tempo si è discusso dei cosiddetti "studi generalisti": il nostro Studio, come da tradizione professionale di tutti e tre i soci, si impegna ad avere un approccio disciplinare trasversale anche se le proprie risorse, a seconda delle vocazioni, sviluppano particolari specializzazioni e prediligono alcune tematiche. In questo modo l'apporto dello studio nei confronti del cliente riesce a essere più incisivo e ad avere una visione completa.

Avete già un piano di investimenti per il 2021: avete anche dei nomi da fare? Chi sarà la socia Tax?
Marco Caramanti (MC): Per il 2021 gli investimenti saranno esclusivamente riservati a incrementare le risorse professionali. In sintesi ci si concentrerà nel raggiungimento di specifici obiettivi.

Quali?
MC: In primo luogo, siamo impegnati a integrare l'area *Tax* con un nuovo socio, ancor meglio un socio donna, per rafforzare competenze e risorse nella fiscalità delle operazioni straordinarie, anche a supporto della nuova *practice m&a* gestita da Elio Marena. Specifichiamo donna per molteplici motivi, in primo luogo per avvalorare l'impegno dello studio nell'*empowerment* delle giovani e qualificate quote rosa e, in secondo luogo, perché è sempre maggiore la richiesta di una *gender diversity*, soprattutto da parte dalla clientela internazionale a favore di una migliore

›››

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY
ITALIAN AWARDS

4^ EDIZIONE

SAVE THE DATE

08.07.2021

ORE 19.15 • ROMA

Sponsor

Elibra
Easy in one.

Per candidarsi: vito.varesano@lcpublishinggroup.it - 0236727659
Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - 0236727659

#LcItalianAwards

composizione degli organi societari. La ricerca di questa figura è in stato avanzato e, entro metà del 2021, potrebbero esserci nuovi inserimenti.

Lato legal?
MC: Lato *legal* siamo decisi a integrare anche una *practice litigation* con l'obiettivo di inserire nuovi Professionisti entro la fine del 2021.

In un mercato che si va consolidando la vostra scelta è in controtendenza?
MC: Il nostro modello di attività professionale, per noi l'unico modello declinabile, quindi quello di *boutique* artigianale, con approccio trasversale e visione di lungo periodo, è del tutto alternativo alle grandi aggregazioni multidisciplinari e nasce dalla continua e crescente richiesta della clientela, anche internazionale, di "professionisti-persone", rispetto ai "professionisti-*brand*". Secondo la visione del nostro studio, se si allarga l'arco temporale di analisi ad alcuni decenni, diventa chiaro ed evidente che questo modello di *business* è del tutto fuori dai tempi, poco intaccato dalle crisi e resta una cifra costante del mondo professionale italiano di alto *standing*.

Con Marena cominciate con un rapporto da *of counsel*: quando si trasformerà in *partnership*?
FC: I contatti e l'intesa con Elio Marena sono molto solidi e risalgono ad alcuni anni fa. La definizione di "*Partner of counsel*" è dovuta al suo ingresso in corso d'anno. La nostra *partnership* è molto solida già da ora e si basa sulla condivisione del medesimo modello professionale che ricorda particolarmente le sue radici. Riguardo alla denominazione è un punto molto delicato per tutti e tre e, con le opportune valutazioni, sarà un tema da affrontare a valle del 2021.

Che *target* vi siete dati per il primo anno in termini di fatturato?
MC: L'ultimo quinquennio ha visto un incremento costante generale del fatturato. Tale incremento è relativo sia alla crescita delle attività richieste dai clienti esistenti, sia all'incremento e alla diversificazione della base clienti. Anche il 2021 lo vediamo in crescita almeno a due cifre, tenuto anche conto sia del tasso di crescita della base storica di clienti, sia del portafoglio di operazioni apportato da Marena, sia delle sinergie tra le *practice Corporate & Espert Opinion*, *Tax & Financial* e *Merger & Acquisition / Commercial*. In particolare, Elio ha curato e sta declinando

FILIPPO COLONNA

MARCO CARAMANTI

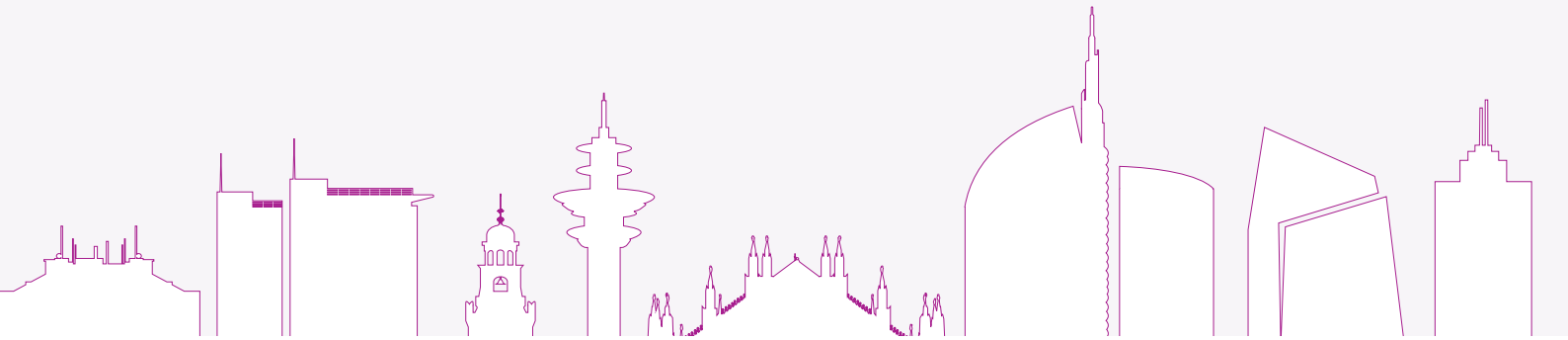
acquisizioni "seriali" in specifici settori per committenti specializzati, mentre Filippo sta sviluppando la *practice Expert opinion* a supporto di *litigator* e Marco la consulenza per i gruppi di società in crescita e con transazioni *cross-border*. (n.d.m.)

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

7 - 11 JUNE 2021

Milan, Italy



THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Patronage, Partners and Supporters 2021 Edition

Platinum Partners

BonelliErede · CARNELUTTI LAWFIRM · CHIOMENTI · Deloitte. Legal · DLA PIPER · INTESA SANPAOLO

Gold Partners

Accuracy in excellent company · CastaldiPartners · CURTIS · 大成 DENTONS · Freshfields · Gatti Pavesi Bianchi · Gianni & Origoni · GT GreenbergTraurig Santa Maria · Hogan Lovells · Legance Avvocati Associati · Nctm · Toffoletto De Luca Tamajo · T&P Trifirò & Partners avvocati

Silver Partner

GEBBIA BORTOLOTTO

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 · ILT Italian LegalTech · Swiss LegalTech Association

Media Partners

LEGALCOMMUNITY · LEGALCOMMUNITYCH · FINANCECOMMUNITY · INHOUSECOMMUNITY · INHOUSECOMMUNITYUS · Iberian Lawyer · The Latin American Lawyer

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS CAF

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: *Conferences and working program*

SEP: *Social events program*

Open with registration

Invitation only

MONDAY ***7 JUNE***				*Partners*	*Address*
9:00 - 13:00		**CWP**	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (*Lunch to follow*)	Deloitte. Legal; Intesa Sanpaolo	**Tbc**
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "New media"	LCPublishingGroup Legalcommunity	**Tbc**
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable	Castaldi Partners	**Tbc**
From 18:30		**SEP**	Corporate Counsel Cocktail	GattiPavesiBianchiLudovici	**Tbc**
TUESDAY ***8 JUNE***					
8:00 - 9:30		**CWP**	*Breakfast on Finance*	Gianni & Origoni	**Tbc**
9:15 - 13:00		**CWP**	Conference: "Africa and the Middle East" (*Lunch to follow*)	BonelliErede; Accuracy	**Tbc**
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "Cross border litigation"	GT GreenbergTraurig Santa Maria	**Tbc**
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"	T&P Trifirò & Partners avvocati	**Tbc**
18:00 - 20:00		**SEP**	Networking Roundtable	Hogan Lovells	**Tbc**
From 19:00		**SEP**	Best PE Deal Makers Cocktail	Freshfields	**Tbc**
WEDNESDAY ***9 JUNE***					
6:15 - 8:30		**SEP**	Corporate Run	LC Publishing Group	**Tbc**
9:00 - 13:00		**CWP**	Conference: "LATAM" (*Lunch to follow*)	DLA Piper	**Tbc**
11:00 - 13:00		**CWP**	Roundtable	Nctm	**Tbc**

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: *Conferences and working program*

SEP: *Social events program*

Open with registration

Invitation only

18:00 - 20:00		SEP	Discussion and Cocktail	Legance Avvocati Associati	Tbc
18:30 - 20:30		SEP	Talks & Cocktail	Toffoletto De Luca Tamajo	Tbc
19:30 - 23:30		SEP	Corporate music contest	LC Publishing Group	Tbc
*THURSDAY **10 JUNE***					
9:00 - 13:00		CWP	Conference on Finance (*Lunch to follow*)	Chiomenti	Tbc
19.15 - 23:30			Legalcommunity Corporate Awards	Legalcommunity Awards	Tbc
*FRIDAY **11 JUNE***					
18.00		SEP	International guest greetings	LC Publishing Group	Tbc

for information please send an email to : **helene.thiery@lcpublishinggroup.it**

NUOVO RECORD PER I CAMBI DI POLTRONA

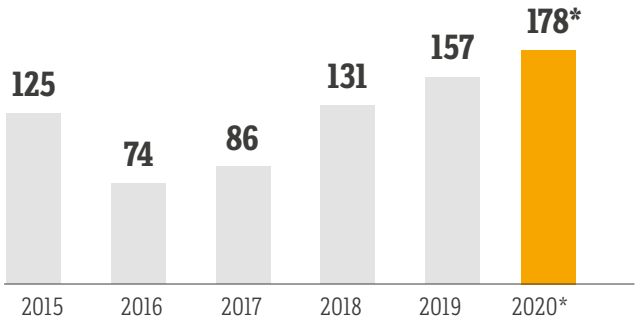
Quasi 180 passaggi di soci nel corso del 2020 secondo l'osservatorio di Legalcommunity. I lateral hire del 2020 hanno spostato fatturato per oltre 104 milioni di euro. Boom di nuove insegne

Mai così tanti. Mai così tanto. Il 2020, l'anno della pandemia di coronavirus, è stato anche l'anno dei record sul versante dei cambi di poltrona nel mercato dei servizi legali.
Sotto la lente dell'osservatorio di Legalcommunity sono finiti quasi 180 spostamenti di avvocati con la qualifica di "partner" (l'analisi non distingue tra equity e non): il 12,7% in più rispetto a quanto fatto registrare nell'anno precedente.
Balzo da primato anche per il valore complessivo di queste operazioni: il fatturato spostato dagli avvocati e dai professionisti che hanno cambiato casacca nel corso dell'ultimo esercizio, infatti, è stimato poco al di sopra di quota 104 milioni di euro, in netto aumento rispetto a quanto registrato nel 2019: +36,8%.
In media, secondo questa rilevazione, il business case di un professionista che si fregia in generale del titolo di partner si è attestato a 590mila euro. Il dato torna a salire (l'anno scorso il fatturato medio dei soci che si erano spostati era risultato di 490mila euro) e supera di poco quello registrato nel 2018 (580mila euro).
I profili con un business case stimato pari o superiore a 500mila euro sono risultati il 41,2% del totale. Mentre quelli con un business case pari o superiore al milione di euro sono circa il 13%, in aumento rispetto al 6,7% riscontrato un anno fa.

QUANTI

Numero dei cambi di poltrona dal 2015 al 2020

*Fonte: Legalcommunity.it. *dato rilevato al 10/12/2020*



ROBERTO CAPPELLI

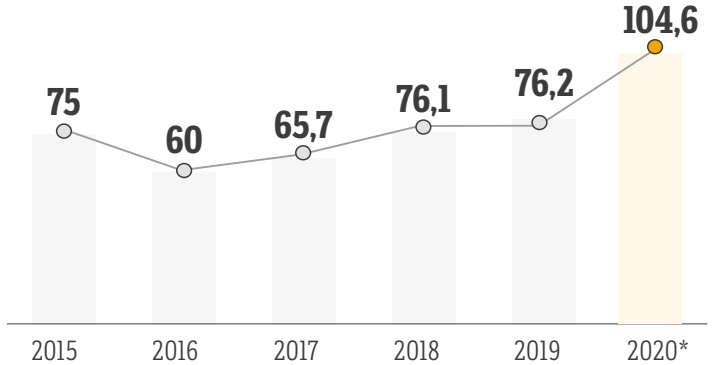
GIULIANA DURNAD

Per trovare una chiave di lettura di questi dati va sicuramente considerato l'elevato numero di spostamenti e riassetti di studi che si è registrato nel corso dell'anno appena terminato. Interi blocchi di professionisti hanno cambiato casacca ovvero hanno fondato nuovi progetti portando con loro gran parte dell'avviamento costruito negli anni (in questi casi, a voler essere pignoli, non si parla di *lateral hire* ma solo di cambi di poltrona).
Poi c'è stato senz'altro l'effetto crisi. I periodi complicati, sul mercato, sono tradizionalmente caratterizzati da un'accelerazione sul fronte degli spostamenti ovvero dell'avvio di nuovi progetti. Si tratta di fasi in cui la possibilità di riflettere su un percorso o di immaginare nuove soluzioni per approcciare il settore in maniera più efficace e in linea con il *new normal* facilita la maturazione di nuove idee e spinge i più creativi al perseguimento del cambiamento, considerato ormai un valore oltre che un'opportunità.

QUANTO

Valore (in mln di euro) del fatturato "spostato" dai cambi di poltrona

Fonte: Stime a cura di Legalcommunity.it
**dato rilevato al 10/12/2020*



MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE LEGALE

15 FEBBRAIO - 30 APRILE 2021 (fase d'aula)
PIÙ SEI MESI DI STAGE

Media partner

LEGALCOMMUNITY

In collaborazione con

B&P Barabino & Partners

BonelliErede

CLIFFORD CHANCE

Deloitte. Legal

大成 DENTONS

DLA PIPER

Legance AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

orrick

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Sono due le operazioni che si contendono il "titolo" di lateral dell'anno. Da un lato, il passaggio di **Roberto Cappelli** da Gop alla boutique Rccd. Dall'altro l'integrazione di Ludovici Piccone & Partners in Gatti Pavesi Bianchi.
Entrambe queste operazioni hanno avuto un impatto radicale sull'assetto e la struttura delle organizzazioni che le hanno realizzate. Non a caso, entrambe hanno prodotto un cambio di denominazione per gli studi che hanno acquisito le nuove professionalità. Il primo è diventato Cappelli Rccd (si veda il numero 152 di MAG), il secondo, invece, ha cambiato brand all'inizio di quest'anno diventando Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. In un certo senso, potremmo definirle

I 10 LATERAL HIRE PIÙ RILEVANTI DEL 2020

1. ROBERTO CAPPELLI
da Gianni & Origoni a Cappelli Rccd

Uno dei grandi (e sempre più rari) rain maker presenti sul mercato. L'avvocato ha raggiunto un team di professionisti con cui aveva già collaborato in passato, negli anni trascorsi in Grimaldi. Un'operazione che prelude a una crescita ulteriore della super boutique.

2. PAOLO LUDOVICI
da Ludovici Piccone & Partners a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

È considerato uno dei più autorevoli fiscalisti italiani. Presenza costante nelle operazioni che contano. L'integrazione del suo studio con la super boutique Gatti Pavesi Bianchi sarà in grado di produrre sinergie strategiche per la crescita dello studio e il suo posizionamento.

3. GIANRICO GIANNESI
da Orrick a Chiomenti

L'arrivo di Giannesi in Chiomenti ha rappresentato il completamento di una strategia volta a rendere la practice di banking & finance dello studio tra le più competitive in Italia. L'operazione ha un respiro strategico ampio come il raggio d'azione del dipartimento di finance and regulated entities.

4. LUCA FAILLA
da LabLaw a Deloitte Legal

Uno dei grandi nomi nel diritto del lavoro in Italia. Deloitte Legal aveva dichiarato da tempo di essere interessato a spingere sul fronte labour ed è riuscito nell'impresa portando a bordo l'avvocato che è stato tra i soci fondatori di LabLaw, una delle insegne più autorevoli nel settore.

5. GALILEO POZZOLI
da Curtis a Squire Patton Boggs

Grande conoscitore del mercato oil&gas, attivo nel contenzioso e in particolare in quello arbitrale, per anni alla guida di Curtis in Italia, Pozzoli è il traghettatore di una nuova insegna internazionale nel Paese. L'operazione, andata in porto a inizio 2020, è tra le più interessanti e da tenere sotto osservazione.

due operazioni trasformative nel senso che entrambe sono destinate a imprimere un cambio di passo e un nuovo posizionamento alle associazioni che le hanno realizzate.
Con l'arrivo di Cappelli e del suo team (di cui fanno parte anche le socie **Stefania Lo Curto** e **Valentina Dragoni**), lo studio Rccd è riuscito a consolidare il presidio dell'area corporate m&a sulla quale stava investendo da tempo (solo quest'anno, è bene ricordarlo, lo studio fondato da **Silvio Riolo**, **Paolo Calderaro**, **Michele Crisostomo** e **Alberto del Din** aveva già aperto le porte a **Giuliana Durand** e **Aian Abbass**, quest'ultima entrata come of counsel) diventando inevitabilmente uno dei player capaci di "fare il mercato" in questa practice.
Nel caso di Gatti Pavesi Bianchi, invece, l'integrazione con Ludovici Piccone & Partners da un lato conferma e consolida

6. FRANCESCO CARTOLANO
da Accinni Cartolano a Giliberti Triscornia

Un profilo di grandissima qualità. Un m&a lawyer capace di seguire dossier di grande interesse. Poco amante della visibilità mediatica, lascia parlare i fatti. E il suo track record di questi ultimi anni racconta chiaramente il percorso di uno dei professionisti più attivi sul fronte fusioni e acquisizioni.

7. MARIO D'AVOSSA
da Baker McKenzie a CMS

Tra i maggiori fiscalisti in Italia. Ha unito le forze a quelle di uno studio che storicamente ha un forte presidio in ambito tax nel nostro Paese. Nel passaggio a CMS è stato seguito da un team di cinque professionisti che ha dato ulteriore forza alla practice dello studio.

8. PIERGIORGIO LEOFREDDI
da Jones Day a Dentons

Tra i più attivi professionisti italiani nel capital markets, il suo nome ricorre in numerose operazioni soprattutto sul fronte debt. Ha cominciato la sua carriera in Morgan Stanley per poi passare in Clifford Chance, Simmons & Simmons e Jones Day da cui ha fatto il salto nello studio guidato da Federico Sutti.

9. PAOLO POTOTSCHNIG
da Giovanardi a Orsingher Ortu

Un avvocato litigator di grande reputazione. Ha un'esperienza molto variegata, avendo operato sia in grandi studi associati che in boutique più specializzate. Per Orsingher Ortu un deal che consente allo studio di consolidare ulteriormente il suo posizionamento nel litigation.

10. GIAN MICHELE ROBERTI
da Ejc a Chiomenti

Altro inserimento strategico quello dell'avvocato Roberti in Chiomenti che con il suo arrivo ha rafforzato ulteriormente il presidio del diritto europeo, nonché della concorrenza e dei settori regolamentati. Roberti si è unito allo studio assieme tre soci della sua storica squadra.

VALENTINA CANALINI

ROBERTO DELLA VECCHIA

FRANCESCO CARTOLANO

NICOLETTA CARAPELLA

PRACTICE

Le più richieste: % sul totale cambi di poltrona 2020

- **21,5%** Tax
- **19%** Corporate M&A
- **9,6%** Litigation/ Arbitration
- **8%** Labour
- **6%** IP/Tmt
- **6%** Banking & finance
- **5,6%** Real estate
- **24,3%** Altro

Fonte: Stime a cura di Legalcommunity.it
**dato rilevato al 10/12/2020*

la strategia multipractice portata avanti nello sviluppo della struttura in questi anni (in cui si inserisce anche l'ingresso di **Valentina Canalini**, esperta di infrastrutture ed energy, annunciato a inizio 2020. Si veda il numero 136 di MAG) dall'altro però sancisce l'ingresso dell'organizzazione nel mercato tax, da cui fino a questo momento era assente, attraverso l'integrazione di un team che è stato tra i protagonisti del settore negli ultimi cinque anni. Grazie a questa operazione, inoltre, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici dovrebbe riuscire a staccare in maniera netta (in termini di ricavi) il resto delle insegne che vengono identificate come super boutique partendo da una base di almeno 50 milioni di euro.

Queste due operazioni sono anche paradigmatiche di quello che il mercato ha cercato in questi ultimi dodici mesi. Corporate m&a e tax sono le aree di pratica in cui opera la maggior parte dei professionisti che si sono spostati: rispettivamente 19 e 21,5%.
Tra i corporate lawyer, possiamo ricordare il passaggio di **Roberto Della Vecchia** da Carbonetti a Di Tanno Associati, così come quello di **Francesco Cartolano** da Accinni Cartolano a

›››

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

SAVE THE DATE

10.06.2021

ORE 19.15 • MILANO

7^ Edizione

corporate

#LcCorporateAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

STEFANO PETRECCA

VALERIA MAZZOLETTI

MARIO D'AVOSSA

LOTARIO DITTRICH

FRANCESCO BONICHI

GALILEO POZZOLI

ARISTIDE POLICE

GIANRICO GIANNESI

Giliberti Triscornia. Altre operazioni d'interesse sono state il rafforzamento di Pwc Tls a Padova con l'acquisizione di **Roberto Ceccon** e del suo team, così come l'arrivo di **Roberto Nigro** in Mjh Alma (che da quest'anno diventa Alma società tra avvocati, come raccontiamo in questo numero di MAG), o ancora gli ingressi di **Claudio Di Falco** in Norton Rose Fulbright e di **Nicoletta Carapella** in Giovannelli e Associati.
Nel tax, tra le tantissime operazioni registrate, possiamo invece ricordare l'arrivo di **Stefano Petrecca** in Cba, così come quello di **Mario d'Avossa** in Cms o ancora il passaggio di **Francesco Bonichi** da EY a Caiazzo Donnini Pappalardo e quello di **Euplio Iascone** da Led Taxand a Facchini Rossi Michelutti.
A proposito fiscale e tributario, è interessante osservare anche come questa area di pratica abbia giocato un ruolo pivotale nell'avvio di molte nuove iniziative. Si pensi ai progetti AndPartners e Plusiders, entrambi provenienti dallo scioglimento di Puri Bracco Lenzi. Ovvero, si consideri ColonnaCaramanti with Marena a cui hanno dato vita gli ex CT&P **Filippo Colonna** e **Marco Caramanti**, oppure lo studio Cavallaro e Associati fondato da **Vincenzo Josè Cavallaro**, già socio di Stufano Gigantino Cavallaro.

Quello delle nuove insegne è stato un'altro dato fondamentale del mercato 2020. Non solo per la quantità (parliamo di quasi 20 nuovi brand lanciati nel corso dell'anno) ma anche per la rilevanza che molte di queste strutture sono potenzialmente destinate ad avere nei rispettivi comparti di riferimento. Oltre agli esempi già citati possiamo citare la boutique Police & Partners fondata dall'ex socio di Clifford Chance, **Aristide Police** e candidata a un ruolo di spicco di nel settore dell'amministrativo. Stesso discorso può esser fatto per Pistochini Avvocati nel white collar crime, così

LE 10 NUOVE INSEGNE DA TENERE D'OCCHIO

1. *Cappelli Rccd*
Con l'arrivo di Roberto Cappelli, lo studio rafforza il suo posizionamento nel mercato m&a che ora, assieme al finanziario, rappresenta una delle colonne su cui è costruita l'intera organizzazione. Grandi progetti di crescita annunciati anche per il 2021.

2. *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*
Uno studio nuovo. Parte in continuità con quanto realizzato negli anni ma con la voglia di innovare lo scenario del mercato della business law questa insegna che stacca in maniera importante il gruppo delle super boutique del quale fa parte ed è stata archetipo fino a questo momento.

3. *Squire Patton Boggs*
Una delle più storiche insegne americane è arrivata in Italia nell'anno del Covid-19. Il gruppo di professionisti a cui si è affidata conosce bene il nostro mercato e sicuramente è candidato a occupare posizioni di rilievo nei settori in cui è storicamente più attivo, dall'energy all'arbitration.

4. *AndPartners*
Fiscalità a 360 gradi. L'insegna nasce su iniziativa di un gruppo di professionisti ex Puri Bracco Lenzi. Il nome più in vista tra i fondatori del progetto è sicuramente quello di Pietro Bracco. L'energy sarà sicuramente tra i settori in cui la struttura riuscirà da subito a mettersi in luce.

5. *Plusiders*
Un progetto che nasce da un'idea di un pool di professionisti che hanno condiviso l'esperienza di Puri Bracco Lenzi. Un'organizzazione focalizzata sul tax ma aperta anche allo sviluppo delle attività sul fronte corporate. Un'iniziativa destinata a mettersi in luce nel mercato fin da subito.

6. *Mondini Bonora Ginevra*
L'unione di tre storiche insegne milanesi capaci di presidiare i mercati Ip, banking e corporate. Un progetto che nasce per creare sinergie nell'interesse della clientela in un momento storico in cui la qualità dell'assistenza diventa il vero valore distintivo dell'offerta di servizi professionali.

7. *Police & Partners*
Aristide Police, dopo una lunga collaborazione con Clifford Chance, ha deciso di dar vita alla sua boutique specializzata in diritto amministrativo. Un nome di grande prestigio sulla piazza romana, con questo progetto terrà in piedi anche una alleanza con la law firm magic circle.

8. *Wi Legal*
Il diritto del lavoro declinato in maniera innovativa. Questo nuovo brand del settore, guidato dal vulcanico Gianluca Splverato si è messo in luce investendo nella sua presenza milanese che si aggiunge a quella che lo studio ha a Padova, Brescia, Verona e Roma.

9. *Reilly & Tesoro*
Una boutique focalizzata sul diritto del lavoro che unisce l'esperienza e lo standing internazionale alla capacità di operare al fianco dell'impresa italiana nelle problematiche che più diffusamente si trova a dover affrontare. Una realtà agile e dinamica, che ha attirato l'attenzione di molti osservatori.

10. *42LF*
Un'organizzazione vocata alla digital transformatuon che ha messo insieme per la prima volta soci legali e soci informatici. Si tratta di uno dei progetti più innovativi che ha preso il via nel corso del 2020. Il test di mercato sarà interessante anche perché potrebbe determinare l'avvio di un vero e proprio trend.

MARA FITTIPALDI

FRANCESCA TRESOLDI

PIETRO ORZALESI

GIOVANNI NICCHINIELLO

come per Legal 4Transport nel diritto dei trasporti, ovvero per WI Legal e Reilly & Tesoro nel diritto del lavoro.

Il diritto del lavoro è stata la quarta area di pratica più richiesta (8%) lo scorso anno e, tra gli altri, ha registrato il passaggio di **Luca Failla**, storico socio fondatore di LabLaw, in Deloitte Legal. A precederla il contenzioso (9,6%) che ha visto l'arrivo di **Paolo Pototschnig** e **Valeria Mazzoletti** in Orsingher Ortu, così come quello di **Lotario Dittrich** in Focus (anche in questo caso, nuovo progetto legale avviato in tandem con **Dante De Benedetti**) o ancora l'ingresso di **Eugenio Pizzetti** in Cappelli Rccd e di **Galileo Pozzoli** in Squire Patton Boggs.
A seguire, invece, banking & finance e Ip, appaiati al 6%. Tra i principali spostamenti nell'area banking & finance possiamo sicuramente ricordare quello di **Gianrico Giannesi** entrato nel team di Chiomenti, nonché quello di **Mara Fittipaldi** passata da BonelliErede a Fivelex o quello di **Claudio Bonora** che assieme al suo studio ha partecipato alla fondazione (sempre per parlare di nuove insegne) di Mondini Bonora Ginevra. Questa nuova organizzazione ha anche una forte anima Ip e ha contribuito a far lievitare la casistica di cambi di poltrona nel settore della proprietà intellettuale con numerosi soci che ne sono entrati a far parte, a cominciare dai name partner **Giorgio Mondini** e **Carlo Ginevra** (si veda l'articolo dedicato al caso in questo numero di MAG).
Sostenuta, infine, anche la domanda di professionisti attivi in ambito real estate (5,6%). Il comparto, nonostante le iniziali previsioni funeste, non ha rallentato e il suo dinamismo ha sostenuto la domanda di soci attivi nel settore. Solo per citarne alcuni, possiamo ricordare l'ingresso di **Francesca Tresoldi** in Bertacco Recla & Partners, così come quello di **Alessandro Matteini** in Gim Legal o l'arrivo di **Andrea Francesco Castelli** in Gattai Minoli Agostinelli.

Infine, tra gli studi che hanno investito maggiormente in nuovi soci, meritano una menzione sicuramente Chiomenti, unico tra i grandi nazionali ad avere messo a segno lateral di nuovi partner nel corso del 2020. Oltre all'operazione Giannesi, lo studio guidato da **Francesco Tedeschini**, ha rafforzato l'area del diritto internazionale e della concorrenza integrando Ejc di **Gian Michele Roberti**. Dell'attivismo di Cappelli Rccd abbiamo già detto. Mentre va segnalato quello di Macchi di Cellere Gangemi che ha investito nel corporate m&a con **Pietro Orzalesi** e **Paolo Cocchini**, oltre che nel diritto del lavoro con **Marco Lanzani** e nel restructuring con **Matteo Deboni**. Molto attivi anche R&P Legal e lo studio Orsingher Ortu che, oltre ai lateral hire nel contenzioso citati precedentemente, ha investito anche nell'amministrativo aprendo a Roma con **Elena Cerchi** ed **Elisabetta Pistis** (entrambe ex Guarino) che si sono aggiunte alla squadra con **Giovanni Nicchiniello** proveniente da Hi.lex e attivo nel corporate m&a.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

SAVE THE DATE

13.05.2021

ORE 19.15 • MILANO

9^ EDIZIONE

IP&TMT

#LcIpTmtAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

STUDIO DI ARRIVO

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
1	Ambrosi	Laura		Legalitax
2	Angelini	Fabio	Publius	Lipani Catricalà
3	Angelini	Francesco	Tonucci	Macchi di Cellere Gangemi
4	Annicchiarico	Pasquale	Annicchiarico	Dentons
5	Aprile	Michele	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
6	Arcucci	Gennaro	Amtf	Foedus
7	Assenza	Aurelio	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
8	Belleggia	Stefano	Gianni & Origoni	Dentons
9	Bellitti	Guido	Ejc	Chiomenti
10	Bertini	Marco	BP&Associates	LS Lexjus Sinacta
11	Bisceglie	Vito	Dla Piper	NCTM
12	Boella	Nicola	Gianni & Origoni	Baker McKenzie
13	Boldini	Marco	Pwc	Boldini
14	Bondesani	Antonio	Macchi di Cellere Gangemi	LS Lexjus Sinacta
15	Bonelli	Giacomo	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
16	Bonichi	Francesco	EY	Caiazzo Donnini Pappalardo
17	Bonora	Claudio	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
18	Bonora	Chiara	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
19	Bracco	Pietro	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
20	Bragadin	Alvise Gastone		La Scala
21	Bressan	Enrico	PG & Partners	R&P Legal
22	Bruno	Paolo	La Scala	Zitiello Associati
23	Buccarella	Giancarlo	Buccarella - Avvocati Associati	Grimaldi
24	Caccavella	Elisabetta	Legance	Pwc Tls
25	Canalini	Valentina	Gianni & Origoni	Gatti Pavesi Bianchi
26	Cappelli	Roberto	Gianni & Origoni	Cappelli Rccd
27	Caramanti	Marco	CT&P	ColonnaCaramanti with Marena
28	Carapella	Nicoletta	Grimaldi	Giovannelli e Associati
29	Cardellicchio	Pasquale	Rccd	Giovannelli e Associati
30	Cartolano	Francesco	Accinni Cartolano	Giliberti Triscornia
31	Castellan	Renata		Cherry Legal
32	Castellari	Silvia		Accolla e Associati
33	Castelli	Andrea Francesco	Chiomenti	Gattai Minoli Agostinelli
34	Catenacci	Matteo	Fivelex	Eversheds Sutherland
35	Cavagna	Gilberto	Negri-Clementi	Andersen
36	Cavalcanti	Saverio	Dentons	Franzosi Dal Negro Setti

STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
37	Cavallaro	Vincenzo Josè	Stufano Gigantino Cavallaro	Cavallaro e Associati
38	Cavazzuti	Laura	Macchi di Cellere Gangemi	LS Lexjus Sinacta
39	Cazzani	Andrea	Legance	Lexia
40	Ceccon	Roberto	ACLaw Ceccon & Associati	Pwc Tls
41	Cerchi	Elenia	Guarino	Orsingher Ortu
42	Cocchini	Paolo	Kpmg	Macchi di Cellere Gangemi
43	Collia	Filippo		WiLegal
44	Colonna	Filippo	Ct&P	ColonnaCaramanti with Marena
45	Conidi	Loredana	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
46	Corno	Roberto	Studio Corno	Toffoletto De Luca Tamajo
47	d'Avossa	Mario	Baker McKenzie	CMS
48	Deboni	Matteo	Mercanti e Associati	Macchi di Cellere Gangemi
49	del Vaglio	Mario	puri Bracco Lenzi	plusiders
50	Delfrate	Daniela	-	AndPartners
51	Della Rosa	Daniela	DDR	Curtis
52	Della Vecchia	Roberto	Carbonetti	Di Tanno
53	Desideri Zanardelli	Paola	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
54	Di Falco	Claudio	Kpmg	Norton Rose Fulbright
55	Di Nunzio	Luca	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
56	Dittrich	Lotario	BonelliErede	Focus
57	Dorigo	Stefano		DS Tax & Legal
58	Dragoni	Valentina	Gianni & Origoni	Cappelli Rccd
59	Durand	Giuliana	Rödl & Partner	Cappelli Rccd
60	Ettorre	Marco	Cba	Gitti and partners
61	Failla	Luca	LabLaw	Deloitte Legal
62	Fauster	Alex	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
63	Feliciani	Aldo	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
64	Feller	Alessandra	K&L Gates	Giovannelli e Associati
65	Ferraguto	Antonio	Fpa	La Scala
66	Ferretti	Roberto	Bonora e Associati	Annunziata & Conso
67	Finocchiaro	Luca	Finocchiaro e Associati	R&P Legal
68	Fittipaldi	Mara	BonelliErede	FiveLex
69	Formica	Luca	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
70	Francesca	Martini	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
71	Fraschini	Maurizio	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
72	Fusco	Mennato	Fusco & Partners	Mainini & Associati

STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
73	Gabardi	Cristina	Gambino Repetto	Osborne Clarke
74	Ghiretti	Fabio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
75	Giannesi	Gianrico	Orrick	Chiomenti
76	Ginevra	Carlo	Rapisardi e Ginevra	Mondini Rusconi Bonora
77	Giombini	Daniele	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
78	Giordano	Marco Tullio	R&P Legal	42LF
79	Giove	Luca	Giove	GR Legal
80	Giuliani	Giovanni	Chiomenti	NCTM
81	Giuri	Luigi	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
82	Gnetti	Carlo	Baker McKenzie	Cms
83	Iannaccone	Andrea	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
84	Iascone	Euplio	Led Taxand	Facchini Rossi Michelutti
85	Iorio	Antonio		Legalitax
86	Iurato	Andrea	in house	LS Lexjus Sinacta
87	Lanzani	Marco	Osborne Clarke	Macchi di Cellere Gangemi
88	Lenzi	Guido	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
89	Leofreddi	Piergiorgio	Jones Day	Dentons
90	Linguanti	Milena	Allen & Overy	Nunziante Magrone
91	Lizio	Alfredo	Chiomenti	NCTM
92	Lo Curto	Stefania	Gianni & Origoni	Cappelli Rccd
93	Loffreda	Giuseppe	Gianni & Origoni	Legal 4Transport
94	Lombardi	Pina	Orrick	L&B Partners
95	Lucariello	Nicola	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
96	Ludovici	Paolo	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
97	Maggi	Lucia		42LF
98	Maggiore	Massimo	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
99	Magistrelli	Ivana	Grimaldi	Belvedere Inzaghi
100	Manca	Giorgio	Norton Rose Fulbright	DWF
101	Marangio	Pietro Massimo	Gitti	Gentili
102	Marena	Elio	Grimaldi	ColonnaCaramanti with Marena
103	Marrocco	Emanuele	Carbonetti	Di Tanno
104	Martuscelli	Alessandra		Liparota\Vazzana
105	Marzano	Michele	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
106	Maschietto	Eva	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
107	Massironi	Michele	LS Lexjus Sinacta	La Scala
108	Masutti	Anna	LS Lexjus Sinacta	R&P Legal
109	Matteini	Alessandro	Baker McKenzie	Gim Legal

▸▸▸

STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
110	Mazzoletti	Valeria	Giovanardi	Orsingher Ortu
111	Melaccio	Nunzia	Gentili	Alpeggiani
112	Milanese	Michele	Allen & Overy	Ashurst
113	Molfa	Milo	Cleary Gottlieb	Curtis
114	Mondini	Giorgio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
115	Mondini	Paolo Flavio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
116	Mondini	Silvia	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
117	Muscettola	Marco	PLC	Lexia
118	Nicchiniello	Giovanni	Hi.Lex	Orsingher Ortu
119	Niccoli	Fabio	Fsi	Ashurst
120	Nigro	Roberto	Lipani Catricalà	Mjh Alma
121	Nisi	Pietro	Ls Lexjus Sinacta	R&P Legal
122	Orlandoni	Ottavia	Puri Bracco Lenzi	Andpartners
123	Orzalesi	Pietro	CastaldiPartners	Macchi di Cellere Gangemi
124	Paganuzzi	Marco	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
125	Passarelli	Simona	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
126	Perego	Isabella	Ejc	Chiomenti
127	Periti	Carlo	Negri-Clementi	Bertacco Recla
128	Perrella	Claudio	Ls Lexjus Sinacta	R&P Legal
129	Petrecca	Stefano	Macchi di Cellere Gangemi	CBA
130	Petrucci	Marco	PG & Partners	R&P Legal
131	Piccone	Pietro	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
132	Pirelli Marti	Irene		Cherry Legal
133	Pistis	Elisabetta	Guarino	Orsingher Ortu
134	Pistochini	Alessandro	Crippa Pistochini	Pistochini Avvocati
135	Pizzetti	Eugenio	Freshfields	Cappelli Rccd
136	Police	Aristide	Clifford Chance	Police & Partners
137	Pototschnig	Paolo	Giovanardi	Orsingher Ortu
138	Pozzoli	Galileo	Curtis	Squire Pattong Boggs
139	Prampolini	Andrea	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
140	Providenti	Salvatore		Carbonetti
141	Puppo	Giovanna	Gianni & Origoni	Grimaldi
142	Puri	Paolo	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
143	Quaglia	Angelo	Piccinelli & C	LS Lexjus Sinacta
144	Raffa Ugolini	Cino	Crea	Lègister
145	Reilly	Sharon	Uniolex	Reilly & Tesoro
146	Ricci	Stefano		42LF

STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
147	Richichi	Aurelio	R&R	GR Legal
148	Roberti	Gian Michele	Ejc	Chiomenti
149	Romanelli	Luca	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
150	Rusconi	Francesco	Mondini Rusconi	mondini Rusconi Bonora
151	Rusconi	Giorgio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
152	Sabelli	Daniela	Curtis	squire Pattong Boggs
153	Sagramoso	Giovanni	Ughi e Nunziante	Curtis
154	Salvi	Giuseppe	Cordeiro Guerra & Associati	DS Tax & Legal
155	Sanzo	Manuela	Chiomenti	Sanzo Vascello
156	Scafidi	Andrea	Dla Piper	DWF
157	Scarna	Laurent	Crea	Lègister
158	Sciaudone	Riccardo	Delfino Willkie Farr & Gallagher	Gitti and partners
159	Serpone	Marco	Ejc	Chiomenti
160	Simone	Massimo	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
161	Talenti	Alfredo	Crea	Lègister
162	Tesoro	Marco	Uniolex	Reilly & Tesoro
163	Tiani	Vincenzo		Panetta & Associati
164	Tiberi	Luca	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
165	Torelli	Francesco	Bird & Bird	Hi.Lex
166	Totaro	Alessio	LS Lexjus Sinacta	R&P Legal
167	Treglia	Giorgio	LabLaw	WI Legal
168	Tresoldi	Francesca	Negri-Clementi	Bertacco Recla
169	Tully	Ian	Curtis	Squire Pattong Boggs
170	Urso	Vincenzo	Sena e Tarchini	Cbc
171	Vaciago	Giuseppe	R&P Legal	42LF
172	Valle	Francesca Maria	LabLaw	WI Legal
173	Vascello	Nelly	Chiomenti	Sanzo Vascello
174	Vertua	Valerio		42LF
175	Vincenzo	Golino	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
176	Vismara	Fabrizio	Curtis	Squire Pattong Boggs
177	Zaninelli	Alessandro	Blb	Mainini & Associati
178	Zaninelli	Alessandro	Grimaldi	Blb
179	Zingali	Ilaria	Giliberti Triscornia	Pwc Tls

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

#legalcommunityweek

SAVE THE DATE

Wednesday

09

June 2021

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

ALESSANDRO CORNO

MARCO ZECHINI

ALMA STA, NEL 2021 PUNTA ALLA "TAGLIA 25"

MAG incontra Alessandro Corno e Marco Zechini, fondatori del progetto, a due anni dal debutto. Le previsioni per il nuovo anno sono positive. Arriveranno nuovi professionisti

di giuseppe salemme

Alessandro Corno e **Marco Zechini** hanno le idee chiare e un entusiasmo palpabile nel proporle e metterle in pratica. Si descrivono come persone dalle visioni spesso contrapposte: «Io sono il sognatore e Marco è il pragmatico», ricorda spesso Corno tra una battuta e l'altra della loro chiacchierata con *MAG*. Ma, evidentemente, in molti casi è proprio da simili dinamiche che nascono le sintesi più convincenti. E, nel loro caso, la sintesi si chiama Alma - società tra avvocati. A due anni esatti dal debutto del loro progetto professionale col nome Mjh Alma, il culmine di due carriere ventennali che li hanno visti

collaborare con molte grandi firm italiane e internazionali, i due avvocati sono pronti a passare alla "fase due" e annunciano la loro nuova *identity*. Abbandonata l'affiliazione con l'asset manager Mj Hudson, l'intento è riunire professionalità attorno a dei valori più che attorno a delle persone (pur rimanendo nel nome il riferimento alle sillabe iniziali dei nomi dei fondatori): crescere in maniera oculata e pianificata, con practice funzionali al core business dello studio, investendo su professionalità giovani. Senza fretta, ma in maniera decisa. E, soprattutto, cercando di risolvere tutte le contraddizioni che i due avvocati ritengono esserci nel modello degli studi legali "classici".

Partiamo dall'inizio. A gennaio 2019 prende il via il vostro studio, sotto il brand dell'asset manager Mj Hudson. Da dove era nata questa scelta?
Alessandro Corno (AC): Quasi tre anni fa, quando io e Marco eravamo intenti a fondare lo studio, cominciammo a discutere della cosa con Matthew Hudson (che conosco da molto tempo ed è peraltro anche lui avvocato). Ci piaceva il tentativo di mettere insieme l'asset management e una forte componente legale, per cui tra l'altro c'erano importanti piani di sviluppo.

E poi?
AC: Recentemente è stato deciso di investire maggiormente sulla componente di intermediazione finanziaria, puntando su un'attività legale a minor valore aggiunto. Questo inevitabilmente crea un business plan molto diverso da quello di uno studio legale, che ha volumi più bassi ma margini maggiori rispetto all'attività di intermediazione. Abbiamo quindi deciso di evitare di creare ambiguità su quello che facciamo in Italia: siamo uno studio legale tout-court. Quindi rimarremo amici e continueremo a lavorare con Mj Hudson, anche perché sono stati due anni assolutamente positivi in termini di risultati, che ci hanno consentito di crescere e investire molto; ma non sfrutteremo più il co-branding.

Cominciate quindi il vostro terzo anno con la denominazione di Alma - società tra avvocati. Ci parlate di questa scelta?
AC: Inizialmente, tre anni fa, pensavamo a un nome più classico, come Corno Zechini. Ma poi abbiamo scelto Alma: è un nome declinato al femminile, e ci piaceva come caratteristica, anche perché ci sembra molto rara tra gli studi legali. È un nome più istituzionale, in cui chiunque può ritrovarsi.

LO STUDIO IN CIFRE

2
Gli anni passati dall'avvio del progetto

4
I soci

17
Il totale dei professionisti

4
I milioni di incassato nel 2019

25
Il numero di professionisti a cui lo studio pensa di arrivare nel 2021

ALESSANDRO CORNO

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

MARCO ZECHINI

MZ: E che, al contempo, mantiene un collegamento con i due professionisti che l'hanno fondato: vogliamo costruire il resto dello studio intorno alle nostre *core practices*, nelle quali operiamo da tempo e il mercato ci riconosce un certo standing: cioè la regolamentazione finanziaria e il fintech, per me, e i fondi di investimento alternativi, per Alessandro. Non punteremo al full service rischiando di creare practice o accogliere professionalità non funzionali alle nostre, ma cercheremo professionisti affini ai nostri valori, preferibilmente under 40 e in settori mirati.

Quali sono i settori che vi interessano di più?
Marco Zechini (MZ): Ci interessano tutte quelle practice in ambito transactional che ruotano intorno al nostro mondo: cercheremo di inserire quindi un socio per il private equity, uno per il real estate e forse uno per il tax, creando a quel punto un nucleo molto forte di competenze adiacenti e professionisti che siano realmente sulla stessa lunghezza d'onda, e non semplici addendi nel fatturato.
AC: Quest'anno, ad aprile, è già entrato Roberto Nigro come nuovo partner per il venture capital, che si è unito a Luca Benvenuto, che lavora con noi da 13 anni ed era già stato promosso dall'interno a salary partner. Il mercato attualmente è molto volatile e molti professionisti cambiano studio, ma non abbiamo fretta: crediamo che, nel modello di studio che abbiamo in mente, investire su professionisti competenti, giovani e dalla mentalità aperta potrà consentirci di sviluppare le practice anche senza portafogli iniziali immensi.

Veniamo dunque al vostro modello di studio. Lasciate intendere che il modello "tradizionale" dello studio d'affari presenti a vostro avviso diverse pecche. Quali sono? E in che modo volete porvi rimedio?
AC: L'esempio principale è quello dell'uso dei *rate* orari di lavoro (le cosiddette *billable hours*) come metrica per determinare i compensi e gli avanzamenti di carriera dei collaboratori. Noi continuiamo ad avere *rate* orari, per i clienti che ce lo chiedono. Ma in un mondo legale in cui praticamente nessuno vende più le singole ore di lavoro, centrare tutto su queste ultime può essere molto deleterio per i rapporti interni, per la qualità del lavoro e per quella della propria vita professionale. In ultimo, è poi una dinamica che non permette un vero allineamento di valori con i clienti, che è invece quello a cui puntiamo. E preciso che non siamo certo avvocati pro bono. Ma crediamo nella condivisione di alcuni valori: work-life balance, diversity, sostenibilità e soprattutto parità di opportunità. Vogliamo raccogliere professionisti intorno a questi concetti.
MZ: Crediamo che aspetti fondamentali del nostro lavoro siano la trasmissione delle conoscenze e la condivisione della clientela, il cosiddetto *cross-selling*, di cui tutti parlano ma che nessuno riesce davvero mai a fare: mentalità diverse, esperienze diverse, troppi pregiudizi. Noi invece abbiamo già avuto, con Roberto Nigro, un primo esempio di successo: è entrato ad aprile e in pochi mesi abbiamo una condivisione di clientela che non abbiamo visto in altri studi in 10 anni. E vediamo che gli stessi clienti apprezzano l'entusiasmo creato da queste dinamiche. Quindi questa è la nostra idea: essere disposti a condividere e dimostrarlo.

Anche la scelta di costituirvi come società tra avvocati, e di specificarlo nella vostra denominazione, fa parte di questo intento?
AC: Certo, perché è una forma sociale che consente di investire per la crescita su più anni. L'associazione professionale ha origini lontane nel tempo e non è praticamente mai cambiata, in quanto tuttora non consente di andare oltre l'orizzonte del singolo anno. E invece, pur avendo fatto registrare l'anno scorso un margine del 67%, né io né Marco ci siamo ancora distribuiti gli utili, perché abbiamo investito tanto nelle persone e nelle location.

Quali sono quindi i vostri prossimi *target*?
MZ: Attualmente abbiamo 17 collaboratori e abbiamo una sede già grande abbastanza da ospitarne almeno il doppio. Il 2021 ha un outlook già molto positivo. E, tra crescita organica e per linee esterne, contiamo di essere già in 25 per la fine dell'anno. Quando avremo trovato i soci per le nuove practice, cioè nell'arco dei prossimi 2-3 anni, vorremmo stabilizzarci su un numero di 35-40 professionisti.

ALTENBURGER: SEMPRE PIÙ INTERNAZIONALI

Lo studio cresce sia internamente che esternamente, sviluppando capacità culturali sempre più apprezzate dal mercato. Massimo Calderan e Laurent Lehner raccontano a MAG le ultime novità

di alessio foderi

Era il 1978 quando l'avvocato **Peter Altenburger**, da cui ha preso il nome lo studio, fondava a Zurigo una boutique di nicchia, specializzata in ambito tax, corporate e m&a. Da allora lo studio è cresciuto. Da Zurigo ha aperto una sede a Ginevra nel 2003 e a Lugano nel 2014. Parallelamente, sono nati tre desk: dapprima quello italiano e russo, poi, più recentemente, nel 2018 – quando lo studio ha compiuto 40 anni di attività – è arrivato quello Svizzera-Cina. Dai cinque professionisti, la boutique elvetica ne conta ora oltre trenta, divisi in sei dipartimenti e attivi in oltre nove lingue di lavoro. Non a caso, il profilo dei desk è stato creato per l'affinità culturale e linguistica che lo studio ha con alcune giurisdizioni.

LEGAME ITALIANO

Le origini di alcuni professionisti e la vicinanza geografica con la penisola ha fatto sì che negli anni ci sia stato un continuo investimento verso l'Italia. «Negli ultimi due anni abbiamo

«IL BUSINESS ITALIANO È FRA I PIÙ IMPORTANTI PER ALTENBURGER CHE CONTINUERÀ AD INVESTIRE IN FUTURO NEL DESK SVIZZERA-ITALIA»

MASSIMO CALDERAN

Chi è

MASSIMO CALDERAN. *È a capo del Team Corporate / M&A e del Team Business Italia - Svizzera. Assiste i clienti nell'ambito del diritto commerciale, del diritto societario e delle operazioni di fusione e compravendita di società (M&A). Ulteriori aree di pratica includono il diritto del lavoro e il diritto degli stranieri (permessi di lavoro e di soggiorno). É anche esperto di problematiche transfrontaliere tra la Svizzera e l'Italia.*

consolidato la posizione dell'ufficio di Lugano, che connette il business fra Svizzera e Italia. In generale, direi che anche a Ginevra si sta stabilizzando la lingua italiana con l'arrivo di Laurent Lehner», racconta a *MAG* l'avvocato **Massimo Calderan**, partner a capo del team Corporate/m&a e del desk Italia-Svizzera. Il business con l'Italia si focalizza su grandi aziende che operano soprattutto nei settori trasporti, costruzioni, industria e moda. «Ma lavoriamo anche per aziende medio-piccole del nord Italia, soprattutto in Veneto, Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna», puntualizza.

A livello di clienti privati o singoli, Altenburger lavora soprattutto nel real estate, riguardo i permessi di soggiorno o di lavoro e, in generale, nell'ambito del diritto del lavoro, societario o commerciale. «La fiscalità è un aspetto importantissimo fra Svizzera e Italia. Ci occupiamo spesso di regolarizzare le situazioni fiscali di clienti italiani con conti non dichiarati», sottolinea l'avvocato. «Al contrario, accompagniamo aziende svizzere in Italia e teniamo noi direttamente la relazione col professionista di riferimento: notaio, avvocato, commercialista». Questo, per esempio, si verifica spesso nell'ambito delle successioni. Insomma, «il business italiano è fra i più importanti per Altenburger che non smetterà di investire in questo desk».

DALLA SVIZZERA AL MONDO

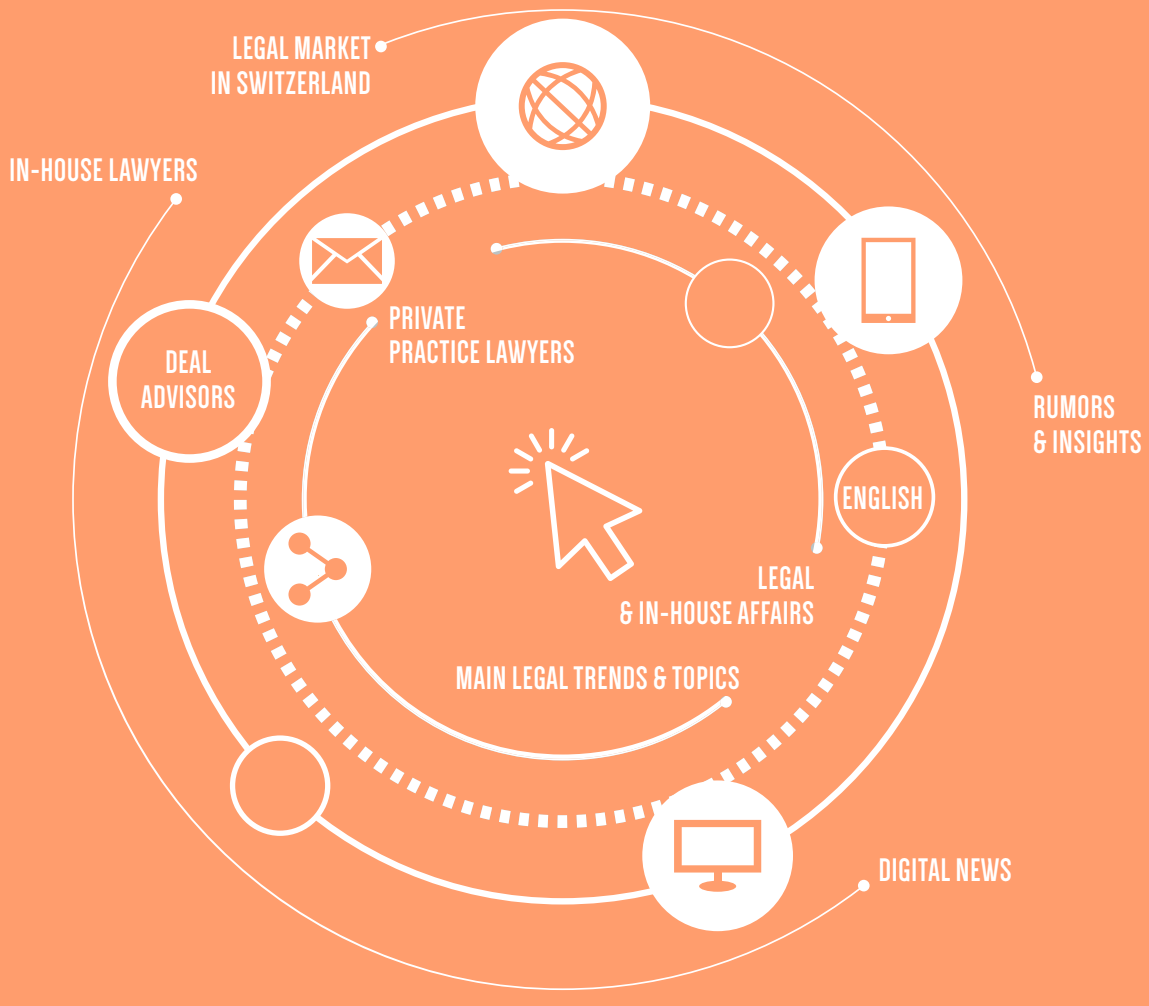
Ma la crescita della boutique non guarda solo al Bel Paese. «Nel 2018 abbiamo optato per l'apertura di un desk Svizzera-Cina. Oggi, dopo quasi tre anni, possiamo dirci soddisfatti», continua Calderan. «Attualmente si compone di due avvocati stabili a Zurigo, Clarisse von Wunschheim e Marius Stucki, che hanno lavorato

›››

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on

www.legalcommunity.ch

«DA SEMPRE L'80% DEI NOSTRI CLIENTI SONO NON SVIZZERI O SUCCURSALI SVIZZERE DI CLIENTI ESTERI. OVVIO, LAVORIAMO ANCHE CON CLIENTI SOLO SVIZZERI, MA È PIUTTOSTO L'ECCEZIONE »

MASSIMO CALDERAN

in Cina molti anni, e che, assieme a Thierry Thormann gestiscono in modo incoming e outgoing il flusso, facendo essenzialmente da tramite. Grazie a loro, stiamo rafforzando la nostra posizione su quel mercato». Ovviamente, nel caso di diritto non svizzero – come quello in questione – lo studio si affida a professionisti locali della giurisdizione.

L'attività di Altenburger all'estero, però, non finisce qui. «Sull'est europeo, dove lavoriamo da dieci anni, adesso possiamo contare su un senior associate a Zurigo di origine russa che sta ingrandendo a vista d'occhio questo desk», prosegue l'avvocato. Per non citare l'attività oltreoceano: «Negli Stati Uniti abbiamo molti clienti, aziende grandi e quotate: negli ultimi siamo cresciuti molto sia dal punto di vista legale che fiscale». In un mondo in continuo cambiamento – e anche scosso dalla pandemia – i mercati emergenti non sfuggono allo studio: «Ci siamo rinforzati anche nel Middle East, un mercato nuovo e diverso, dove oltre ad attività nell'ambito banking ci si è focalizzati sulle start up», precisa Calderan.

TALENTO CROSS-BORDER

Il valore aggiunto per essere protagonisti nello scenario internazionale è sicuramente la sensibilità culturale. «Abbiamo un talento nel capire le altre culture dovuto anche al fatto che possiamo lavorare in più lingue. Solo così possiamo comprendere le esigenze dei clienti e lavorare con loro», racconta a MAG **Laurent Lehner**, socio di Altenburger, basato a Ginevra. «Per noi – prosegue Lehner – è essenziale avere una rete di appoggio con avvocati di varie regioni, di varie culture e di varie lingue. Siamo tutti avvocati di diritto svizzero, ma ad ogni momento possiamo alzare il telefono e avere il supporto di tutte le culture varie che Altenburger ha saputo riunire in questi decenni di attività».

Sicuramente, nel 2020, le relazioni con i clienti e il modo di lavorare è cambiato. «Altenburger era abituata a viaggiare per incontrare clienti e potenziali talenti. Oggi abbiamo cambiato approccio: newsletter, articoli, video-conferenze.

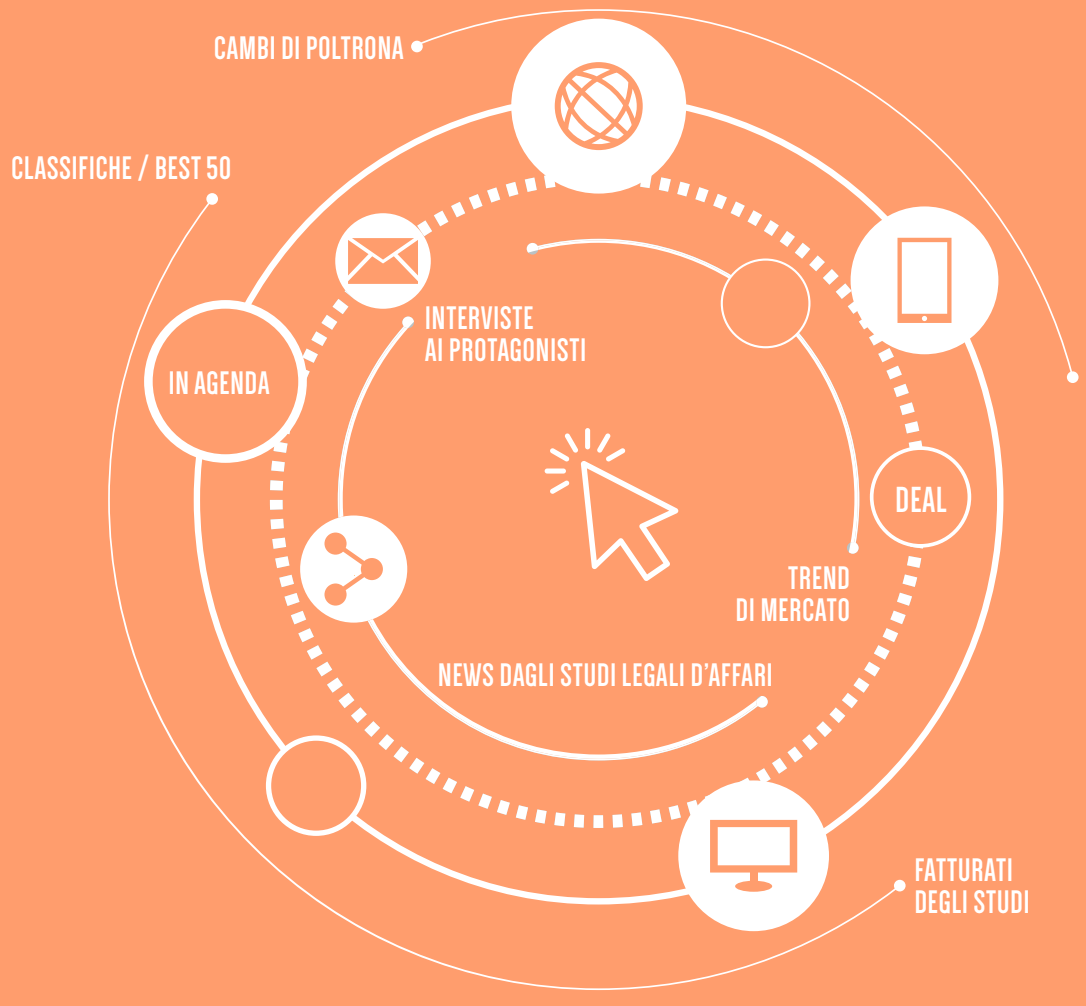
«ALTENBURGER ERA ABITUATA A VIAGGIARE PER INCONTRARE CLIENTI E POTENZIALI TALENTI. OGGI ABBIAMO CAMBIATO APPROCCIO. CAPIRE LA LORO CULTURA VIA TELEFONO O COMPUTER SENZA CONTATTO FISICO È UNA SFIDA CHE ABBIAMO DAVANTI»

LAURENT LEHNER

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

«ABBIAMO UN TALENTO NEL CAPIRE LE ALTRE CULTURE DOVUTO ANCHE AL FATTO CHE POSSIAMO LAVORARE IN PIÙ LINGUE. SOLO COSÌ POSSIAMO COMPRENDERE LE ESIGENZE DEI CLIENTI E LAVORARE CON LORO»

LAURENT LEHNER

Chi è

LAURENT LEHNER. *Specializzato in diritto societario, contrattuale e commerciale. Ha una vasta esperienza nella consulenza aziendale ad aziende start-up, PMI e società svizzere e internazionali. La sua esperienza gli consente di assistere le società in ogni fase del loro ciclo di vita aziendale, inclusi incorporazione, espansione, ristrutturazione e uscita dall'investimento. Ha anche una vasta esperienza nella consulenza ai clienti in materia di diritto del lavoro.*

Continuiamo così a mantenere i nostri rapporti. Attualmente, capire la loro cultura via telefono o computer senza contatto fisico è una sfida che abbiamo davanti e che, però, stiamo affrontando con successo». Non va dimenticato poi che, agli occhi esteri, l'identità svizzera è sicuramente un appeal: «spesso quando c'è un avvocato svizzero, il cliente internazionale nota la differenza in termini di approccio e rigore rispetto a quello che ha potuto vedere o provare nel suo paese».

NUOVI ORIZZONTI

In un contesto in continua evoluzione come odierno, anche le practice area devono adattarsi e stare al passo del ritmo internazionale. Se da sempre i punti di forza dello studio sono il diritto societario, diritto commerciale, m&a, il fiscale e la dispute resolution, negli ultimi anni Altenburger è riuscito anche a imporsi sul mercato assicurativo in ambito di fusioni e acquisizioni. «Siamo cioè gli advisor di chi assicura i rischi del venditore o del compratore», spiega Calderan. Ma la vera novità è che «ci siamo rafforzati anche nel contenzioso e tutto il comparto finanziario: permessi, autorizzazioni per le banche, gli asset manager, fintech, cryptotechnologies», fa eco Lehner.

Guardando al futuro, l'obiettivo è proprio quello di coniugare le possibilità svizzere con il mercato internazionale: «la Svizzera è apprezzata nel mondo per la corporate law, perché dà molte possibilità: i nostri clienti lo sanno e vengono qui per beneficiare del nostro set up legale», specifica ancora Lehner. Non è quindi una sorpresa la crescente internazionalizzazione dello studio: «da sempre l'80% dei nostri clienti sono non svizzeri o succursali svizzere di clienti esteri. Ovvio, lavoriamo anche con clienti solo svizzeri, ma è piuttosto l'eccezione». Un'eccezione che, però, non sembra diventare la regola.

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

PREMIAZIONE DEI MIGLIORI RACCONTI

GIOVEDÌ 21 GENNAIO 2021 • DALLE ORE 19:00

concorso letterario

REGISTRATI

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Con il supporto di AIGI

Per informazioni: stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

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 informazioni: stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

CLAUDIO BONORA

MONDINI BONORA GINEVRA: PROGETTO "INDUSTRIALE"

Parla Claudio Bonora, tra i soci fondatori della realtà in cui sono confluite tre storiche boutique milanesi. «Per il 2021 ci attendiamo di mantenere un fatturato pari alla somma del fatturato dei tre studi»

Quarantacinque professionisti, tra cui 14 soci. Sono questi i numeri da cui parte il progetto Mondini Bonora Ginevra, studio legale nato nelle scorse settimane dalla fusione tra tre storiche insegne attive sulla piazza milanese, vale a dire: Mondini Rusconi, Bonora e Associati e Rapisardi Ginevra. La governance è demandata al comitato di gestione formato dagli avvocati **Claudio Bonora**, **Carlo Ginevra** e **Paolo Flavio Mondini**, nonché al consiglio di sorveglianza formato dagli avvocati **Luigi Giuri**, **Giorgio Mondini** e **Giorgio Rusconi**.

La nuova realtà, che opererà in una prima fase attraverso le tre sedi storiche milanesi, valorizza e integra le competenze che i singoli studi hanno sviluppato negli anni di attività.
A caratterizzarlo saranno un team IP di oltre quindici professionisti provenienti da Mondini Rusconi e Rapisardi e Ginevra e il team corporate & banking di Bonora e Associati si unisce al corporate & litigation di Mondini Rusconi, per ampliare la gamma dei servizi di consulenza offerti. Il nuovo dipartimento corporate & banking conta oltre quindici professionisti e si propone di consolidare la clientela mid-size company in Italia e all'estero, nonché estendere i propri orizzonti con collaborazioni con studi legali e società di consulenza straniere. A queste, si aggiungono le competenze nei settori del diritto del lavoro, della compliance e della privacy oltre a un team food, health & nutrition, coordinato da Rusconi e il team Energy & Utilities coordinato da Giuri intendono continuare a consolidare le proprie attività di nicchia nell'ambito di una struttura più moderna e organizzata, capace di affrontare e vincere le sfide di un mercato sempre più competitivo.

MAG ha discusso della nuova iniziativa con Claudio Bonora.

Com'è nata l'idea di unire le vostre strutture in una nuova realtà? Da quando sarà pienamente operativa?
L' idea di unire le professionalità presenti nei nostri studi nasce, oltre che da una stima personale che si è creata nel tempo tra legali che da anni operano sulla piazza milanese e hanno avuto modo di incontrarsi, trovarsi controparti, valutare la competenza e la correttezza deontologica (che è la prima comune cifra ispiratrice delle attività di tutti gli studi i cui legali partecipano alla creazione di Mondini Bonora Ginevra), dalla complementarietà dei settori di forza di ciascuno studio e dalla possibilità di positivamente integrarne le competenze.
È dunque un progetto che non risponde ad una logica che si basa sul postulato "grande è meglio" perché non è necessariamente vero, e neppure sull'esigenza di unire debolezze per risparmiare i costi: tutti i nostri studi, presi singolarmente e nonostante la crisi sono in sostanziale espansione.
Si tratta di un "progetto industriale" che riteniamo dia un *plus* a ciascuno degli studi che vi partecipa.

LO STUDIO IN CIFRE

2020
Anno di fondazione

3
Gli studi che hanno dato vita alla nuova realtà

45
Il totale dei professionisti

14
Il numero dei soci

2
Gli organi in cui è strutturata la govenance: comitato di gestione e consiglio di sorveglianza

CARLO GINEVRA

Unire le forze che obiettivo ha? A quali esigenze risponde?
La nostra clientela ha un orizzonte internazionale e, fatte le dovute eccezioni, è costituita prevalentemente da banche e finanziarie e aziende industriali e commerciali di medie dimensioni. Unire a eccellenze nel diritto bancario, finanziario e societario, eccellenze nel diritto industriale e della proprietà intellettuale, nel diritto dell'energia e amministrativo, nel diritto del lavoro e, last but not least del food & beverage e così via non può che dare la possibilità alle aziende che seguiamo, quasi sempre con rapporti molto personalizzati e continui, di soddisfare in modo unitario a un maggior numero di esigenze.
Anche a livello internazionale, le reti di relazioni sviluppate negli anni dai singoli studi si potranno integrare consentendo alle aziende di fruire di rapporti consolidati in un maggior numero di Paesi.

Qual è il posizionamento a cui lo studio punta nel mercato?
Sinceramente quello del posizionamento è un tema che mi appassiona sino ad un certo punto: abbiamo sempre cercato di svolgere un lavoro di qualità e di fornire un prodotto giuridico equivalente, in uno studio adeguato e composto da professionisti perbene che rendono piacevole a tutti i membri di alzarsi la mattina per andare a lavorare.
E questa filosofia mi pare comune a tutti i legali che partecipano allo studio Mondini Bonora Ginevra.
In questa logica e per il timore di vederla stravolta il nostro studio ha negli scorsi anni rifiutato altre opportunità di unione con studi esteri e nazionali.
Non so se abbiamo fatto bene, ma credo che tutti i membri attuali del nostro studio possano confermare che abbiamo passato due decenni di lavoro duro, ma sereno.

Sarete una boutique multipractice: puntate a diventare full service?
Vale quanto ci siamo detti: se troveremo studi o avvocati che operano in settori complementari ai nostri, che abbiano dato prova di saper sviluppare una attività legale di qualità e sposino la nostra logica organizzativa e di relazioni interne, ben volentieri apriremo ad una crescita graduale.

Avete già individuato una sede unica? Sarà importante lavorare nello stesso posto anche per cementare il nuovo gruppo?
Il periodo di pandemia Covid ha interrotto la ricerca della sede comune, ma la riprenderemo a primavera sperando di trasferire tutti in un'unica sede entro fine anno
Sin da questo mese di gennaio opereremo comunque alcuni spostamenti onde avviare l'integrazione e dare efficienza alla nuova realtà.

Sarete interessati a integrare altri professionisti? Ci sono delle aree che potrebbero essere sinergiche e che ancora non coprite?
Oggettivamente abbiamo anche già individuato alcuni settori del diritto che, in relazione alla attività della nostra clientela il nuovo studio potrebbe valorizzare anche integrando nuovi professionisti. Personalmente credo che per prima cosa debbono integrarsi operativamente i legali che hanno dato vita a Mondini Bonora Ginevra.

Cosa vi aspettate dal 2021?
Per il 2021 ci attendiamo di mantenere un fatturato pari alla somma del fatturato dei tre studi. Questo significherà che i clienti che abitualmente seguiamo hanno apprezzato e capito la positività anche per le loro esigenze dell'operazione e che la stessa non intende mutare la realtà dei singoli rapporti.
Dipenderà comunque molto anche dall'andamento della economia al termine del periodo pandemico.

Con che fatturato partite e che budget vi siete dati per il prossimo anno?
Anche con ricerche su raggruppamenti di studi legali in Italia ed all' estero di cui ci sono stati cortesemente e riservatamente trasmessi i dati economici, abbiamo verificato che solo a partire dal terzo anno le nuove entità hanno un significativo incremento di fatturato. In ogni caso, confidiamo di poter fare cross selling tra i vari dipartimenti così ampliando il novero dei servizi legali attualmente offerti ai clienti dei tre studi.

La multidisciplinarità è una leva di competitività? Perché?
Perché oggi esiste in ogni settore una normativa specialistica di grande dettaglio e non è più possibile stendere alcun contratto o portare a termine alcuna operazione straordinaria senza esaminarne e regolarne una serie di aspetti che nessun legale da solo può conoscere in modo adeguato ed aggiornato.
Lo stesso dicasi per le controversie giudiziali che forse richiederebbero un numero più ampio di sezioni specializzate.
Uno studio legale che non ha un ventaglio di competenze in grado di supportare la normalità delle esigenze giuridiche dei propri clienti è destinato a rimanere schiacciato tra gli studi full service, ove però la spersonalizzazione dei rapporti è spesso piena, e quelli di piccola dimensione che modulano l'offerta sulla serialità del prodotto e sul conseguente basso costo.
I latini dicevano che in medio stat virtus e forse non avevano tutti i torti. (*n.d.m.*)

PAOLO FLAVIO MONDINI

GHERARDO SORESINA E ANDREA FANTAPPIÉ

NUOVA INSEGNA A **FIRENZE,** VIA A SORESINA FANTAPPIÉ

I fondatori, ex Bianchi e Associati, hanno messo insieme una squadra che conta dieci professionisti in totale. L'organizzazione ha sede anche a Milano e Roma

Era il 2001 quando gli avvocati fiorentini **Gherardo Soresina** e **Andrea Fantappié** fondavano, assieme ad Alberto Bianchi, lo studio legale Alberto Bianchi e associati. E adesso, esattamente vent'anni dopo, i due soci dello studio fiorentino annunciano l'inizio di un nuovo corso: è infatti operativo dal 1° gennaio Soresina Fantappié, nuova insegna del mercato locale toscano (e non solo). Lo studio, specializzato nei settori del diritto societario, commerciale, concorsuale e amministrativo, affianca infatti alla storica sede di via Palestro a Firenze quelle di Milano (in via Conservatorio) e Roma (in via Adda).

MAG ha intervistato i due name partner in occasione del lancio della nuova identity: sintetizzata, nel logo dell'insegna, dall'ideogramma giapponese *hito*, la "persona".

«Il nostro progetto professionale è nato nel lontano 1996, quando ci siamo conosciuti collaborando presso lo studio Predieri ed abbiamo percepito di essere uniti da un *idem sentire* che ci ha portato ad instaurare, sin da subito, uno strettissimo legame umano e professionale, culminato oggi con il rinnovamento e lo sviluppo, anche dal punto di vista organizzativo e funzionale, della nostra struttura professionale.»

IDEOGRAMMA HITO

È questo che volete comunicare con il vostro logo?
Sì. Come spieghiamo nel nostro sito web, il logo indica proprio la centralità di questo nostro legame, la relazione costante dell'uno con l'altro. La medesima relazione che crediamo ci debba essere tra il professionista e chi si rivolge a lui. Il confronto, la trasparenza ed il reciproco scambio di idee costituiscono, a nostro avviso, gli strumenti principali per consentire il raggiungimento del nostro obiettivo: il perseguimento dell'interesse del cliente.

Con quanti professionisti partite?
Il nostro team si compone, oltre che da noi due, di altri otto professionisti. Tutti accuratamente selezionati, formati e cresciuti con noi nel corso degli anni e che, oggi, costituiscono un asset fondamentale della nostra struttura professionale e del nostro *hito*.

Siete da subito operativi su Firenze, Milano e Roma. Quanto puntate al mercato nazionale e come sarete distribuiti tra le tre sedi?
Le sedi di Milano e Roma, in aggiunta alla sede principale di Firenze, ci accompagnano da molti anni e ci consentono quindi ormai abitualmente di seguire clienti oltre i confini della Toscana e di creare sinergie con i più apprezzati professionisti italiani. Il quartier generale, in ogni caso, è e resta la nostra storica sede di Firenze in via Palestro; le sedi secondarie sono costantemente coperte, compatibilmente con le restrizioni del momento, da parte nostra o dei nostri collaboratori.

Debuttate sul mercato proprio mentre l'emergenza Covid comincia (si spera) ad affievolirsi, e il mondo degli affari prova a tornare a pieno regime. C'è stata anche una strategia dietro la scelta di questa tempistica? Come vi ponete di fronte alle sfide che il mercato dei servizi legali porrà nel 2021?
Il punto è che non si tratta di un vero debutto: il nostro sodalizio professionale dura da 25 anni e si è consolidato nel tempo arricchendosi progressivamente di colleghi che ci rendono un team coeso ed efficiente. Nessuna strategia quindi, solo la conferma e la consapevolezza che la scelta professionale fatta 25 anni fa nello studio Predieri era stata giusta. È in questo solco che abbiamo deciso di proseguire nel percorso iniziato allora, percorso che, grazie all'esperienza, all'aggiornamento costante ed alla vicinanza di grandi maestri, ha arricchito la nostra dimensione professionale e ci ha condotto all'assetto attuale. Volendo descrivere in poche parole la nostra struttura professionale, contemporanea ma basata su di una lunga esperienza, utilizzeremmo quest'espressione: "il futuro ha radici antiche". (*g.s.*)

IL TEAM

CALCIO, LA MATERNITÀ È ESTESA ALLE GIOCATRICI

Storico accordo tra la Fifa e la FifPro per le calciatrici che decidono di metter su famiglia

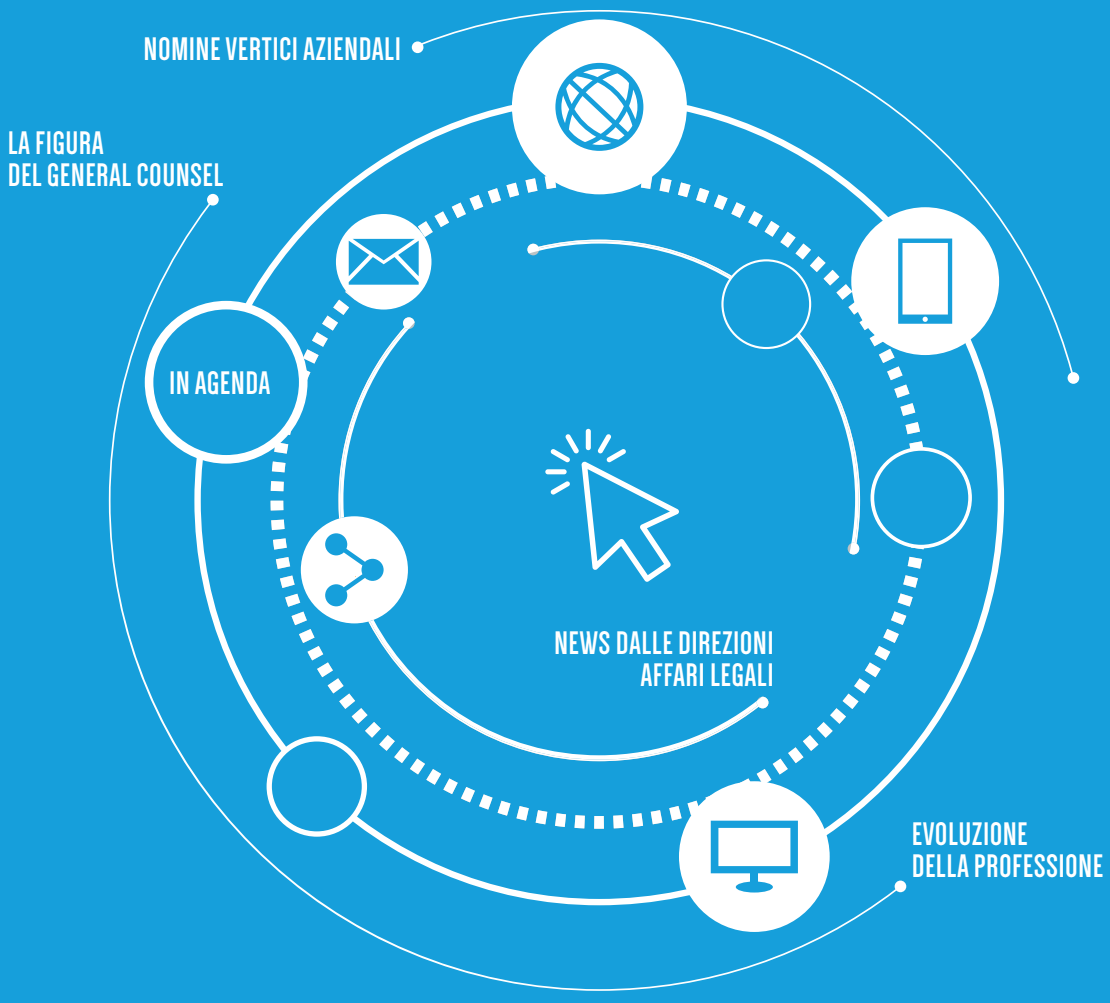
di ilaria iaquinta

Chi la dura la vince. E quando ha vinto ricorda alle altre che c'è speranza per tutte.
Questo accade quando a ottenere un nuovo diritto sono donne che lavorano in un contesto fortemente dominato dagli uomini. Come il calcio.
Un anno e mezzo fa le calciatrici si facevano portavoce di una protesta sugli stereotipi e le disuguaglianze di genere in occasione dei Mondiali femminili in Francia. Partendo dalla contestazione del montepremi destinato alla competizione, le giocatrici sollevavano tematiche legate al mancato riconoscimento professionale della loro categoria, all'impossibilità di accedere a contratti di sponsorship e a compensi equi. Questioni portate all'attenzione dell'opinione pubblica mondiale, che hanno consentito loro di ottenere qualche risultato negli ultimi mesi (ad esempIo, nel nostro Paese a dicembre 2019 è stato introdotto con un emendamento il professionismo nel calcio femminile). Tra questi ne è appena arrivato un altro.
Dal primo gennaio le calciatrici hanno infatti diritto alla maternità. La Fifa (la federazione internazionale che governa gli sport del calcio) e la FifPro (federazione internazionale dei calciatori professionisti) hanno annunciato a fine novembre nuove tutele per le calciatrici professioniste. Nello specifico, queste ultime avranno diritto, in assenza di una legislazione nazionale più favorevole o di un contratto collettivo, a un minimo di quattordici settimane di congedo di maternità (almeno otto delle quali dopo il parto) e a un indennizzo pari ad almeno due terzi del compenso previsto in precedenza. Non finisce qui.
Le professioniste rimarranno tesserate durante il periodo di assenza, anche se la loro società di appartenenza potrà tesserare un'altra giocatrice come "sostituzione maternità". E se il club calcistico vorrà rescindere il contratto della calciatrice durante la maternità dovrà risarcirla con un'indennità pari a sei mensilità e dare delle motivazioni valide e dettagliate. Nel periodo in cui la calciatrice incinta lavorerà nel club, sarà tutelata anche tramite consulenze mediche specifiche e la formalizzazione di un piano di lavoro differenziato.
Infine, una volta tornate in attività le neomamme avranno diritto a essere reintegrate e a ricevere un adeguato supporto medico e fisico, soprattutto durante la fase di allattamento, per cui saranno previsti dei momenti specifici durante gli allenamenti.
L'accordo sarà vincolante per tutte le società dei campionati di calcio riconosciuti dalla Fifa, tra cui quelle italiane.
Le giocatrici dunque non saranno mai più svantaggiate a causa della gravidanza.

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

GIOVANNI CUCCHIARATO

Parla il nuovo GC di Dedalus: «l'avvocato d'affari e il general counsel hanno due ruoli diversi, ma le loro professioni si incrociano»

di ilaria iaquinta

CUCCHIARATO DALLA LIBERA PROFESSIONE ALL'AZIENDA

Dallo studio all'azienda, è un trend consolidato per i giuristi che dopo qualche anno di esperienza nella libera professione scelgono di passare in house. Ma lo è un po' meno per chi ha già una seniority importante, come la partnership in uno studio d'affari, e sembra avere un futuro ormai scritto. Eppure, chi sceglie di rimettersi in gioco e sparigliare le carte c'è. È il caso di **Giovanni Cucchiarato**. L'avvocato specializzato in operazioni di m&a ha lasciato la sede milanese dello studio DWF – dove era entrato a giugno 2018 a rafforzare il dipartimento di corporate/m&a e puntando a costituire una practice specifica in ambito FinTech – per salire a dicembre al timone della direzione legale globale di Dedalus, uno dei principali player internazionali nel settore del software ospedaliero e diagnostico partecipato dal fondo di private equity Ardian.
MAG lo ha incontrato per parlare con lui del suo passaggio e delle nuove sfide che lo attendono nel ruolo di group general counsel.

Passa dalla libera professione al timone di una direzione legale in house. È un cambio di mestiere...
Sì. L'avvocato d'affari cerca di dare risposte e soluzioni alle esigenze del cliente, il general counsel ha un ruolo più manageriale, di supporto nella gestione della società. Non è stata una scelta facile, ci ho pensato molto, perché da un certo punto di vista ho dovuto rinunciare a quello che avevo costruito: i clienti, il fatturato... Ho sposato il progetto DWF pochi mesi dopo la fondazione della *branch* italiana, quindi mi consideravo quasi un socio fondatore e avevo un rapporto strettissimo con gli altri *partner*. Alla fine, ho scelto di salire su questo treno perché un'azienda come Dedalus, con le sue caratteristiche e le sue potenzialità future, è un caso unico. La digitalizzazione in generale era già una priorità, in questo momento storico lo è diventata ancora di più in tutti i settori, ma a maggior ragione in quello della sanità. Basti pensare al fatto che tutti i governi del mondo hanno in previsione investimenti molto rilevanti nel comparto.

> L'AVVOCATO D'AFFARI CERCA DI DARE RISPOSTE E SOLUZIONI ALLE ESIGENZE DEL CLIENTE, IL GENERAL COUNSEL HA UN RUOLO PIÙ MANAGERIALE, DI SUPPORTO NELLA GESTIONE DELLA SOCIETÀ

Servono competenze diverse per lavorare in house o in uno studio?
Alla base di entrambi i mestieri c'è l'esigenza di possedere una solida preparazione giuridica. Quello che cambia è come si usano le competenze, in base alle specialità e alle attività della società o dello studio per cui si lavora. Ad esempio, in un'azienda come Dedalus, attiva nel settore del software e del digitale,

INHOUSECOMMUNITY LEGALCOMMUNITYCH INHOUSECOMMUNITYUS Iberian Lawyer The Latin American LAWYER

WEBINAR

HOW COVID-19 CHANGED THE FUTURE OF SETTLEMENT OF DISPUTES

MONDAY 18 JANUARY 2021 - 5pm (CET)

Speakers

Ghada Audi
Deputy Executive Director & Managing Attorney, *CAIR San Francisco Bay Area, Independent Arbitrator*, USA

Stefano Azzali
General Director, *Milan Chamber of Arbitration*, Italy

Radwa Elsaman
Senior Legal Advisor, *TetraTech*;
Professor of Law, *Cairo University Law*, Egypt

Prof. William E. Kosar
JD, LLM. MCIArb, *CITP*, Canada;
Legislative Reforms Consultant, *UNDP*;
Public Financial Management & Legal Specialist, *ADB*

Bashar Malkawi
Global Professor of Practice in Law, *James E. Rogers College of Law, University of Arizona*, USA

Ahmed Shehata
Senior Program Coordinator for the Middle East and North Africa, *IDLO*, Italy

Moderator
Alessio Foderi
Journalist, *Inhousecommunity & LegalcommunityCH*

REGISTER

Supporter MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

servono competenze in materia di IT law, soprattutto a livello regionale nell'attività di supporto del core business, e magari ne servono meno su altri tipi di settori, e ferme comunque restando le competenze imprescindibili in materia di diritto societario e nelle operazioni straordinarie, soprattutto in realtà dinamiche come Dedalus.

Esterni e interni hanno uno scopo univoco, quello di assistere il cliente nel modo a lui più vantaggioso, anche se hanno ruoli diversi. Sarebbe utile un maggiore e più costante "travaso" di professionalità da una parte all'altra?
Sì, perché questo permette di capire quali sono le sensibilità sia in azienda che nelle *law firm*. Ai colleghi più junior in studio ho sempre consigliato di fare dei secondment per conoscere meglio la realtà del cliente e beneficiare dei vantaggi che ne derivano. È vero che l'avvocato d'affari e il general counsel hanno due ruoli diversi, ma è anche vero che le loro professioni si incrociano. Entrambe le figure devono assumere lo stesso punto di vista: il problem solving. Non si può dire "questo non si può fare punto e basta", ma trovare una soluzione per il cliente (o l'azienda per cui si lavora), poiché la scelta di prendere o meno un eventuale rischio rimane comunque in capo al management.

Dedalus ha un'intensa attività di m&a e le acquisizioni richiedono una expertise particolare...la integrerà al team legale in house oppure si affiderà a dei consulenti esterni?
Per quanto riguarda l'attività a livello corporate avrò una persona che mi aiuterà nelle operazioni di m&a e pertanto ci stiamo strutturando in vista di questo tipo di attività, ma in linea di massima per le grandi operazioni continueremo ad affidarci anche al supporto dei consulenti esterni, che è sempre indispensabile.

Come riorganizzerà il team legale interno alla luce dell'internazionalizzazione della società?
Valutando di volta in volta le nostre esigenze. Al momento stiamo strutturando la region italiana, con l'arrivo di Adriano Peloso come general counsel per l'Italia. Ad oggi, a livello globale, il team è composto da una decina di risorse (incluse alcune funzioni che ci danno supporto ma che non fanno parte del team legal in senso stretto), suddivise tra la holding, l'Italia, la Germania e la Francia. Queste ultime due regioni sono state integrate dopo l'acquisizione a luglio scorso del ramo healthcare IT di AGFA, che tra l'altro ha fatto sì che il nostro mercato principale sia diventato il DACH (Germania, Austria e Svizzera), ambito regionale in cui ho una importante expertise, vista anche la mia conoscenza della lingua tedesca. L'acquisizione del ramo healthcare provider software della multinazionale americana DXC, che si dovrebbe chiudere entro il primo trimestre del 2021, aprirà per noi nuovi mercati: valuteremo in quali nominare un general counsel e in quali affidarci esclusivamente agli studi esterni.

> ALLA BASE DI ENTRAMBI I MESTIERI C'È L'ESIGENZA DI POSSEDERE UNA SOLIDA PREPARAZIONE GIURIDICA. QUELLO CHE CAMBIA È COME SI USANO LE COMPETENZE

Dedalus opera in un settore, quello del software ospedaliero e diagnostico, che ha profili di complessità non indifferenti sul fronte legale...
È un settore che ha potenzialità incredibili, ma anche numerose complessità. La contrattualistica è peculiare, perché richiede competenze IT. Un altro settore giuridico da presidiare è il diritto amministrativo legato alla partecipazione a gare pubbliche, sia in Italia che negli altri Paesi, e ovviamente ciascun Paese ha poi delle caratteristiche proprie. Poi c'è tutta la tematica relativa al trattamento del dato sanitario e agli aspetti legati alla cybersecurity.
Dedalus opera in un ambito molto ampio, che tocca perimetri specifici molto diversi in cui le complessità a livello tecnologico si mescolano a quelle della sensibilità propria del settore della sanità, visto che tutela la salute delle persone.

Su quali di questi fronti servono forti competenze in house e su quali vi affiderete all'esterno?
La contrattualistica legata al core

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

2^ EDIZIONE

30 SETTEMBRE - 01 OTTOBRE 2021

ROMA

L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA DEL GIURISTA D'IMPRESA

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

business del gruppo è gestita per la maggior parte in house e continuerà a esserlo. Stessa cosa per la partecipazione alle gare. In generale, le attività legate alla vita delle società del gruppo vengono esternalizzate solo nei casi più complessi. Per queste attività è di fondamentale importanza l'esperienza e la competenza dei mei colleghi. Per le operazioni straordinarie, invece, sarà molto più frequente l'assistenza da parte degli studi legali esterni, anche se credo (e spero) di poter dare anch'io un contributo importante su questo fronte.

Quali saranno le maggiori sfide che dovrà affrontare in questo nuovo ruolo?
Sono diverse, ma la principale sfida credo sia quella di seguire, lato legal, l'integrazione delle realtà acquisite di recente e di quelle che eventualmente acquisiremo in futuro. Quindi supportare la trasformazione del gruppo, in parte già avvenuta, da realtà domestica con una posizione di leadership sui mercati italiano e francese, a realtà globale. A conclusione dell'acquisizione del ramo healthcare software di DXC, Dedalus sarà operativa in 40 Paesi. Dovremo diventare un'unica famiglia, che parla la stessa lingua, che si integra in modo semplice, anche sul fronte giuridico, implementando procedure che facilitino lo scambio di informazioni e il confronto continuo tra i colleghi del team legale. Sarà una sfida importante che dovrà tenere conto anche delle diversità culturali, ma non mi spaventa più di tanto, avendo io da sempre lavorato nell'ambito di operazioni cross-border.

Quali sfide vede invece per il comparto legale e le modalità di interazione tra studi e direzioni affari legali?
La tendenza che vedo affermarsi sempre più, anche in Italia, è quella di affidarsi a studi multi-service. L'esigenza che

›››

> DOVREMO DIVENTARE UN'UNICA FAMIGLIA, CHE PARLA LA STESSA LINGUA, CHE SI INTEGRA IN MODO SEMPLICE, ANCHE SUL FRONTE GIURIDICO

GIOVANNI CUCCHIARATO

INHOUSECOMMUNITY

DILITRUST
Secure Governance Solutions

WEBINAR

VISIONI E PROSPETTIVE PER IL 2021 PER I GENERAL COUNSEL

MARTEDÌ 26 GENNAIO
ORE 17:00

REGISTRATI

MODERA

Ilaria Iaquinta
Caporedattore
LC Publishing Group & Iberian Legal Group

INTERVENGONO

Alessandra Ferrari
General Counsel, *A2A*

Fabrizio Gallotti
Country Manager Italia, *DiliTrust*

Giovanni Lombardi
General Counsel, *Illimity*

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

GIOVANNI CUCCHIARATO

percepisco per i dipartimenti legali in house è quella di avere degli accordi, pur senza delle clausole di esclusiva, con studi che abbiano tutte le competenze che servono, senza dover andare a fare il *cherry picking* ogni volta. Chiaramente le boutique resisteranno perché ci sono dei settori del diritto che hanno bisogno di forte specializzazione, ma i grossi gruppi andranno sempre di più alla ricerca di grandi studi. Servirà dunque integrare le competenze e i servizi, anche quelli non prettamente legali, ma comunque connessi al mondo legale, come quelli IT. La vera sfida è superare l'idea chiusa e tradizionalistica del lavoro di avvocato e andare incontro alle esigenze concrete del cliente per fornirgli assistenza su tutto quello di cui ha bisogno.

> LA VERA SFIDA È SUPERARE L'IDEA CHIUSA E TRADIZIONALISTICA DEL LAVORO DI AVVOCATO E ANDARE INCONTRO ALLE ESIGENZE CONCRETE DEL CLIENTE

L'AZIENDA
DEDALUS SOTTO LA LENTE

Dedalus
HEALTHCARE SYSTEMS GROUP

Il gruppo Dedalus è uno dei principali player internazionali nel settore del software ospedaliero e diagnostico ed è partecipato al 75% dal fondo di Private Equity Ardian. A partire dal 2016, Dedalus ha iniziato la sua espansione internazionale ed è oggi operativa in oltre 30 paesi, tra cui Germania, Italia, Francia, Austria, Svizzera, Brasile, Cina, Spagna, Regno Unito, Stati Uniti, molti paesi dell'America Latina, Medio Oriente e Africa. Nel 2021, con l'integrazione del ramo Healthcare Software di DXC Technology, Dedalus diventerà un operatore globale del settore delle soluzioni software in ambito ospedaliero e diagnostico con una presenza in oltre 40 paesi e un fatturato complessivo stimato di circa 700 milioni di euro, con un'importante piattaforma di Ricerca & Sviluppo (R&D) nel settore Healthcare Software. L'azienda impiega oggi oltre 3.500 risorse; ha uno dei più grandi team di R&D del settore in Europa con oltre 1.100 persone. I ricavi pro forma combinati si sono attestati a oltre 470 milioni di euro per l'esercizio 2019 (Germania 41%, Italia 29%, Francia 22%).

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

EGYPT

WEB EDITION

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

SAVE THE DATE

11 FEBRUARY 2021

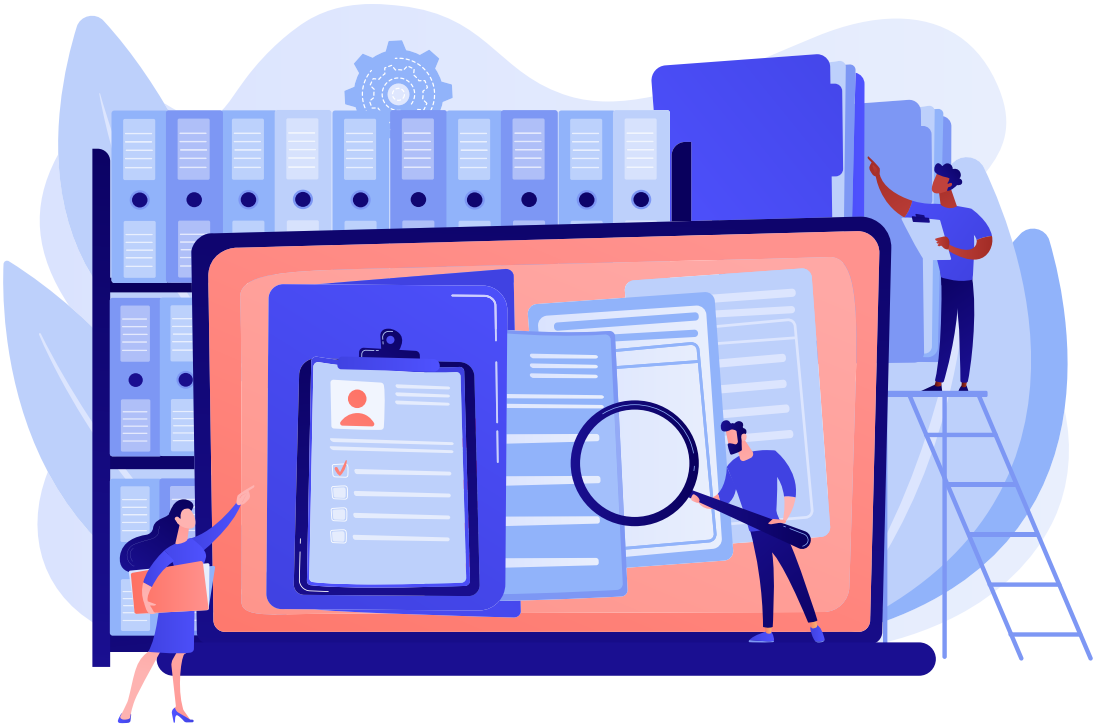
19:00 (EET) • AWARDS CEREMONY

#ihcommunityAwardsEgypt

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.it** - +39 02 36 72 76 59

LC PUBLISHING GROUP

LC Publishing Group - Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan - Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
T: + 39 02 36 72 76 59 • **www.lcpublishinggroup.com** - **www.legalcommunityweek.com**



TRACK RECORD

DEDALUS, LE MAGGIORI OPERAZIONI DEL 2020

PAOLO SERSALE

MARCO FRANZINI

Nel 2020 il gruppo Dedalus ha concluso l'acquisizione di Agfa Healthcare IT, consolidato il suo ruolo di player paneuropeo nel mercato del software sanitario. All'operazione, che si è chiusa a luglio scorso, hanno lavorato Clifford Chance, come advisor legale di Dedalus con un team composto dal socio **Paolo Sersale**, il counsel **Filippo Isacco** e l'associate **Elisa Ielpo** per gli aspetti m&a; dai soci **Charles Adams** e **Ferdinando Poscio** e il senior associate **Pasquale Bifulco** per la parte di finanziamento; dal socio **Luciano Di Via** e il senior associate **Pasquale Leone** per i profili antitrust; dal socio **Carlo Galli** e il senior associate **Andrea Sgrilli** per l'assistenza fiscale.

Giovannelli e associati ha agito in relazione ai profili di diritto societario del gruppo Dedalus, alla due diligence e alla definizione degli accordi tra Ardian e **Giorgio Moretti** (fondatore e socio del Gruppo Dedalus con una partecipazione pari a circa il 25% e presidente di Dedalus Holding) e la sua holding, Health Holding Company, con un team guidato dal socio **Fabrizio Scaparro** e composto, fra gli altri, dalle associate **Paola Cairoli, Paola Pagani**

TIMELINE

1982
Giorgio Moretti fonda Dedalus a Firenze

2000
acquisizione di Bull Italia e Millennium

2005
Moretti promuove il management buyout di Finmeccanica

2011
Il fondo Mandarin Capital Partners acquisisce il 27% di Dedalus

2012
Inizia la fase di internazionalizzazione penetrando in Cina, Sud Africa, MENA e America Latina

2013
Hutton Collins investe €50M per sostenere l'acquisto delle quote dei soci di minoranza e finanziare l'attività internazionale

2016
- Acquisizione NoemaLife
- Ardian acquisisce il 60% di Dedalus

2017
acquisizione di Netika

2018
acquisizioni di DL Santé e Infologic

2019
acquisizioni di Softech e Web100T

2020
acquisizione del ramo Healthcare IT di AGFA-GEVAERT

e **Giulia Contestabile** e, per gli aspetti giuslavoristici, dall'of counsel **Giuseppe Matarazzo**.
Eversheds Sutherland, con un team guidato dal socio **Marco Franzini** e composto, fra gli altri, dal principal associate **Alessandro Vischi**, hanno assistito **Giorgio Moretti** e la sua holding, Health Holding Company, nella negoziazione e definizione dei nuovi accordi con il fondo Ardian.
Simmons & Simmons, con un team guidato dal partner **Marco Palanca** e dall'associate **Pasquale Del Prete**, ha assistito Giorgio Moretti e la sua holding, Health Holding Company, relativamente ai profili fiscali dell'operazione.

MARCO PALANCA

CHARLES ADAMS

Sempre a luglio scorso, Dedalus ha raggiunto un accordo vincolante per l'acquisizione del business Healthcare Software Solutions dell'americana DXC Technology, società globale di servizi IT. Oggetto dell'acquisizione è il business della società relativo alle soluzioni software clinico-sanitarie per ospedali, laboratori diagnostici, medici di base e ambulatoriali, operante in Regno Unito, Australia, Nuova Zelanda e Spagna oltre che in Nord Europa, Latin America, Asia e Middle East e Nord America.
Nell'operazione, Dedalus è stata assistita da Clifford Chance come advisor legale, Ubs in qualità di advisor finanziario, Bcg per la due diligence strategica, Kpmg per la due diligence contabile e fiscale e Techeconomy per la due diligence tecnica.
Clifford Chance, in particolare, ha assistito l'acquirente in tutti gli aspetti dell'operazione, dalla gestione dell'm&a ai profili finance, antitrust e di data privacy, coordinando dall'Italia un gruppo multidisciplinare e cross-border di circa 40 professionisti degli uffici di Milano, Roma, Dusseldorf, Londra, Madrid, New York e Sydney. Lo studio ha agito con un team composto dal partner **Paolo Sersale** con il counsel **Filippo Isacco** l'associate **Elisa Ielpo**, coadiuvati da **Mariasole Rinciari** per gli aspetti M&A; dal partner **Charles Adams** con il senior associate **David Neu** per gli aspetti finance; dal partner **Luciano Di Via** con l'associate **Antonio Mirabile** per i profili antitrust; dal senior associate **Andrea Tuninetti Ferrari** con gli associate **Andrea Andolina** e **Iolanda D'Anselmo** per i profili relativi al trasferimento della tecnologia e dei dati e alla cybersecurity. Per i profili di legge statunitense, infine, ha agito un team guidato dal partner **Kevin Lephamer** dell'ufficio di New York. (*i.i.*)

STUDIO LEGALE TRIBUTARIO CONSULENZA FINANZIARIA

"PRIMAVERA CALDA" PER LE IMPRESE

In passato si è sempre parlato in altri contesti di "autunno caldo" ma nel 2021 la primavera sarà davvero "calda" per le imprese.

Nel secondo trimestre 2021 in Italia si incroceranno una serie di fattori di contesto che saranno da monitorare con attenzione per le imprese:
- Aggregazioni bancarie (Ubi/Intesa, Creval/Credit Agricole e forse altre tra cui la stampa parla di Mps/Unicredit e Banco BPM/BPER)
- Normativa vigilanza (criteri più rigidi di definizione default – dal 1 gennaio sarà sufficiente avere semplicemente un arretrato per più di 90 giorni)
- Fine del "Grace period" post covid19 (fine moratorie e fine blocco dei licenziamenti);
- Normativa della crisi- il Correttivo al Codice della Crisi d'impresa definito a fine 2020 porterà i suoi effetti nel corso del 2021

Sulla base del contesto sopra descritto le imprese in fase del periodo rinnovo fidi o nella richiesta di nuovi fidi si troveranno a dover fronteggiare
• **Cumulo fidi relativo ad aggregazioni bancarie**, spesso a valere sulle forme tecniche di più amplio utilizzo o maggiormente tirate da ciascuna azienda;
• **Maggior rigidità** nella lettura delle anomalie bancarie;
• **Revisione del Risk Appetite Framework delle singole banche**, con riduzione del risk appetite sui settori merceologici più colpiti dal calo di fatturato nel 2020;
• **Bilancio 2020 che risentirà degli impatti Covid** e relativo ricalcolo rating bancario;
• **PTF commerciale in deterioramento**, con allungamento dei tempi medi di incasso, turnover in diminuzione ed aumento del ratio insoluti/PTF totale, minore turnover;
• **Tensione sulla valutazione degli asset posti a garanzia,** con effetti sul LTV o la richiesta di ripristino dei margini di garanzia;
• **Verifica quotidianamente i saldi dei conti correnti** con maggior attenzione a quelli che si usano soltanto raramente
• **Approccio "first come, first served" dei creditori** non appena verranno rimosse le moratorie ed i limiti alle azioni esecutive;

Il nostro Studio da sempre assiste le imprese nella gestione finanziaria, sia ordinaria che straordinaria con un consolidato track record sia per le operazioni di nuova finanza che nel restructuring, facendo leva su un team multidisciplinare in grado di coprire tutti gli aspetti delle singole transazioni (Finanziari, contabili, legali).

I nostri consigli per il 2021 sono:
• **Assessment della situazione banche** analizzando valutando gli impatti delle aggregazioni bancarie in chiave di cumulo fidi e forme tecniche maggiormente impattatte;
• **Anticipare dialogo con le banche,** preparando un set documentale ben strutturato e completo, per mitigare i rischi in fase di rinnovo ed evitare richieste di integrazione documentale che ritardano il momento della delibera;
• Valorizzare la disponibilità di **operatori second tier (banche deboli nell'area di insediamento) o challenge bank (tipo banche online, new bank ecc)** per accedere a nuova finanza a breve prima dell'effettiva ridiscussione dei fidi;
• **Utilizzare strumenti creditizi agevolati per ridurre esposizioni a medio lungo** o per rifinanziare le esposizioni estero, privilegiando le banche tradizionali per le linee a breve o autoliquidanti;
• **Valutare le implicazioni creditizie e legali** (covenants/ condizioni per il beneficio) delle esposizioni che hanno beneficiato delle garanzie Covid rispetto alla struttura complessiva del debito societario;
• **Analisi del sottostante del PTF commerciale**, individuando lo strumento più efficace ed il miglior rapporto rischio/onerosità (O fattore di sconto nel caso di cessioni pro soluto).

BL Studio Legale Tributario Consulenza Finanziaria
Dott.Emanuele Boschi (nella foto), Dott.ssa Laura Germinara, Dott. Ettore Andreani, Dott. Fabio Cambi

ROSARIO RASIZZA

I NUOVI ORIZZONTI DEL LAVORO

MAG riflette con l'amministratore delegato di Openjobmetis sui cambiamenti nel mercato nel mondo post Covid-19

di ilaria iaquinta

Lo chiamiamo diffusamente smart working, ma sarebbe più corretto chiamarlo home working. Fatto sta che questa modalità di lavoro è entrata così prepotentemente nelle nostre vite a seguito dello scoppio del Covid-19 che sta modificando radicalmente il nostro modo di lavorare. E con questo, anche il mercato del lavoro, sempre più affamato di nuove competenze per combinare al meglio servizi tradizionali e tecnologie innovative.

MAG ne ha parlato con **Rosario Rasizza**, amministratore delegato di Openjobmetis, l'unica agenzia per il lavoro quotata in Borsa Italiana, sul segmento STAR.
La società ha appena avviato il processo di integrazione della piattaforma Jobmetoo (specializzata nella ricerca e selezione di persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette) nella società Seltis Hub, che da novembre scorso unisce Seltis (dedicato a profili middle e top management), Meritocracy (profili IT, digital e attività di employer branding innovative) e UNA Forza Vendite (figure commerciali e offre consulenza di direzione e pianificazione strategica nell'ambito delle vendite).

IL COVID-19 CI LASCERÀ NUOVI MODI DI LAVORARE CHE CI RENDERANNO PIÙ EFFICIENTI E CI OFFRIRANNO NUOVE MODALITÀ DI GESTIONE DEL TEMPO

Come sta cambiando il lavoro in questa fase delicata?
Cambiano le esigenze di aziende e candidati, che rincorrono un modello in grado di conciliare l'offerta dei servizi e delle competenze più tradizionali, con quella più innovativa. La pandemia ha accelerato la digitalizzazione delle aziende, obiettivo che ha reso più urgente la richiesta di profili specializzati in questi nuovi settori e professioni. Il Covid-19 come è una fortissima grandinata, quando la grandine si scioglierà l'erba crescerà ancora più verde, dunque ci lascerà nuovi modi di lavorare che ci renderanno più efficienti e ci offriranno nuove modalità di gestione del tempo.

Crede che il Covid-19 abbia modificato il mondo del lavoro innescando nuovi cambiamenti oppure che abbia semplicemente accelerato un processo già in atto prima della pandemia?
Per alcune aziende ha accelerato un processo già in atto, per altre ha innescato più di un cambiamento. La maggior digitalizzazione è stata propedeutica per l'adozione di forme di flessibilità nuove o poco consolidate come lo smart working che, se non si fosse verificata questa situazione, avremmo protratto per almeno un altro decennio. Banalmente, non tutti erano dotati di strumenti sufficienti e necessari per lavorare da casa, adesso è diventato chiaro anche quale è l'hardware minimo necessario per farlo. Questo shock ci è servito per capire che ci può essere un giusto mix tra il lavoro da casa e quello in presenza, poiché garantisce un rapporto coi colleghi ma anche di lavorare da casa e migliorare la qualità della vita. Inoltre, anche l'aspetto della formazione, centrale per il mondo del lavoro, ha dovuto adattarsi a nuove modalità parzialmente o totalmente virtuali.

Quali sono le prospettive per il futuro del lavoro nel mondo post-Covid?
Le aziende sono pronte a ripartire con ancor più determinazione. E con la consapevolezza di quanto sia importante attrezzarsi e ripensare alla propria organizzazione per affrontare eventuali criticità future. Per favorire davvero la ripartenza delle imprese sarà necessario un supporto governativo reale a favore del mondo del lavoro attraverso misure concrete che non si limitino all'assistenzialismo.

Per esempio?
La riduzione del cuneo fiscale e gli incentivi utili a stimolare nuove assunzioni. Io comunque sono ottimista e credo che il mondo del lavoro ripartirà con forza già dal secondo trimestre del 2021.

Quali competenze serviranno ai lavoratori e in particolare ai top manager?
Dovranno saper rafforzare ulteriormente le proprie *soft skills* per gestire un'organizzazione del lavoro più fluida. Mentre le competenze

›››

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

Legaltech Day

WEBINAR

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2021 • ORE 9:15 – 17:45

PROGRAMMA*

9:15 **MESSAGGIO DI BENVENUTO**
Aldo Scaringella, Founder & Managing Director, *LC Publishing Group*

9:20 **INTRODUZIONE**
Nicola Di Molfetta, Direttore *MAG e Legalcommunity*, Editor-in-Chief *LC Publishing Group*, Autore di *Lex Machine*

9:30 **KEYNOTE SPEECH**
Claudia Sandei, Professore Associato di Diritto Commerciale e Docente di Diritto delle Nuove Tecnologie, *Università di Padova*

9:45 **SESSIONE I**
L'età dell'efficienza: i clienti chiedono efficacia e controllo dei costi. Gli avvocati come rispondono?

11:30 **SESSIONE II**
Gestione dei mandati seriali: la tecnologia è imprescindibile?

BREAK

15:30 **SESSIONE III**
Legaltech e impatto sui conti degli studi legali: che fine farà il valore aggiunto?

17:30 **CLOSING SPRITZ**
Nicola Di Molfetta e **Claudia Sandei**

17:45 **Saluti e fine lavori**

In collaborazione con ILT ITALIAN LEGALTECH

Sponsors Elibra, ROKH, TeamSystem

Per informazioni francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

*in completamento

tecniche si possono formare o migliorare, le soft skills vanno allenate. Chi conduce l'azienda dovrà essere sempre più flessibile e capace di anticipare le esigenze dei propri collaboratori, prevedendo e anticipando le loro esigenze. Centrale sarà per tutti la familiarità con gli strumenti digitali e le nuove tecnologie. In conclusione, credo che un mix di soft skills e competenze sarà la giusta ricetta per il futuro.

Passiamo alle categorie più fragili – con le quali lavorate a seguito dell'acquisizione a gennaio scorso della piattaforma Jobmeeto, specializzata tra domanda e offerta delle persone con disabilità appartenenti alle categorie protette – ci dà qualche indicazione numerica sul presente del lavoro per queste persone?
Il numero totale di persone con disabilità in Italia è di circa 4 milioni, con un tasso di disoccupazione pari al 75%. Tra coloro che sono in età lavorativa, ovvero che hanno un'età compresa tra i 18 e i 60 anni, sono 1.5 milioni i disoccupati, mentre 775mila quelli iscritti al collocamento mirato.

JOBMETOO, L'INCONTRO TRA LAVORO E DISABILITÀ

DANIELE REGOLO

A gennaio 2020 Openjobmetis ha acquisito Jobmetoo, la piattaforma digitale dedicata alla ricerca e selezione di personale con disabilità e appartenenti alle categorie protette. Jobmetoo è inoltre attiva, grazie a professionisti specializzati in progetti di inclusione in ambito aziendale, nell'ideazione e programmazione di percorsi di formazione dedicati.
L'azienda è stata fondata nel 2013 da ***Daniele Regolo****. Nel 2014 due fondi di venture capital, hanno investito nella realtà che ha così avviato un piano di rafforzamento grazie al quale ha raggiunto i 10mila candidati iscritti al portale in pochi mesi. Nel 2015, i candidati sono diventati 45mila e l'anno successivo 85mila. Nel 2017, l'azienda ha ricevuto il secondo round di finanziamento di venture capital e nel 2018 ha superato i 100mila iscritti, saliti a 125mila nel 2019.*

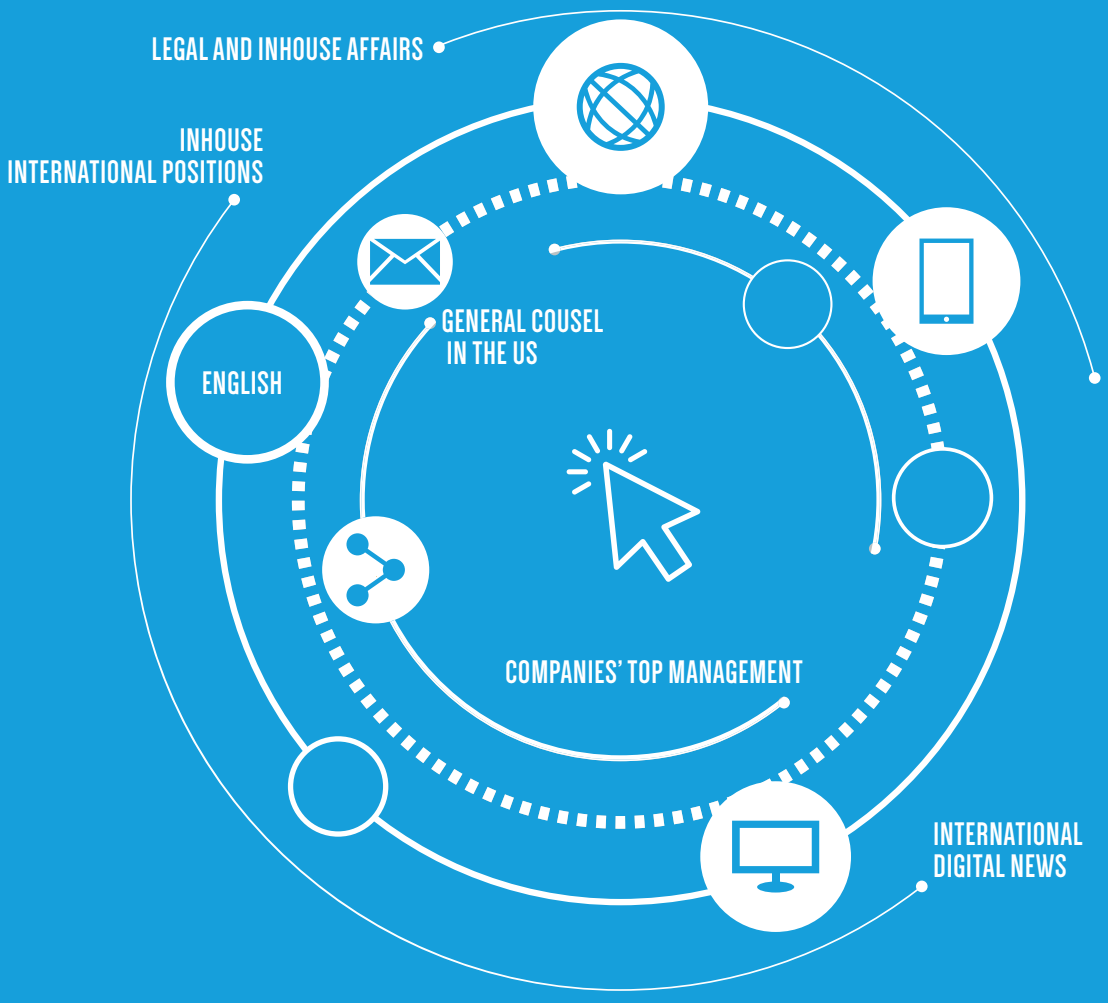
> QUESTO SHOCK CI È SERVITO PER CAPIRE CHE CI PUÒ ESSERE UN GIUSTO MIX TRA IL LAVORO DA CASA E QUELLO IN PRESENZA, POICHÉ GARANTISCE UN RAPPORTO COI COLLEGHI MA ANCHE DI MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA

Alla luce di queste evidenze a suo avviso le aziende sono abbastanza attente alla diversity e inclusion?
Sicuramente i numeri sono importanti e meritano attenzione e una risposta da tutti noi. Dal dialogo quotidiano con le nostre aziende clienti su tutto il territorio nazionale emerge una consapevolezza e un'attenzione crescente a queste categorie di lavoratori che fa ben sperare per il futuro. Molte grandi organizzazioni hanno istituito la figura del responsabile per la diversity & inclusion, che sottolinea quanto siano importante l'accoglienza e l'integrazione. Tuttavia, l'Italia è fatta da piccole e medie aziende a cui serve un lavoro di sensibilizzazione su questi temi.

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITYUS

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

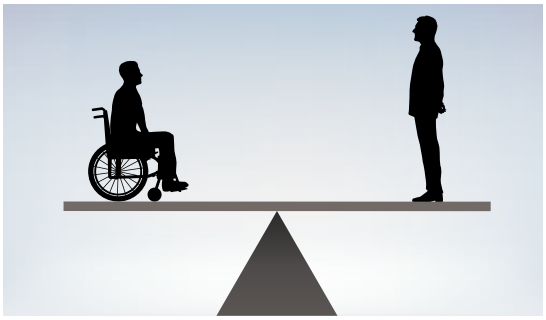


Follow us on

www.inhousecommunityus.com

ROSARIO RASIZZA

LE PREVISIONI DI LEGGE A TUTELA DELLE CATEGORIE PROTETTE



Con la Legge 68/99 è stato introdotto l'obbligo per le aziende che hanno un numero compreso tra i 15 e i 35 dipendenti, l'assunzione di una persona con disabilità. Il numero sale a due per le società con 36-49 dipendenti mentre, per quanto riguarda le aziende con più di 50 dipendenti, il numero dei lavoratori disabili deve corrispondere almeno al 7% della forza lavoro totale e all'1% di categorie protette articolo 18 (vedove e orfani del lavoro, per servizio, di guerra e i profughi italiani). Con il Jobs Act si è intervenuti significativamente sulla legge per ammodernarla e renderla al passo coi tempi.

Quale scenario apre il Covid-19 per le categorie più fragili?
La pandemia ha influenzato in maniera trasversale settori, imprese, dipendenti e categorie, più o meno fragili. Più nello specifico, le categorie più fragili, quando succedono cose come queste, sono purtroppo le prime a essere messe ai margini e questo non va bene. Da parte nostra, attraverso Jobmetoo ci impegniamo affinché le aziende assumano persone appartenenti alle categorie protette non per un obbligo di legge, ma perché quelle persone possono rivelarsi davvero competenti nello svolgere un determinato lavoro.

CI IMPEGNIAMO AFFINCHÉ LE AZIENDE ASSUMANO PERSONE APPARTENENTI ALLE CATEGORIE PROTETTE PERCHÉ QUELLE PERSONE POSSONO RIVELARSI DAVVERO COMPETENTI NELLO SVOLGERE UN DETERMINATO LAVORO

Cosa si può fare per evitare che a pagare il conto più caro della crisi siano le categorie più fragili?
Sensibilizzare persone e aziende verso un'attenzione costante nei confronti dei temi della diversity and inclusion. Accertarsi che le imprese seguano le norme suggerite in materia. Sarebbe utile anche una campagna istituzionale a favore dei più fragili per dimostrare che queste persone possono essere effettivamente accolte in azienda, che hanno del valore e che le loro fatiche e difficoltà possono essere delle risorse per tutti noi.

NEL LEGALE CRESCE LA DIVERSITÀ, MA NON AI VERTICI

Dagli Stati Uniti un nuovo report fa luce sullo stato dell'arte dell'inclusione dentro i dipartimenti legali e nei maggiori studi. C'è qualche progresso, ma l'uguaglianza è ancora lontana

di alessio foderi

Nell'anno che si è appena concluso, oltre alla pandemia, nel mondo legale hanno prevalso anche tematiche come diversità, equità, inclusione, a diverse latitudini e geografie. Se in America ha preso piede la campagna legata all'etnia sull'onda delle proteste di *Black Lives Matter*, in Europa il tema riguarda soprattutto la parità di genere e l'inclusione delle minoranze, come quella Lgbtq+. Nonostante gli sforzi, però, il settore legale non registra notevoli miglioramenti, anzi.

A dirlo è l'ultimo ***Inclusion Index*** della Minority Corporate Counsel Association (Mcca) e Russell Reynolds Associates (Rra) che si è focalizzato su come gli avvocati e i giuristi d'impresa si stanno adattando a un ambiente lavorativo in continua evoluzione – da qui anche il nome dell'edizione dello studio «*Leading through crisis*» – in cui le consuete modalità di gestione dei dipendenti sono cambiate radicalmente. Gli oltre 300 intervistati, provenienti da grandi studi e multinazionali, sostengono che nelle loro organizzazioni ci sono stati svariati cambiamenti culturali, ma – si legge – «si fa ancora fatica a implementare e migliorare la diversità e l'inclusione nella leadership».

UN PASSO INDIETRO

I rispondenti hanno infatti classificato le loro organizzazioni con un punteggio più basso rispetto a quello di due anni fa (l'ultimo *Inclusion Index* era del 2018, ndr), facendo scivolare il settore legale al di sotto della soglia minima della performance di diversità e inclusione rispetto al benchmark di riferimento. Gli intervistati hanno dovuto valutare diversi fattori su una scala da uno a cinque. Questi comprendevano lavorare sulle differenze, sfruttare diverse prospettive, il rispetto sul posto

LEGALCOMMUNITY FINANCECOMMUNITY INHOUSECOMMUNITY FOODCOMMUNITY

SUSTAINABILITY DAY

DIGITAL EDITION

GIOVEDÌ 18 MARZO 2021

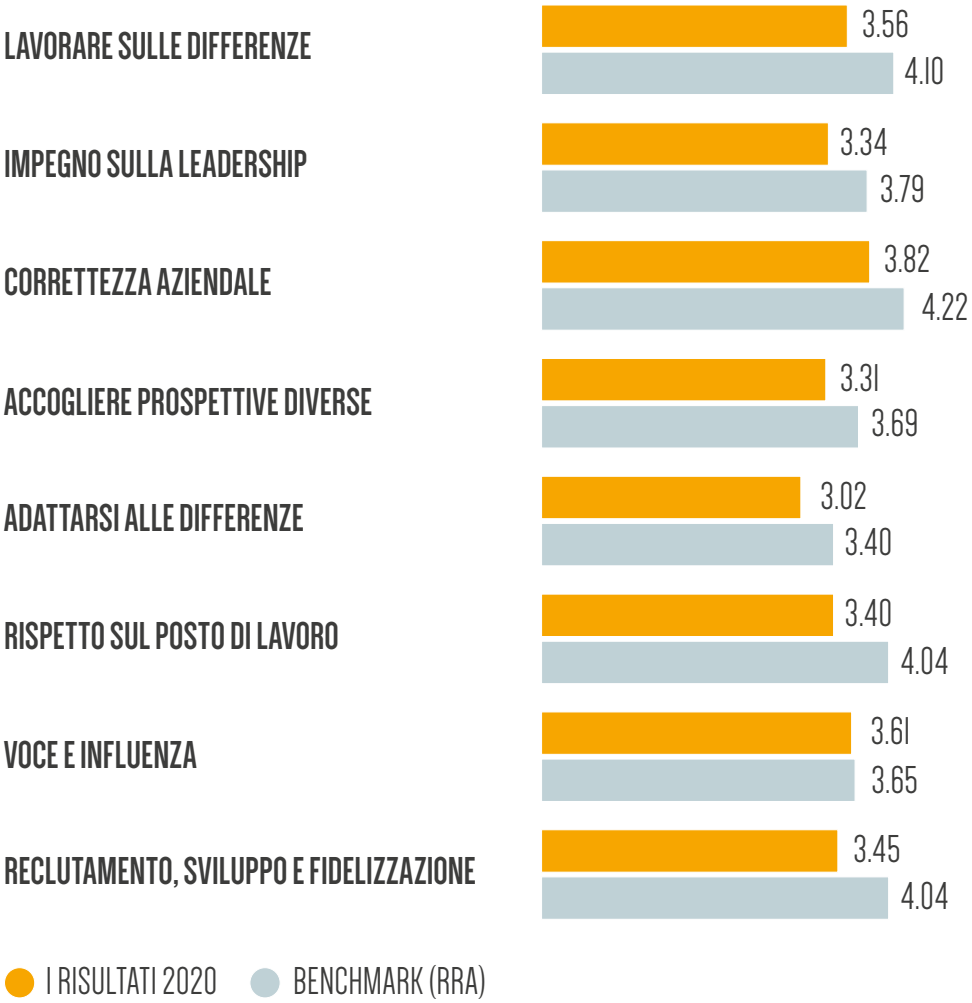
ORE 9:00 – 16:30

Per informazioni francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

di lavoro, voce e influenza, reclutamento, sviluppo e fidelizzazione dei dipendenti, correttezza organizzativa e leadership. La somma ci consegna una fotografia non troppo incoraggiante.

Andando nello specifico, gli studi e i dipartimenti legali vedono tutti i punteggi di queste voci minori rispetto al benchmark dei servizi professionali di riferimento (elaborato dalla società di consulenza Russell Reynolds Associates). Saltano all'occhio il 3,82 (rispetto al benchmark 4,22) della voce 'rispetto sul posto di lavoro', il 3,56 (rispetto alla soglia 4,10) per quanto riguarda il 'lavorare sulle differenze' e il 3,02 rispetto al 3,40 a proposito della voce e dell'influenza delle minoranze nell'organizzazione. Ciò indica che gli avvocati che appartengono a varie minoranze non sentono di poter essere sé stessi al lavoro e che la loro voce non viene ascoltata nella loro organizzazione.

INCLUSION INDEX



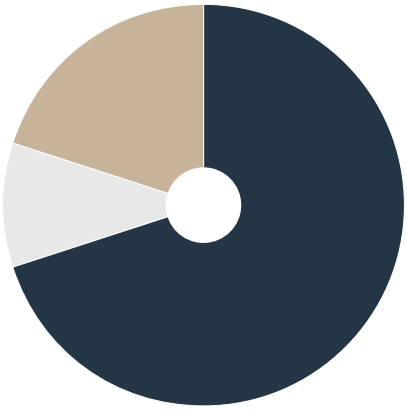
FONTE: INCLUSION INDEX 2020 DELLA MINORITY CORPORATE COUNSEL ASSOCIATION (MCCA) E RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES (RRA)

Il report evidenzia inoltre che anche le donne insieme alle altre minoranze sono sottorappresentate nelle posizioni di leadership. Più nello specifico, le donne hanno meno probabilità degli uomini di vedere la propria organizzazione come accogliente e hanno dato alle loro organizzazioni valutazioni inferiori su tutti i criteri di inclusione. Non solo, le valutazioni dell'indice di inclusione tendono ad aumentare con il livello di anzianità. Le posizioni senior tendevano a dare alla loro organizzazione valutazioni superiori a 3,5, mentre quelli in posizioni non manageriali per lo più davano valutazioni inferiori a 3,5. In altre parole, se vengono migliorate le pratiche di recruitment, non è lo stesso per quelle di promozione quando si parla di diversity e inclusion.

Un risultato che, fra l'altro, è in linea con quello di un altro studio pubblicato negli ultimi mesi del 2020. Si tratta *dell'Aspiring general counsel report* di Barker Gilmore che vedeva quasi il 70% degli aspiranti Gc, che hanno preso parte al sondaggio, identificarsi come bianchi, rispetto al 10% che si è identificato come nero. Come se una minoranza si sentisse in difetto ad ambire ad una posizione apicale. Sulla parità di genere, la forbice è più ristretta, ma comunque pronunciata: il 54% degli uomini vorrebbe diventare Gc rispetto al 46% delle donne.

ASPIRANTI GC

ETNIA



70 % BIANCHI

10% NERI

20% ALTRE ETNIE

GENERE

46% DONNE

54% UOMINI

FONTE: ASPIRING GENERAL COUNSEL REPORT 2020 (BARKER GILMORE)

ASPETTATIVE VS CONSAPEVOLEZZE

Non bisogna dimenticare che i punteggi bassi possono anche essere un segno che gli avvocati hanno anticipato rispetto ad altri settori questa tematica e si aspettano, di conseguenza, un trattamento migliore e più equo all'interno delle loro organizzazioni. Insomma, crescendo la consapevolezza, aumentano le aspettative e calano i punteggi. Il tutto, poi, in un anno in cui i cambiamenti sociali non sono stati di certo pochi. Guardando al

futuro, in tema di aspettative, emergono nuove opportunità per coniugare l'inclusione con l'innovazione e la sostenibilità. Il report evidenzia infatti che una leadership inclusiva deve beneficiare di un «dialogo aperto» e un passaggio di conoscenze nella scala delle gerarchie. Questo va di pari passo con lo sfidare gli approcci tradizionali e intraprendere nuovi rischi (leadership innovativa) e al riconoscere la responsabilità sociale dell'organizzazione nell'insieme di dipendenti, clienti, società e ambiente (leadership sostenibile).

IL COMMENTO

JEAN LEE

Presidente & CEO, Minority Corporate Counsel Association

Qual è la tendenza principale che emerge dall'ultimo *Inclusion Index*?
Gli avvocati si aspettano di più dai propri leader che, invece, non riescono a soddisfare le aspettative dei loro team e colleghi. Ne deriva l'importanza di quello che viene veicolato ai piani alti e la coerenza nel trasmettere quel messaggio.

Perché non ci sono progressi significativi nel settore legale?
Bisogna considerare che l'impegno a vedere veramente il cambiamento è recente, la maggior parte sta ancora cercando di capire cosa vuol dire procedere verso una trasformazione significativa. Ci vuole molto lavoro per cambiare i sistemi e, di conseguenza, la cultura e la mentalità e bisogna avere la giusta intraprendenza.

Rispetto ad altri settori, cosa pensa che manchi ancora per promuovere una leadership inclusiva?
Una comprensione di ciò che significa leadership inclusiva da parte degli stessi leader. La maggior parte presume di saperlo, ma stando ai risultati del sondaggio e al feedback dei dipendenti, si nota che i leader non sono poi così consapevoli. Ancora più importante: non c'è molta trasparenza su ciò che i leader stanno facendo per migliorare il proprio stile di leadership per essere più inclusivi.

Quali azioni devono ancora essere implementate nell'ufficio legale per ottenere un futuro all'insegna dell'uguaglianza?
Formazione, formazione, formazione. Poi, occorre cambiare i sistemi che hanno perpetuato una distribuzione iniqua delle opportunità e quelli che proibivano il progresso delle donne e dei gruppi razziali ed etnici sottorappresentati. Infine, la formazione continua dei dirigenti e non solo dei quadri o del personale. Voglio dire, il tutto deve iniziare con il consiglio di amministrazione, l'amministratore delegato e scorrere verso il basso per comprendere e apprezzare meglio le differenze al di fuori dell'impostazione aziendale.

NBA, una GIUNGLA di NORME e CONTRATTI per VERI MANAGER

Chi siede dietro la scrivania di una franchigia del massimo campionato di basket Usa deve avere preparazione finanziaria, capacità di gestire le risorse umane e conoscenza del gioco. Insomma, un vero manager dello sport

di massimo gaia

"S

"Sono riuscito ad avere i tre quarti di Gentile e i sette ottavi di Collovati, più la metà di Mike Bongiorno.... Berlusconi ha ottenuto i Mondiali in esclusiva e noi la comproprietà di Maradona più Falchetti e Mengoni, che però vanno subito alla Juve", dice il presidente della Longobarda a un attonito **Oronzo Canà** (un inarrivabile **Lino Banfi**). "Che ci frega!?", aggiunge Canà, "tanto abbiamo Maradona!". Ma il presidente della Longobarda lo gela: "No, Maradona fra tre anni. In certi casi, bisogna guardare avanti". Il dialogo si conclude con un Canà, disperato, che ironizza su come affrontare il prossimo campionato, con "Daniele Piombi ala fluidificante" e "Pippo Baudo ala tornante". *L'allenatore nel pallone*, film di culto del 1984, diretto da **Sergio Martino**, esasperava le dinamiche del calciomercato, che, peraltro, all'epoca erano piuttosto semplice: la squadra X comprava il giocatore Y, la squadra Z incassava e finiva lì. Da allora, nel calcio il mercato si è articolato, ma non troppo. Sono stati introdotti i bonus (al giocatore e alla squadra), legati al raggiungimento di determinati obiettivi, e i prestiti sono divenuti di tre tipi (secchi, con diritto o con obbligo di riscatto): niente di particolarmente complesso.
Negli sport professionistici Usa, invece, il quadro è molto più articolato. Prendiamo la Nba, il campionato di basket, il top mondiale. Essere esaustivi sulle tipologie contrattuali e sui meccanismi che regolano gli scambi e la gestione dei giocatori implicherebbe scrivere un articolo di diverse migliaia di righe. Ci si può limitare a dire che, per le franchigie, i giocatori sono innanzitutto asset finanziari; in questo senso, il basket a stelle e strisce ricorda il calcio fino all'inizio degli anni Novanta, grosso modo, quando i club potevano vendere o comprare il giocatore senza che questi

avesse voce in capitolo. Da allora, i calciatori – attraverso il sindacato di categoria – hanno rivendicato il diritto di scegliere la destinazione, di fatto riducendo il valore dell'asset-giocatore per il club che ne detiene il cartellino, trattandosi di una proprietà monca, per così dire.
I giocatori di basket Usa hanno scelto una strada diversa, più in linea con il mercato del lavoro anglosassone, ovvero hanno fissato minimi salariali rigidi e lottato per introdurre delle forme contrattuali che consentono con più facilità ai giocatori di scegliere il proprio destino (i *free agent* sono decine a ogni sessione di mercato; a questi si aggiungono i giocatori che godono della cosiddetta *player option*, ovvero la possibilità di scegliere, all'ultimo anno di contratto, se restare dove sono o firmare un contratto più conveniente).
In cambio, le franchigie hanno ottenuto la possibilità di considerare i giocatori come asset pienamente disponibili, quindi di poterli scambiare senza comunicarlo al diretto interessato (sono frequenti i casi di giocatori che apprendono di aver cambiato maglia mentre sono in campo), di poterli tagliare per ragioni di bilancio (il *salary cap*, il tetto ai salari, impone alle società una gestione oculata del *roster* per non incorrere nella cosiddetta *luxury tax*, una tassa salatissima imposta a chi sfora il tetto) e di scambiare giocatori e scelte al *draft* (il meccanismo attraverso il quale arrivano nella Nba i giocatori che escono dalle università o che provengono da altri campionati).
Entrare nei dettagli delle dinamiche di mercato e delle forme contrattuali, come dicevo, sarebbe complicatissimo. Il risultato è che a ogni sessione di mercato decine di giocatori cambiano maglia, perché *free agents* o perché scambiati attraverso *trade* talvolta complicatissime (alcuni scambi hanno coinvolto quattro franchigie e una decina di giocatori). Inoltre, le scelte al *draft* sono considerate un asset, da utilizzare per programmare il futuro o per costruire da subito una squadra vincente.
Certo, ci sono i casi paradossali, come quello di **Trevor Ariza**, che, nell'ultima *off-season*, ha cambiato virtualmente quattro maglie in una settimana, coinvolto in tre *trade*. Fanno piuttosto effetto anche i cosiddetti *buyout*, ovvero gli acquisti di giocatori che vengono immediatamente tagliati, un meccanismo che consente ai club di ridurre il *salary cap*.
Il groviglio di regole e contratti fa sì che i general manager delle franchigie Nba siano manager d'azienda a tutti gli effetti. Devono avere una preparazione finanziaria (fra diritti tv, merchandising e abbonamenti, nel 2020, nonostante la pandemia, hanno incassato complessivamente 8,8 miliardi di dollari e la rivista *Forbes* ha calcolato che le trenta franchigie hanno un valore totale di oltre 63 miliardi), saper gestire le risorse umane (e parliamo di campioni che incassano milioni di dollari l'anno: giusto per fare un esempio, **Anthony Davis** ha appena rinnovato il contratto con i Los Angeles Lakers per 190 milioni di dollari in cinque anni) e devono avere una conoscenza del gioco che consenta di costruire una squadra competitiva nell'immediato, programmando contestualmente il futuro.
Nel calcio, invece, fatte le dovute eccezioni, siamo fermi ai presidenti macchietta, ai direttori sportivi improvvisati e agli agenti che sino al giorno prima facevano il pizzaiolo. Insomma, siamo ancora dalle parti del presidente della Longobarda...

IL PRINCIPIO DI EFFICACIA E LA RICETTA DELLA MOBILITÀ

a cura di Barabino & Partners Legal

Se il mondo del diritto rappresenta il "come dovrebbe essere" e il mondo reale in cui tutti noi viviamo il "come è", un'importanza fondamentale ricoprono quei poteri in grado di coordinare questi due mondi: potere esecutivo e potere giudiziario. Lasciamo da parte quello giudiziario che interviene a valle. Il potere amministrativo, invece, ha il fondamentale ruolo di "tradurre" in azioni concrete i principi e le regole del diritto. Queste azioni saranno di volta in volta differenti, in considerazione di quel "contemperamento di interessi" che porta il potere amministrativo a scegliere, attraverso i suoi atti, quale interesse privilegiare. Poniamo ad esempio il caso di una ricetta per una torta. Se è vero che gli ingredienti sono stabiliti per legge, potrebbe ad esempio succedere che il pan di spagna per determinati motivi venga più asciutto. Servirà allora che la crema sia un po' più liquida per compensare. Questo tipo di aggiustamenti, legato a situazioni contingenti, è appunto richiesto alle autorità amministrative.

Nel preparare la torta, dati gli ingredienti, ci sono diversi principi che regolano il ritmo del montare le uova o la temperatura di cottura. Nel complesso, questi principi sono racchiusi nel concetto di buon andamento della pubblica amministrazione che deve agire seguendo i criteri di efficienza, efficacia ed economicità (l. 241/90, la legge che regola il procedimento amministrativo, cioè il percorso attraverso il quale l'amministrazione agisce, che si conclude con un atto amministrativo).

In particolare, parliamo del principio di efficacia. Il principio di efficacia è il rapporto fra obiettivi prefissati e obiettivi perseguiti. Esprime la necessità che l'amministrazione, oltre al rispetto formale della legge, miri anche e soprattutto a perseguire, nel miglior modo possibile, le finalità a essa affidate. Un principio davvero fondamentale poiché misura e rende controllabile l'azione della pubblica amministrazione nella sua capacità di tradurre effettivamente teoria (diritto) in pratica (atto amministrativo che concretamente regola comportamenti).

Quindi, in virtù del principio di efficacia, se la ricetta prevede quale risultato una foresta nera, non sarà possibile rifilare ai cittadini una torta margherita. In questo caso il disallineamento fra obiettivi prefissati e obiettivi perseguiti è evidente. Ci sono situazioni in cui lo è meno.

Durante questo straordinario periodo, c'è un ingrediente che è venuto a rivoluzionare tutte le ricette. Un po' come quando è partita la moda di infilare la nutella in ogni dolce, generando in molti casi torte dal gusto e

dalla consistenza decisamente pessimi. Questo ingrediente è la necessità di "contenimento dell'emergenza epidemiologica" come riportano le titolazioni della maggior parte dei provvedimenti emanati dall'esecutivo da marzo ad ora. La necessità di contenimento dell'emergenza altro non è che la concretizzazione della protezione del diritto alla salute: è la protezione di questo diritto fondamentale che si inserisce quale nuova variabile nel contemperamento degli interessi in gioco da parte della pubblica amministrazione. Si tratta dunque di capire come questo ingrediente si debba mescolare con gli altri già esistenti nelle differenti ricette di torte che comunque l'amministrazione deve continuare a sfornare. D'un canto l'ingrediente deve essere presente. D'altro canto, però, non deve fare smontare la panna o rendere le varie torte immangiabili.

Prendiamo ad esempio una particolare torta: il trasporto pubblico. Sin dal 1903, dai tempi di Giolitti, il trasporto pubblico è considerato un servizio pubblico. Cosa significa? Poiché è un'attività destinata a soddisfare esigenze collettive che possono essere anche antieconomiche, i pubblici poteri, si fanno carico di assicurarla ai cittadini. Una torta, che le pasticcerie competenti - regioni ed enti locali ex dl n. 422/1997- affidano con diverse modalità ai lavoranti che concretamente sfornano il servizio: le aziende di trasporto pubblico locale. Esse sono tenute ad assicurare il servizio nelle modalità definite dalla *loi de Rolland*: *egualitè, continuitè, mutabilitè:* senza discriminazioni, in assenza di interruzioni e adeguandosi al mutare delle esigenze delle persone.

A questa ricetta si aggiunge ora l'esigenza del contenimento del contagio che si traduce, secondo le previsioni del dpcm, nel limite al 50% della capienza dei mezzi pubblici. Si aggiunge. Ma deve aggiungersi in modo tale da rendere la foresta nera sempre foresta nera, e, seppur meno buona, comunque mangiabile per tutti.

Il trasporto pubblico per sua natura non è espandibile oltre un certo limite, cioè non è possibile aumentare il numero di vagoni sulle rotaie di tram, treni o metro oltre una certa soglia pena la sicurezza dei passeggeri assicurata dai sistemi di segnalazione e i bus turistici non sono per loro natura pensati per una facile e universale accessibilità (una vecchietta ottantenne con sporta della spesa potrebbe davvero farsi del male). La capienza al 50% potrebbe anche essere assicurata da parte delle aziende di trasporto pubblico tramite, ad esempio, i blocchi dei tornelli della metro al raggiungimento del limite massimo. Ma si creerebbero code ai tornelli, assembramenti poco fortunati nell'ottica della protezione al diritto della salute. Interpretare solo "formalmente" le disposizioni del dpcm equivale ad una violazione del principio di efficacia nell'assicurare il servizio di trasporto pubblico e il contenimento della pandemia. La nostra torta sarebbe non solo mal riuscita, ma finirebbe prima che tutti coloro che hanno diritto a mangiarla possano sfamarsi, compresi gli studenti che, a cascata, vedrebbero negato il diritto di andare a scuola. Altro che foresta nera.

Come si può quindi sfornare una torta che soddisfi in modo efficace tanto le esigenze di mobilità che quelle di contenimento dell'emergenza?

La risposta è semplice ma complicata: ricollocando questa torta all'interno della più ampia lista di ordini che la pasticceria (complesso delle amministrazioni locali) e non i suoi lavoranti (aziende di trasporto pubblico), è tenuta ad assicurare. Poiché solo lei ha la possibilità di influire sulle variabili necessarie a rendere il trasporto pubblico foresta nera e non torta margherita.

2021, LE 6 PARTITE FINANZIARIE DELL'ANNO

Mediobanca, Generali, risiko bancario, ma anche risparmio gestito, fintech e ovviamente npe: tutti i fronti caldi dei prossimi dodici mesi per la community finanziaria e il Sistema Paese

di massimo gaia

Incertezza. La parola chiave del 2021 sarà questa. Sempre meglio di pandemia (o coronavirus o Covid-19 o Cov-Sars-2), che ha vinto a mani basse il premio di parola del 2020. Attenzione: stando a tutte le previsioni, anche se sono arrivati uno o più vaccini, del Covid non ci libereremo ancora per parecchi mesi. Forse persino per l'intero 2021. Ma, sempre che non ci siano brutte sorprese nell'evoluzione del virus o che i vaccini si rivelino meno efficaci rispetto alle sperimentazioni cliniche, vediamo una luce in fondo a un tunnel che stiamo attraversando da almeno nove mesi.
A ben vedere, poi, l'incertezza è divenuta lo standard, quanto meno nell'ultimo ventennio. I cicli economici si sono abbreviati e i fattori di rischio (geopolitici, tecnologici, climatici, sociali e ora anche sanitari) si sono moltiplicati. Siamo da tempo nell'era dell'imprevedibile e dell'imperscrutabile. E il cosiddetto cigno nero della pandemia non ha fatto altro che confermarcelo.
Certo, gli economisti non possono esimersi dal formulare previsioni. Ma, giustamente, optano per la cautela. **Allianz Global Investors,** per esempio, nell'outlook sul 2021 preannuncia una ripresa dell'economia, perché la recessione è alle spalle, ma invita a diversificare il portafoglio per asset class, aree geografiche e strategie di investimento. Insomma, alla roulette piazzate una *fiche* sul rosso e una sul nero:

per perdere dovete avere proprio la sfiga pazzesca che esca lo zero.
Union Bancaire Privée (Ubp) si sbilancia un po' di più e nell'outlook scrive: "Nel 2021 dovrebbe verificarsi una ripresa della crescita globale, trainata soprattutto da Cina, Stati Uniti e Germania, grazie al supporto delle politiche monetarie e di bilancio, sebbene non tutti i Paesi si muoveranno alla stessa velocità. L'attivismo fiscale sarà prevalente, ma la crescita dipenderà dalla capacità di contenimento della diffusione dell'epidemia e dall'arrivo di un vaccino. Le misure di stimolo messe in atto dai governi stanno plasmando la nuova economia globale post Covid, accelerando cambiamenti che si stavano delineando già prima dello scoppio della pandemia".
Threadneedle Investments sottolinea che, "data l'entità senza precedenti degli stimoli e degli interventi dei governi, il livello di indebitamento sarà persino superiore a quello registrato dopo il 2009; ci troveremo in un contesto di bassa inflazione, bassa crescita e bassi tassi d'interesse, in cui sarà improbabile che gli investimenti *value* tradizionali sovraperformino nel più lungo termine".
In questo contesto globale di incertezza, in cui ci si aspetta una ripresa dell'economia a ritmi differenti nelle varie aree geografiche, insomma in un quadro macro dove il barometro segna bel tempo ma con possibili turbolenze, l'Italia entra nel 2021 con il suo carico di zavorre tradizionali (instabilità politica, carenza di infrastrutture, burocrazia farraginosa), un debito pubblico gonfiato paurosamente dai costi per affrontare l'emergenza sanitaria, oltre 200 miliardi di fondi europei da investire e la consapevolezza di avere un sistema imprenditoriale tanto resiliente da suscitare l'invidia di altri Paesi. Ed è in questo campo – che assomiglia a quello di sempre, ma non è esattamente lo stesso, perché il Covid provocherà conseguenze di lungo termine - che si giocheranno le partite finanziarie che riguardano il nostro Paese. In qualche caso si tratta del secondo tempo o dei tempi supplementari di match in corso da anni; alcune, invece, sono partite nuove, anche figlie della pandemia.

MEDIOBANCA, EN ATTENDANT DEL VECCHIO

Resta il *sancta sanctorum* della finanza italiana. Il cosiddetto salotto buono di cucciana memoria, divenuto istituto bancario "normale" sotto la guida di **Alberto Nagel** e **Renato Pagliaro**, è arrivato al punto di svolta. Ci si aspettava che la resa dei conti avvenisse nel 2020. Ma la

LEONARDO DEL VECCHIO

ALBERTO NAGEL

RENATO PAGLIARO

pandemia ha congelato la partita e raffreddato gli animi. **Leonardo Del Vecchio** ha incassato il via libera della Bce ad arrivare al 20% del capitale e, attraverso gli acquisti sul mercato, a inizio dicembre è arrivato all'11%. Si è presentato all'assemblea del 28 ottobre scorso senza scoprire le carte; alla fine, ha votato per la lista di Assogestioni. Nagel, Pagliaro e l'intero management hanno incassato la vittoria, conseguenza anche di un mercato che aveva approvato i conti del primo trimestre fiscale, archiviato il precedente 30 settembre.
Difficile, però, credere che Del Vecchio, una volta raggiunto il 20%, non chiederà di guidare Mediobanca verso nuove rotte.
Le carte, con buone probabilità, si scopriranno all'assemblea di fine ottobre.
Intanto, ai piani alti della banca d'affari si respira aria di cambiamento: **Francesco Canzonieri**, numero uno dell'investment banking, è da tempo al centro di diversi rumor che lo danno in uscita. Nel corso del 2020 è arrivato **Lorenzo Astolfi**, *dealmaker* del segmento mid-market.
Sostituire un top banker come Canzonieri non sarà banale: stiamo parlando del principe dell'm&a, più volte premiato ai *Financecommunity Awards*. Nagel sembra orientato a optare per una soluzione interna piuttosto che reclutare qualcuno sul mercato, ma i giochi – da quel che si dice nei corridoi di Piazzetta Cuccia – non sono ancora stati definiti.

GENERALI, I SOLITI SOSPETTI

La partita Mediobanca s'intreccia con quella per il futuro di

CARLO MESSINA

Generali. Piazzetta Cuccia conserva una quota del 13% della compagnia assicurativa, partecipazione che consente di presentare la lista di maggioranza. Del Vecchio ha in mano il 5% del Leone. Il patron di Luxottica non ha mai detto esplicitamente di usare il trampolino di Mediobanca per balzare alle redini di Generali, ma lo scenario è tutt'altro che da escludere. Nell'ombra si muovono i grandi player assicurativi (Allianz e Axa, su tutti) e Intesa Sanpaolo. Era l'inizio del 2017 quando la banca guidata da ***Carlo Messina*** fu costretta – dopo indiscrezioni di stampa - a pubblicare un comunicato per confermare l'interesse per "combinazioni industriali con Assicurazioni Generali". Non se ne fece nulla: Generali alzò una barriera protettiva, comprando il 3% del capitale della banca. Da allora Intesa Sanpaolo ha continuato a crescere nel wealth management e nel comparto assicurativo. Messina potrebbe non avere bisogno di Generali, ma il ruolo – più volte rivendicato dall'amministratore delegato – di banca di sistema potrebbe "costringerlo" a scendere in campo se la compagnia triestina dovesse finire nel mirino di un player estero.
Gli occhi sono puntati soprattutto su Axa.
La disciplina del golden power, rafforzata dal governo guidato da ***Giuseppe Conte*** all'inizio della pandemia, rende praticamente impossibile per una compagnia estera scalare Generali. E allora, in caso di smottamenti dovuti ai nuovi equilibri in Mediobanca, è probabile che Del Vecchio favorisca una soluzione di sistema, con la discesa in campo della coppia Intesa Sanpaolo-Cassa Depositi e Prestiti, già vista all'opera nel 2020 sulle partite Borsa Italiana-Euronext e Nexi-Sia.

DOMINO BANCARIO, MATRIMONI ALL'ITALIANA

L'anno scorso, prima che il mondo cambiasse per via della diffusione del coronavirus Covid-19, Intesa Sanpaolo lanciò un'offerta pubblica di scambio su Ubi Banca. Orchestrato con il già citato Canzonieri, l'assalto di Messina spiazzò tutti: si pensava che Ca' de Sass sarebbe stata alla finestra per un po', magari valutando acquisizioni nel wealth management all'estero. Invece, dimostrando ancora una volta di essere *the best in class*, Messina ha soffiato da sotto il naso di chi la stava corteggiando (***Giuseppe Castagna*** su tutti) la banca guidata da ***Victor Massiah***, l'unica che, per qualità degli asset e capacità dei vari livelli manageriali, potesse essere sinergica e funzionale per consentire a Intesa Sanpaolo di diventare il gruppo bancario numero uno per distacco in Italia.

›››

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

NEXT EDITION

15-19 NOVEMBER 2021

MILAN 3rd EDITION

The global event for the finance community

Gold Partners

GattiPavesiBianchiLudovici

SS&C INTRALINKS

#financecommunityweek

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

La mossa di Messina avrebbe probabilmente fatto scattare da subito l'effetto domino, se non fosse che le banche si sono trovate con la *gattona* da pelare delle conseguenze economiche del Covid. Tutto congelato per qualche mese, dunque. Quando, però, si è intravista una fievole luce in fondo al tunnel, le danze sono ripartite. Banco Bpm, dopo aver dialogato per un po' con Credit Agricole, ha virato su Bper Banca, matrimonio benedetto da ***Carlo Cimbri***, numero uno di Unipol, azionista di riferimento della banca emiliana. Credit Agricole non è stata con le mani in mano e ha presentato un'opa sul Credito Valtellinese: non un deal trasformativo, ma un passo (facile) per rafforzare la presenza in Italia.
Ora toccherà a Banca Monte dei Paschi di Siena, spinta dal ministero dell'Economia e delle Finanze nelle braccia di UniCredit, una manovra politico-finanziaria che è costata la conferma a ***Jean Pierre Mustier***, convinto che non fosse una soluzione *fair* per gli azionisti di Piazza Gae Aulenti.
Restano da sistemare Carige, che ha vissuto un anno di transizione dopo il completamento del piano di risanamento a fine 2019, e la Banca Popolare di Sondrio, non proprio la zitella più bella sulla piazza. E poi qualcuno dovrà farsi carico di dare vita al polo bancario del Sud, pensato dal governo nel quadro del salvataggio della Banca Popolare di Bari. Una parte, nelle aggregazioni, dovrebbe giocarla Bnl Bnp Paribas, che non vuole certo farsi staccare dalla rivale Credit Agricole nella corsa a conquistare mercati. Appare fuori dai giochi Credem, che, peraltro, continua a macinare bilanci da incorniciare e presenta ratios patrimoniali a prova degli stress test più rigidi. Messina ha lanciato il guanto di sfida ai concorrenti: "L'Italia deve avere due o tre grandi gruppi che possano favorire il Paese nel contesto europeo... Noi abbiamo già fatto e credo che ci siamo mossi al momento giusto e nel modo giusto". Traduzione: vediamo cosa siete capaci di fare.

RISPARMIO GESTITO, PREDE E CACCIATORI

Il corrispettivo del Pil è depositato sui conti correnti bancari. Basterebbe questo dato per scatenare appetiti. La crisi economica, conseguenza della pandemia, ha accentuato una tendenza storica: gli italiani amano la liquidità, si sentono più tranquilli quando sanno di avere in banca una cifra sufficiente ad affrontare le emergenze (perdita del posto di lavoro, malattia, morte di un congiunto). Creando un duplice paradosso: i conti correnti non rendono nulla, in uno scenario di tassi a zero o negativi (che è divenuto la norma, non l'eccezione temporanea), e la liquidità non viene destinata a polizze assicurative che coprirebbero in modo più efficiente i rischi legati alle emergenze di cui sopra. Siamo un popolo poco educato, dal punto di vista finanziario. Restiamo vincolati a vecchi *cliché* che non valgono più: qualche soldo da parte, la casa come investimento, magari un po' di Btp. Scardinare dalla testa degli italiani queste ataviche certezze (sbagliate), non è facile. Riuscirci, però, potrebbe essere una delle chiavi per la ripresa economica post-Covid, perché la massa di liquidità inerte, parcheggiata sui conti correnti è potenzialmente un propellente formidabile. Il primo passo è attrarre le classi più abbienti, che, in linea di massima, sono più preparate dal punto di vista della cultura finanziaria e più sensibili al tema dei rendimenti. Wealth management e private banking continuano a crescere. Qui,

PALAZZO GENERALI A PIAZZA VENEZIA, ROMA

come detto, ***Intesa Sanpaolo*** non ha mai fatto mistero di voler aumentare di taglia; un'eventuale aggregazione con ***Generali*** metterebbe insieme numero uno e due nella graduatoria Assogestioni per masse gestite: probabilmente si porrebbe un tema antitrust, ma Messina ha dimostrato, nella vicenda Ubi, di saper giocare di sponda con altri *player* per soddisfare le richieste delle autorità. ***Amundi***, dopo aver messo le mani su Pioneer, è alla finestra, pronta a crescere. Da tempo si attende che succeda qualcosa per quanto riguarda ***Arca***: sul tavolo dei due azionisti di maggioranza - Bper (57,06%) e Banca Popolare di Sondrio (36,83%) – sono ferme, congelate, manifestazioni di interesse da parte di operatori di private equity; ma Arca è un target per soggetti industriali che vogliano aumentare le masse. ***Azimut*** sta crescendo per acquisizioni all'estero, mentre in Italia è focalizzata sul piano di incrementare il peso delle asset class alternative. ***Anima*** è un altro soggetto che pare nella terra di mezzo tra preda e cacciatore. E ***Fineco***, dopo l'uscita dal capitale di UniCredit e la nuova vita da *public company*, è un target naturale, ma anche un potenziale polo aggregatore. A monte del processo di m&a probabilmente ci vorrebbe un intervento drastico, di natura fiscale e regolamentare, per sbloccare la liquidità congelata nei depositi. Una strada è lavorare attorno ai Pir alternativi. Ma il vero *game changer* dovrebbe essere la creazione di mega-fondi di fondi, con la solita Cdp nel ruolo di regista, che attirino fondi pensione, casse previdenziali, fondi sovrani e altri istituzionali, trainando i piccoli risparmiatori; fondi che raccolgano la liquidità inerte e la convoglino verso l'economia reale, investendo in infrastrutture, pmi quotate e non, private equity, private debt, credito e venture capital.

NON PERFORMING, CAVALCARE L'ONDA

Non performing exposures, ovvero sofferenze (npl) e incagli (utp). Saranno una delle conseguenze della crisi economica provocata dal Covid-19. Le stime indicano in 60-100 miliardi i nuovi flussi di non performing nei prossimi 18-24 mesi. Al momento, la moratoria sui crediti – che dovrebbe essere estesa almeno sino a giugno dell'anno prossimo – nasconde il problema. Ma i nodi arriveranno al pettine. E il 2021 ha visto anche l'entrata in vigore della nuova definizione di default, che, di fatto, impedisce alle banche di erogare credito alle imprese che sono in difficoltà temporanea sul fronte della liquidità. Non solo: diventerà operativo il calendar provisioning della Bce, che costringerà le banche a stringere

ANDREA ENRIA

RICCARDO SERRINI

›››

New Dates!

IPEM

July 6/7/8 2021
PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE - 6th EDITION

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT

3,200 participants
50 countries
480 LPs
450 GPs
400 Advisors / Business Services
400 Speakers

LATE BIRD OFFER!

10% discount off your pass until March 18, 2021

To benefit from this offer or learn more about exhibiting and sponsorship opportunities, contact:

leslie.peres@europ-expo.com
+33 (0)1 49 52 14 32

In partnership with:

LC PUBLISHING GROUP
FINANCECOMMUNITY

(Re)connect on: www.ipem-market.com #IPEM2021

ulteriormente i cordoni della borsa per non incorrere negli automatismi di svalutazione dei crediti. Gli istituti sperano che la rotta venga corretta, dalle autorità di vigilanza europee, ma, per ora, non sembra che da Francoforte giungano indicazioni confortanti. L'Eba di ***Andrea Enria*** ha prorogato sino al 31 marzo le linee guida, varate ad aprile e scadute a fine settembre, ma ponendo una serie di paletti che rischiano di scoraggiare l'erogazione di credito alle aziende in difficoltà temporanea sul fronte della liquidità. Pertanto, prepariamoci a una nuova ondata di npe; magari non sarà uno tsunami, si spera, ma un quantitativo notevole di crediti non performing certamente entrerà nei bilanci delle banche, che, peraltro, ancora non avevano terminato il lavoro di smaltimento dello stock accumulato con la lunga crisi precedente, quella cominciata nel 2008 e che in Italia non è praticamente mai finita. I principali beneficiari della nuova ondata di npe saranno gli investitori opportunistici e i servicer. I primi sono spesso bollati con appellativi spregevoli, ma sono un elemento indispensabile per consentire alle banche di liberarsi velocemente delle zavorre di cattivo credito. Certo, come sottolineano i banker, non si capisce appieno perché gli istituti di credito vengano spinti dai vincoli patrimoniali con le spalle al muro e costretti a liberarsi di npl e utp, mentre ad altri player del settore finanziario sia consentito di gestire gli stessi crediti con tempi e modalità differenti. Ma questa disparità, da un lato, è figlia dei vincoli al *moral hazard* post-crack di Lehman Brothers e le banche pagano dazio a comportamenti passati tutt'altro che cristallini; dall'altro, l'asimmetria tra banche e investitori è necessaria affinché l'industria degli npe funzioni e si regge anche (non solo) sul fatto che gli istituti hanno dimostrato di non sapere gestire internamente in modo efficace i crediti non performing. Gli altri beneficiari dei nuovi flussi di npe saranno i servicer, ovvero le società che gestiscono i non performing per conto degli investitori. Alla fine del 2019 ci si aspettava che l'anno in corso vedesse un consolidamento fra gli operatori.

Il *lockdown* fra marzo e maggio, con la chiusura dei tribunali, ha congelato l'attività di recupero dei crediti e, di conseguenza, i progetti di aggregazione sono finiti nel cassetto. Ancor prima della pandemia, peraltro, erano già naufragate le trattative per una partnership fra ***Credito Fondiario*** e ***Banca Ifis***. Quest'ultima ci ha riprovato recentemente, limitatamente all'attività di cessione del quinto, con ***IBL Banca***, ma è fallito anche questo negoziato. Imputabile al Covid, invece, l'abbandono da parte di Intrum del piano di acquisizione di ***Cerved Credit Management***, che, però, resta sul mercato. È notizia recente che Davidson Kemper ha affidato un mandato a JP Morgan per vagliare le manifestazioni d'interesse per ***Prelios***: valutazione 1 miliardo; non dovessero arrivare offerte soddisfacenti, l'attuale azionista di controllo del gruppo guidato da ***Riccardo Serrini*** proseguirebbe nell'iter di crescita, che include acquisizioni, trasformandosi da preda a cacciatore. Altri *player* che

CORRADO PASSERA

hanno costruito nel corso degli anni strutture che hanno bisogno di alimentarsi di nuove masse sono ***doValue*** – che, però, sta guardando soprattutto alla crescita all'estero -, ***Bain Capital Credit***, ***illimity Bank*** e la già citata Intrum. Credito Fondiario potrebbe optare per la quotazione a Piazza Affari (in cantiere da tempo), mossa che, peraltro, non esclude un'acquisizione antecedente, per rendere la società più appetibile per il mercato. Inoltre, c'è una fascia di operatori di media grandezza – ***Fire***, ***Axactor***, ***Frontis***, ***Guber Banca***, ***Sistemia***, ***Officine CST***, ***Phoenix Asset Management*** – che puntano a crescere di dimensioni. E poi c'è ***Amco***, che, una volta finalizzata l'acquisizione di npe da Mps, dovrà reclutare gestori sul mercato (alimentando le polemiche di altri servicer sulla concorrenza impari da parte di un soggetto controllato dal Tesoro).

FINTECH E I SUOI FRATELLI, IL NUOVO CHE AVANZA

L'ultima partita finanziaria che immaginiamo per il 2021 è quella più interessante, per certi

›››

DC DEALCENTRE™

Four smart tools.
One brilliant solution.

Intralinks DealCentre is an integrated dealmaking solution that combines four purpose-built applications that drive productivity, speed and value in every phase of your deal.

Deal Prep

Gives your deals a head start by organizing your virtual data room before due diligence begins – with no contract required.

DealMarketing™

Organizes, accelerates and targets pre-deal outreach to help you find your best buyers faster.

DealVision™

Aligns buyers with sellers for faster and more productive due diligence.

VDRPro™

Best-in-class virtual data rooms, featuring automated setup, preconfigured workflows, real-time insights, and more.

Built on the world's most trusted platform.
Supported by an award-winning team.

intralinks.com/dealcentre

SS&C INTRALINKS

CLEAR ADVANTAGE.

versi, in quanto rappresenta una scommessa sul futuro. E senza innovazione questo Paese è destinato a una lenta, ma inesorabile, decadenza. La buona notizia è che l'intreccio fra spirito imprenditoriale tipicamente italiano e ottima qualità delle università di casa nostra, in particolare di quelle scientifiche, ha prodotto, negli anni scorsi, tante startup, poi divenute scaleup e ora aziende strutturate che operano nel campo delle tecnologie digitali applicate al mondo finanziario. ***Satispay***, ***Credimi***, ***BorsadelCredito.it***, ***Hype***, ***Workinvoice***, ***Banca Progetto***, ***Soldo***, ***MdotM***, ***Moneyfarm***, ***Paydo***, la neonata ***AideXa***, giusto per elencare i nomi di punta, sono tutte realtà che nel 2020, complice l'accelerazione tremenda impressa dalla pandemia alla digitalizzazione dei servizi finanziari, sono cresciute enormemente. A queste si affiancano le banche digitali nate come costola di un istituto tradizionale (***Widiba***, per esempio), una realtà che è già divenuta un *player* di riferimento nel credito, performing e non, come ***illimity Bank***, le filiali italiane di gruppi esteri (***October***, ***N26***, ***Revolut***, ***Raisin*** e ***Qonto***) e le piattaforme digitali di scambio di npe (BlinkS). Conti correnti, conti di deposito, credito alle piccole e medie imprese, peer-to-peer lending, credito al consumo, cessione del quinto, factoring, leasing, risparmio gestito, transazioni di crediti non performing, consulenza, pagamenti istantanei: il digitale ha impregnato ogni aspetto della finanza. Poi c'è l'universo del crowdfunding, che diventa sempre più grande e articolato, specializzandosi per asset class (il real estate, per esempio). E l'insurtech, ovvero la tecnologia applicata ai servizi assicurativi, che va guadagnando sempre più spazio. Al momento, banche, società di risparmio gestito e assicurazioni tradizionali guardano con un misto di preoccupazione ed entusiasmo a queste iniziative. C'è chi ha sposato sin dall'inizio la linea dell'innovazione, Banca Sella su tutti, stringendo partnership ed entrando anche nel capitale di diverse startup. I colossi bancari e assicurativi cercano di costruire in casa l'innovazione, ma ciò comporta un'opera di riqualificazione del personale talmente massiccia da essere quasi improponibile. Intesa Sanpaolo, fra le banche, e Vittoria Assicurazioni, tra le compagnie, hanno optato per il finanziamento di *hub* e *factory* di imprese, coltivando vicino a casa, per così dire, l'innovazione che poi potranno portarsi dentro. In generale, non siamo ancora a un livello di maturazione del fintech e di obsolescenza dei player finanziari tradizionali tale da imporre il trend che si è verificato nel settore farmaceutico, con i *big* che, a un certo punto, hanno trovato più conveniente comprare le biotech piuttosto che sviluppare nuove molecole internamente. Ma può essere che le traiettorie – crescente per fintech e insurtech, calante per la finanza *old style* – a un certo punto, probabilmente non troppo lontano, s'incrocino. E allora, chi, tra banche e assicurazioni, avrà saputo scegliere la strategia migliore, siglando le partnership giuste, sarà meglio posizionato per la trasformazione digitale. D'altro canto, non è da escludere che, nel frattempo, qualche società fintech avrà le spalle sufficientemente larghe per essere un polo di attrazione e ribaltare i rapporti di forza con la finanza tradizionale. Se guardiamo al proptech, il digitale applicato ai servizi immobiliari, per esempio, forte di una raccolta record per una startup italiana, ***Casavo*** ha già messo a segno un'acquisizione (Realisti.co), proponendosi come aggregatore in un comparto che sta crescendo in modo esponenziale.

ANTONIO PACE

Co-investimenti, minoranze e lancio di fondi più selettivi. La società è in piena evoluzione. *MAG* intervista l'ad, Antonio Pace

di laura morelli

IL NUOVO CORSO DEL FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

Sempre più soggetto aggregatore di eccellenze italiane nei business in crescita e promotore di iniziative pubblico-private, sempre meno fondo di fondi puro. A dieci anni dalla nascita, su iniziativa del ministero dell'Economia e delle Finanze e partecipato da CDP Equity, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Abi e Confindustria, si comincia a delineare quale sia il nuovo corso del **Fondo Italiano d'Investimento**.
La svolta c'è stata con il cambio di management nel dicembre scorso, con l'arrivo di **Andrea Montanino**, capo economista di Cdp, e **Antonio Pace**, banker con esperienze nei più grandi istituti internazionali fra cui Credit Suisse e Morgan Stanley, quali rispettivamente presidente e amministratore delegato e direttore generale. Con loro un team di otto partner - **Giampaolo di Dio, Aldo di Bernardo, Filippo Monti, Marzia Bartolomei Corsi, Mauro Pretolani, Claudio Catania, Luigi Tommasini** e **Roberto Travaglino** – specializzati nei dieci diversi fondi del gruppo, per asset gestiti pari a 3 miliardi di euro.

In un anno gli effetti della nuova gestione sono stati molto chiari: «Siamo un player di mercato e puntiamo a svolgere il ruolo di aggregatore di eccellenze italiane e fornitore di capitale paziente», spiega Pace in questa intervista a MAG in cui racconta strategie e obiettivi della società. Obiettivo del Fondo italiano «non è alimentare un

ANDREA MONTANINO

mercato di piccole sgr ma far crescere il sistema», aggiunge. Come? «Investendo direttamente in aziende e indirettamente in fondi di private equity, debito e venture che però abbiano già una dimensione importante». Si tratta di cifre importanti: il Piano industriale 2020-2023, che non a caso si chiama "FII Forward 2023: la Fase 2 del Fondo Italiano d'Investimento", punta a mobilitare risorse per 3 miliardi di euro, con l'obiettivo di raggiungere 600 imprese, sia con investimenti diretti, quindi in operazioni di aggregazione e sviluppo delle medie imprese, e sia in investimenti di fondi per 1 miliardo. In un anno, seppur complicato per via del Covid-19, il gruppo ha riaperto della sottoscrizione di quote per i fondi Fondo Italiano Consolidamento e Crescita e il Fondo Italiano Tecnologia e Crescita,
lanciato un nuovo fondo di private equity dedicato ad investimenti di minoranza,
il Fondo Italiano di Minoranze per la Crescita, e avviato con Vam Investments il progetto Florence, un polo per aggregare mid cap del fashion luxury. Sul fronte investimenti, la società ha chiuso una serie di acquisizioni tra qui quella di Maticmind.

Pace, il Fondo Italiano come vuole posizionarsi?
Insieme al presidente Andrea Montanino nel definire la strategia di FII siamo partiti dalla considerazione che in Italia abbiamo una crisi dimensionale delle imprese che è ormai endemica. Ci sono da un lato tante piccolissime aziende che tutto sommato vanno avanti e dall'altro le enormi imprese che competono, con bassi margini, sui mercati globali. In mezzo c'è il mercato delle mid-cap italiane che fanno fatica a crescere. Per capire l'entità del fenomeno basti pensare che su 600 miliardi di euro di market cap dei listini italiani, meno del 5% è riconducibile a società con una capitalizzazione inferiore a 1,5 miliardi; parliamo di circa 5000 imprese che fatturano tra 50 e 500 milioni di euro. Il che indica chiaramente che le nostre aziende sono ancora troppo sotto dimensionate per competere sui mercati globali e poter attrarre investitori internazionali.

Quale è la vostra strategia per risolvere questo problema?
Innanzitutto ponendoci come soggetto aggregatore in particolare di quelle eccellenze che vendono l'Italia all'estero e che lavorano in nuove industrie strategiche in cui il nostro Paese è particolarmente forte oltre a quelle più consolidate come food e fashion.

Ad esempio quali?
Si tratta di industrie nuove con tassi di crescita quattro o cinque volte più alti rispetto a quelle più tradizionali e una forte capacità di aggregazione grazie ad immediate sinergie di ricavo. Mi riferisco ad esempio a settori come ADS (aerospace, security and defense), dove abbiamo capacità di lancio autonome nello spazio mentre dobbiamo crescere su midstream e downstream o cybersecurity, su cui abbiamo recentemente aperto un cantiere importante acquisendo tramite il nostro Fondo Italiano Consolidamento e Crescita (Ficc), Maticmind con la quale stiamo già lavorando a un paio di add-on importanti per quel che concerne il mondo security ed IOT (internet of things) o agritech (agricoltura tecnologica) che, può sembrare controintuitivo, ha enormi sinergie di prodotto con le industrie prima citate.
Infine guardiamo alla rivoluzione green, tramite energie rinnovabili e tutte le

in CIFRE

8
I PARTNER

10
I FONDI GESTITI

3 mld euro
GLI ASSET UNDER MANAGEMENT

2010
IL LANCIO DEL FONDO

›››

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.

TE LO MERITI.

RISCOPRI LA PAUSA DAL BARBIERE COME UNA VOLTA
DA **BARBERINO'S**

Vieni a trovarci nei nostri store di **Milano ◆ Roma ◆ Brescia ◆ Padova**

Prenota il tuo appuntamento chiamando lo **02 83 43 9447**
oppure scrivendoci a **booking@barberinosworld.com**

barberino's
CLASSIC ITALIAN BARBER

BARBERINOSWORLD.COM

ANTONIO PACE

industrie che fanno della sostenibilità un "hedge" dei propri rischi operativi; pensiamo che, come la tecnologia lo è stata negli ultimi dieci anni, la sostenibilità possa essere il denominatore comune dei prossimi dieci anni di crescita.

Sono settori sui quali pensate di investire?
Oltre al mondo cyber di cui abbiamo accennato, riteniamo di avere know-how per investire ed aggregare, a breve, nel mondo ADS e agritech, dove, in partnership con due grandi corporate nazionali, stiamo studiando progetti rilevanti per il settore e la filiera nel suo complesso.
Quanto all'IOT, siamo operativi con il Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FiTEC), fondo da 150 milioni circa, che è uno degli unici veicoli a occuparsi di questo settore che è estremamente trasversale e ci sta dando enormi soddisfazioni.

Quante aziende fanno parte di questo fondo?
Al momento abbiamo investito circa il 40% dell'ammontare del Fondo in quattro aziende, cioè Bemyeye, Seco, di cui abbiamo preparato il filing per la Borsa, Everli (già Supermermercato24) e Healthware, che diventano una quindicina se consideriamo gli add-on e le controllate. Claudio Catania e Mauro Pretolani, i due senior partner in FiTEC, hanno profonda conoscenza di questo mercato, non solo a livello italiano.

Poi siete in raccolta con il fondo Consolidamento e crescita...
Questo è il Fondo che più soddisfazioni ci ha dato negli ultime mesi in termini di raccolta, arrivando a circa 500 milioni, sinonimo di un rinnovato interesse di investitori istituzionali e di una nuova enfasi data alla strategia; il Fondo FICC, guidato da Gianpaolo Di Dio ed Aldo Di Bernardo è stato l'artefice delle due recenti operazioni MaticMind e Florence, il veicolo dedicato al settore della moda.. A completare l'offerta di partnership per la crescita del sistema Italia ci sono poi altre iniziative neonate....

Quali sono?
Tra quelle più recenti c'è stato il lancio di un terzo fondo dedicato ad investimenti di minoranza e chiamato Fondo Italiano

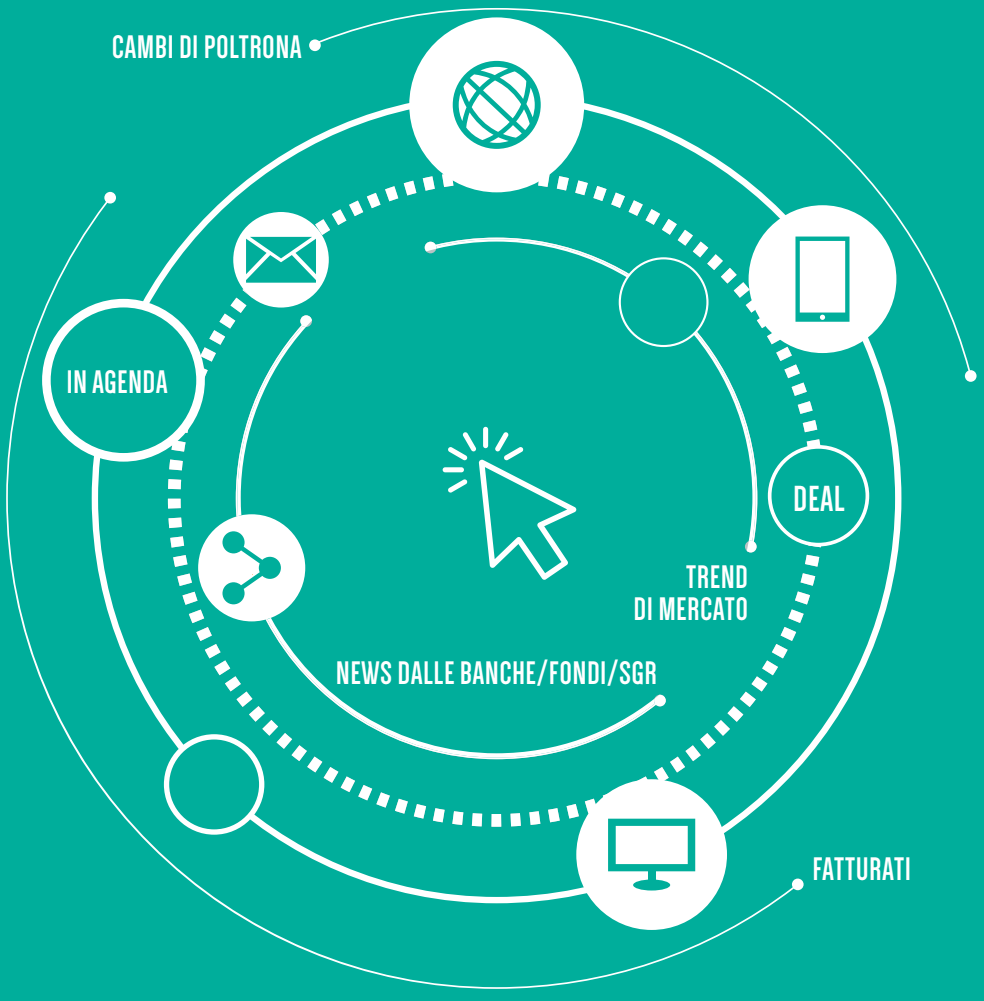
> LA RACCOLTA DIFFERENZIATA TRA PUBBLICO E PRIVATO È UNO DEI PILASTRI DELLA STRATEGIA DEL FONDO ITALIANO AL 2023, A CONFERMA DI UN UNICO GRANDE OBIETTIVO CIOÈ ESSERE UN PLAYER CHE SEGUE LOGICHE DI MERCATO, CHE HA COME PRINCIPALE OBIETTIVO IL REN-DIMENTO E PUNTA IN MODO SOSTENIBILE ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA ANCHE ATTRAVERSO UNA COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO

›››

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY

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

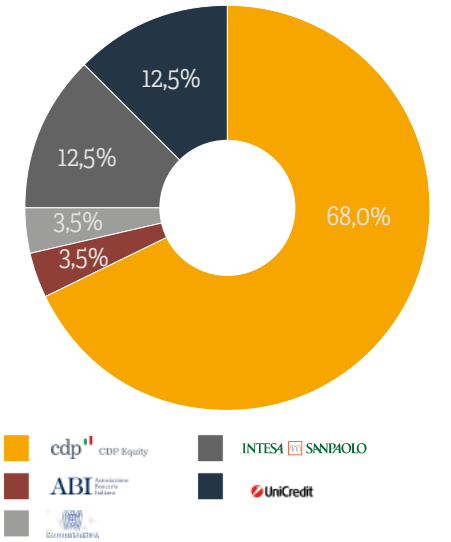


Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.financecommunity.it

L'azionariato



di Minoranze per la Crescita (FIMiC) con un primo target di raccolta a 400 milioni e un obiettivo complessivo di raccolta a 800 milioni, che ne farà il principale player a livello nazionale e uno dei maggiori fondi di minoranze a livello europeo. Su questo fronte puntiamo a realizzare il primo closing a inizio del prossimo anno, investendo poi in imprese italiane quotate e non e con l'idea di coinvolgere un gruppo ampio di investitori istituzionali e operatori del mercato del private equity. Quest'ultimo punto penso sia da sottolineare.

Prego...
Con il Fondo Italiano vogliamo porci non solo come motore di crescita per le aziende italiane ma anche aggregatore di interessi di mercato nelle proprie operazioni. A conferma di ciò vi sono le recenti operazioni MaticMind e Florence, dove, nella prima, congiuntamente a noi, hanno investito, con ruoli e strumenti distinti, diversi operatori di mercato quali Red Fish Long Term Capital e i fondi di private debt gestiti da Tenax Capital e da Green Arrow Capital. Nel caso di Florence, per cui, contrariamente alla maggior parte delle operazioni industriali recenti, abbiamo aggregato orizzontalmente tre eccellenze del prodotto lusso (Giuntini, Ciemmeci e Mely's) hanno co-investito con noi partner con competenze industriali e cioè Vam Investment, con Francesco Trapani, e Italmobiliare, e finanziarie.

Quali sono gli obiettivi dietro questo progetto dedicato alla moda?
Come spesso accade, i migliori progetti, e speriamo Florence lo sia, nascono constatando le criticità del settore: era complesso per noi investire in piattaforme di distribuzione di marchi, i francesi hanno costruito gran parte di quel mercato. Ma il Paese ha assolute competenze di prodotto, che diventa filiera strategica per i grandi marchi, francesi e non, distribuito poi dalle piattaforme globali. Da qui siamo partiti.

Da soggetto istituzionale, con Cdp Equity azionista di maggioranza, come vi ponete all'interno del mercato e come vi rapportate con gli altri operatori?
Il Fondo Italiano è un soggetto di mercato che fa del capitale di crescita il proprio motore di azione. La governance del Fondo, ibrida, ovvero con una componente

Il management team

Presidente Andrea Montanino	**Ad e dg** Antonio Pace
Partner	**Fondo seguito**
Giampaolo di Dio	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Aldo di Bernardo	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Filippo Monti	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Marzia Bartolomei Corsi	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Mauro Pretolani	Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FITEC)
Claudio Catania	Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FITEC)
Luigi Tommasini	Fondi di Fondi
Roberto Travaglino	Fondi di Fondi

pubblica e una privata, può essere volano per la moltiplicazione delle risorse pubbliche che gestiamo da operatore di mercato, grazie agli investitori terzi e alla capacità di aggregare come co-investitori, soggetti privati. I numeri, attuali e passati, del Fondo Italiano, sono la conferma di questa capacità. La raccolta differenziata tra pubblico e privato è uno dei pilastri della strategia del Fondo Italiano al 2023, a conferma di un unico grande obiettivo.

Cioè quale?
Essere un player che anche grazie a una squadra straordinaria segue logiche di mercato, che ha come principale obiettivo il rendimento e punta in modo sostenibile allo sviluppo del sistema anche attraverso una cooperazione pubblico-privato che se fatta bene funziona e coniuga un'azione istituzionale a rendimenti di mercato.

E questo come soggetto investitore... Quale è la strategia invece come fondo di fondi?
Qui lavoriamo in discontinuità con il passato. Il Fondo Italiano ha avuto un ruolo nella nascita e nello sviluppo del mercato del private equity in Italia attraverso il suo lavoro con i fondi di fondi. Penso però che ora occorra cambiare passo e replicare quanto vediamo in altre industrie anche nell'industria dei private assets in Italia. In Italia, numeri alla mano, abbiamo quasi una SGR per ogni operazione di private equity: è evidente che le criticità accennate precedentemente a livello nazionale le abbiamo pari passu nella nostra industria di riferimento. Per questo motivo oggi vorremo essere qualcosa di differente rispetto al passato, privilegiando un'azione più "selettiva" del Fondo, che tenda a favorire quei soggetti capaci di dimensionarsi e coprire quelle nicchie di mercato che, tutti sappiamo, per rischio o convenienza, pochi operatori hanno coperto. È lì che focalizzeremo la nostra azione.

Il mercato private equity italiano è ancora indietro in termini di volumi rispetto agli altri europei. Secondo lei perché?
Il dimensionamento delle imprese è all'origine e ha un diretto impatto sulle exit dei fondi che oggi sono difficoltose e per tre ragioni. In primo luogo, non esiste un mercato secondario o, se esiste, è veramente limitato; secondo, non abbiamo un mercato pubblico "recipiente" - il mercato delle IPO italiane, negli ultimi 5 anni, vale meno della metà di quello tedesco e il 20% di quello inglese, per fare un esempio. Infine, abbiamo una cultura di m&a concentrata su grandi operazioni, "reattiva" per sua natura.

LA SQUADRA DEI PARTNER DI FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

Da sinistra
I riga:
Filippo Monti, Marzia Bartolomei Corsi, Claudio Catania, Aldo di Bernardo

2. riga:
Roberto del Giudice (Investor relations, Comunicazione, CSR), **Luigi Tommasini, Gianpaolo di Dio, Antonio Pace**

3. riga
Mauro Pretolani, Andrea Montanino, Roberto Travaglino

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

Quale attività invece sul fronte private debt?
Tramite il Fondo Minoranze (FIMIC) pensiamo di andare a prendere una parte di quel mercato con alcune operazioni specifiche; non abbiamo però inserito nel piano industriale un'iniziativa specifica a riguardo.
Discorso diverso per la parte Fondi di Fondi dove abbiamo recentemente istituito, all'interno del Progetto Economia Reale, il Fondo di Fondi Private Debt Italia. Anche qui supporteremo il mercato nelle sue forme più complesse e strategiche. Il team di Fondi di Fondi, guidato da Luigi Tommasini, è un'eccellenza europea in tal senso. Abbiamo un book di Fondi di Fondi che pochi altri soggetti hanno in Europa e, per averlo, dobbiamo aver le migliori competenze a riguardo.

Come vede l'evoluzione del mercato dei private equity?
È complesso parlare dell'evoluzione di una industry in un mondo in cui la tecnologia è talmente disruptive da far nascere e morire industrie su base quasi quotidiana ma penso che un filo conduttore ci sia: la regolamentazione ha ridotto drasticamente l'operatività delle banche; il mondo corporate ha un disperato bisogno di una capital structure "tailor made" che solo il mondo private capital può offrire; gli appassionati di capital markets leggono sempre più consorzi di garanzia composti da operatori di private capital. Fino a che tali operatori si dimostreranno capaci di gestire questi rischi il mercato crescerà.

Poi è arrivato il Covid...
Il Covid fa parte di quello che io chiamo geopolitica degli affari: la sua gestione porterà a un mondo pre-Covid e un mondo post Covid. Il mondo post Covid sarà un mondo nuovo per tipologia di consumi, vita reale e baricentro dei consumi.

Si spieghi...
Gran parte dei fatturati prospettici delle corporate globali arriverà non più dai consumi retail o B2C ma dal mondo più istituzionale B2B; altrettanto evidente è come i Paesi si stiano dotando di infrastrutture strategiche su cui correranno i prodotti privati. Il nuovo paradigma sarà proprio questo: tutti noi ci muoveremo all'interno di una piazza dove l'infrastruttura sarà realizzata dallo stato, a partire da quella digitale con il 5G, mentre i contenuti saranno nelle mani di privati.

ANTONIO PACE

Quali sono gli effetti di tutto questo sugli investitori?
Penso a due grandi opportunità di immediata e più semplice lettura: il mondo infrastrutturale, sia esso di rete, trasporti, servizi, dove occorrono investitori pazienti con un profilo di rischio di un certo tipo; e i nuovi consumi, con il mondo IOT vero effetto della discontinuità, che richiede interventi con payoff più digitali e rischiosi. Ma esiste una vera rivoluzione di cui il pianeta sarà parte da qui a dieci anni, in tutte le sue forme, quella della sostenibilità. La stima è di 2 trilioni di euro di investimenti su infrastrutture "green" da oggi ai prossimi dieci anni, su base globale; queste infrastrutture modificheranno radicalmente i nostri consumi e i profili finanziari delle società che se ne occuperanno. Ne uscirà un mondo diverso, dove volumi e marginalità dei prodotti potrebbero confliggere.

> IL FONDO ITALIANO HA AVUTO UN RUOLO NELLA NASCITA E NELLO SVILUPPO DEL MERCATO DEL PRIVATE EQUITY IN ITALIA ATTRAVERSO IL SUO LAVORO CON I FONDI DI FONDI. PENSO PERÒ CHE ORA OCCORRA CAMBIARE PASSO E REPLICARE QUANTO VEDIAMO IN ALTRE INDUSTRIE ANCHE NELL'INDUSTRIA DEI PRIVATE ASSETS IN ITALIA

L'iniziativa di AcomeA Sgr è cresciuta molto quest'anno grazie all'accelerazione alla digitalizzazione dei servizi finanziari. Flavio Talarico, head of product development, racconta i piani futuri

GIMME5, LA DEMOCRATIZZAZIONE DEL **RISPARMIO GESTITO**

Democratizzare il risparmio gestito. È questo l'obiettivo di **Gimme5**, iniziativa lanciata da **AcomeA Sgr**. Si tratta di una soluzione digitale per la gestione del denaro, che permette di mettere da parte piccole somme attraverso smartphone e di investirle in un fondo comune di investimento.

Flavio Talarico, head of product development di Gimme5, racconta la genesi del progetto: «L'idea è democratizzare l'accesso ai prodotti di risparmio gestito, abbattere le barriere psicologiche all'investimento». L'iniziativa è partita con l'accantonamento di 5 euro (da qui il nome), ma ora la soglia si è abbassata a 1 euro. «Non ci sono vincoli, né di ingresso, né di uscita», prosegue Talarico. E non c'è un tetto massimo di accantonamento: «Ogni utente è libero di decidere se e quando aggiungere nuovi risparmi o chiederne il rimborso».

L'app si accompagna a un progetto di "alfabetizzazione finanziaria utenti", ovvero contenuti e consigli per aiutare gli utenti a individuare l'approccio corretto al risparmio.

La chiave è la personalizzazione del servizio. «L'utente scarica l'app e si pone degli obiettivi concreti di risparmio, secondo una dinamica libera», spiega Talarico. «Per esempio, può attivare degli automatismi in linea con le abitudini di spesa o con i gesti quotidiani (per esempio, i passi compiuti), con le ricorrenze o persino con i risultati sportivi della squadra del cuore». Si possono impostare fino a cinque obiettivi di risparmio contemporaneamente.

Nato come progetto pilota a fine 2013, Gimme5 è operativo nella versione attuale dal 2017. Le conseguenze della pandemia da coronavirus Covid-19 (distanziamento sociale, forte accelerazione della digitalizzazione dei servizi finanziari), racconta Talarico, hanno fatto sì che circa la metà degli utenti attivi su base mensile (oltre 65mila) sia arrivata quest'anno.

Gimme5, inoltre, ha la peculiarità di ribaltare l'immagine del risparmiatore medio italiano: «Quasi il 60% degli utenti ha meno di quarant'anni e ne abbiamo parecchi sotto i trent'anni». Non solo: al contrario di quanto accade guardando all'industria dell'asset management tradizionale, concentrata al Nord, l'iniziativa di AcomeA ha una buona penetrazione nelle altre regioni: «Circa il 30% degli utenti vive nel Centro-Sud».

Con gli attuali ritmi di crescita, Talarico vede come raggiungibile il target di «100mila clienti all'inizio del 2021». Il prossimo anno dovrebbe vedere Gimme5 allargare l'orizzonte dalla clientela retail a quella corporate: del resto, l'accelerazione impressionante impressa dal Covid alla digitalizzazione della finanza «apre ampi margini di crescita». Inoltre, l'iniziativa che ha già siglato partnership con diverse banche, potrebbe stringere nuovi accordi per offrire il servizio agli utenti di altre piattaforme.

FLAVIO TALARICO

Gimme5 sinora ha investito oltre 60 milioni. Talarico spiega che «il ticket medio è attorno a 100-120 euro al mese. Il primo anno i nostri utenti investono fra 800 e 1.000 euro». Al momento, l'iniziativa offre la possibilità di investire in sedici fondi gestiti da AcomeA, «ma non escludiamo che possa diventare un *marketplace*, offrire prodotti di case terze e alternativi». Dato che non si tratta di un servizio di consulenza finanziaria, l'utente risparmia sui costi. «Offriamo di poter scegliere fra fondi generalisti – obbligazionari, azionari, flessibili -, nonché due fondi Pir e un piano di accumulo dinamico», dice Talarico. «Non inseguiamo le mode sui fondi tematici, preferiamo innovare i servizi piuttosto che i prodotti. Detto questo, crediamo molto, come AcomeA, nella tematica Esg, che sta entrando nella nostra gestione a 360 gradi».

Trattandosi di fondi comuni, i rendimenti sono pubblici. «La cosa bella», conclude Talarico, «è che puoi investire 1 euro in un prodotto nel quale gli istituzionali mettono ticket molto più importanti». (*m.g.*)

VALERIO D'ANGELO

CITEL GROUP, INTELLIGENZA MERIDIONALE

Nata nella *software factory* che si è creata in Campania, l'azienda utilizza l'AI per aiutare le imprese e la pubblica amministrazione nella trasformazione digitale. E ha piani ambiziosi di crescita per linee esterne

di massimo gaia

Utilizzare l'intelligenza artificiale per aiutare le imprese e la pubblica amministrazione nel processo di trasformazione digitale, facendo leva sull'ecosistema di professionalità tecnologiche che si è creato in Campania. **Citel Group** è innanzitutto una bella storia da raccontare. Perché smentisce diversi luoghi comuni. Primo, che l'Italia non sia all'avanguardia nel processo di digitalizzazione. Secondo, che al Sud non si possa fare impresa e non si possa creare occupazione. Terzo, che soltanto le università del Nord producano talenti.
Nata nel 2000 su iniziativa di **Fortunato D'Angelo**, Citel Group dal 2007 è guidata dai fratelli **Valerio** e **Diego D'Angelo**, il primo amministratore delegato e il secondo direttore finanziario. «Siamo nati e cresciuti nelle telco», racconta **Valerio D'Angelo**, «e ci siamo progressivamente spostati verso altri settori, puntando sull'intelligenza artificiale e sfruttando le interazioni con la *software factory* di Napoli che si è andata sviluppando attorno alle università campane (Federico II e Università degli Studi di Salerno) e all'Apple Accademy».
Citel Group è articolata in tre divisioni: System integration

e sviluppo (Crm, Ecm, app e portali), Digital Solutions e AI (*chatbot e voicebot* conversazionali, soluzioni di semantica documentale e soluzioni per e-health e digital HR), collaudi e testing automation del software per la divisione di *quality assurance*.
L'azienda napoletana dovrebbe chiudere il 2020 con ricavi per circa 10,4 milioni, in crescita rispetto ai 9,5 milioni dell'anno scorso. «Considerato l'anno che abbiamo vissuto», nota D'Angelo, «vedere il segno più è straordinario. Quest'anno vale tutto un po' di più: tanti progetti si sono fermati, ma ora stanno ripartendo. Inoltre, interi settori (i trasporti, in particolare) si sono completamente bloccati».
L'ebitda margin è attorno al 15%.
Il 2021 si preannuncia foriero di soddisfazioni per Citel Group, perché quest'anno – complici anche le conseguenze del Covid – ha posto le basi «per una vera trasformazione digitale delle aziende».
Il fatturato è suddiviso in 93% aziende private e 7% pubblica amministrazione; quest'ultima, nota l'amministratore delegato, «diventerà necessariamente un *big spender* nella digitalizzazione», ma Citel Group vuole restare focalizzata soprattutto sulle imprese. Dal punto di vista settoriale, il fatturato arriva per il 45% dalle tlc, 20-25% utilities, 10% banche e assicurazioni, il resto pubblica amministrazione. Il gruppo, per la prossima fase di sviluppo, punta soprattutto su banche e assicurazioni.
I piani di Citel Group sono ambiziosi: «Puntiamo ad arrivare a 50 milioni di fatturato nei prossimi tre anni», anticipa D'Angelo, «sia attraverso la crescita organica, sia attraverso l'acquisizione di realtà eccellenti». L'imprenditore rivela di essere in trattative «con un paio di realtà», ma non può anticipare di più; peraltro, non esclude di poter comprare «anche aziende più grandi di noi» per compiere un salto dimensionale più ampio e rapido.
Intanto, Citel Group sta ponendo le basi finanziarie per crescere. Ha emesso, nell'aprile scorso, un minibond da 2 milioni di euro nell'ambito del progetto Garanzia Campania Bond, promosso dalla Regione guidata da **Vincenzo De Luca**. Affiancata nell'operazione dallo **Studio Fiordiliso e Associati** di Napoli, Citel ha compiuto il primo passo di un percorso più strutturato, che punta allo sviluppo di nuovi prodotti innovativi e alle già citate acquisizioni. Il progetto Campania Bond è coordinato da **Mediocredito Centrale** e **Fisg-Gruppo Banca Finint**, che agiscono in qualità di *arranger* dell'intero progetto, supportati da Elite e **Grimaldi Studio Legale**.
La scorsa primavera, Citel Group ha aderito al programma **Elite** del gruppo London Stock Exchange, altro passo nel percorso verso l'obiettivo di ottenere capitali per la crescita. L'adesione a Elite non significa che la quotazione a Piazza Affari sia necessariamente nei piani futuri: «L'apertura del capitale – ipo o ingresso di fondi di private equity – verrà valutata per la successiva fase di crescita, quando passeremo da 50 a 100 milioni di fatturato».
Attualmente, il gruppo campano conta su circa 200 dipendenti, tra la sede di Napoli e gli uffici di Milano, Roma, San Paolo e Rio de Janeiro. Ma, anticipa D'Angelo, «siamo alla ricerca di 60 persone: cerchiamo project manager, sviluppatori, collaudatori e altre figure professionali».
La sede a Napoli «è un vantaggio» per attrarre giovani talenti, perché l'ecosistema legato all'*information technology* e al software è vivace, grazie al mondo accademico e all'Apple Accademy. «Siamo orgogliosi di trattenere al Sud dei ragazzi validi», afferma D'Angelo. «Le nostre parole d'ordine sono: competenza, innovazione e flessibilità». Tre obiettivi che si possono conseguire benissimo anche mantenendo le radici all'ombra del Vesuvio.

LEGALCOMMUNITY MARKETING AWARDS 2020

I VINCITORI

SFOGLIA
LA FOTOGALLERY

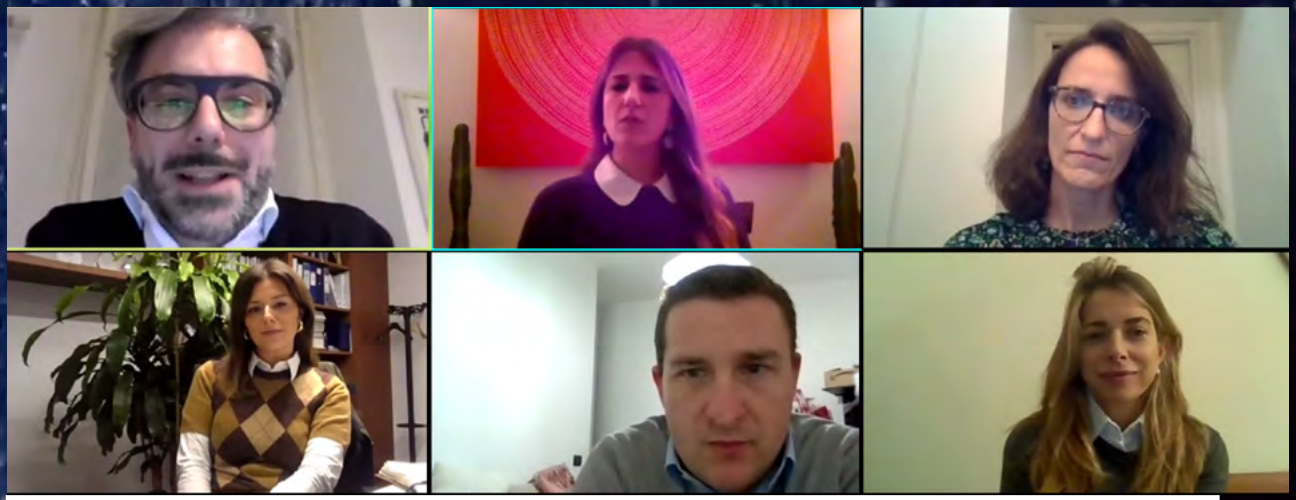
I PROTAGONISTI
DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA
WEB EDITION

I **Legalcommunity Marketing Awards 2020** sono stati l'occasione per omaggiare i professionisti del mondo del marketing e della comunicazione. Un riconoscimento che vuole valorizzare il contributo degli operatori del settore.

L'evento, tenutosi per la prima volta in web edition, è stato organizzato da Legalcommunity.it con il patrocinio di Mopi.

Ecco di seguito tutti i vincitori:

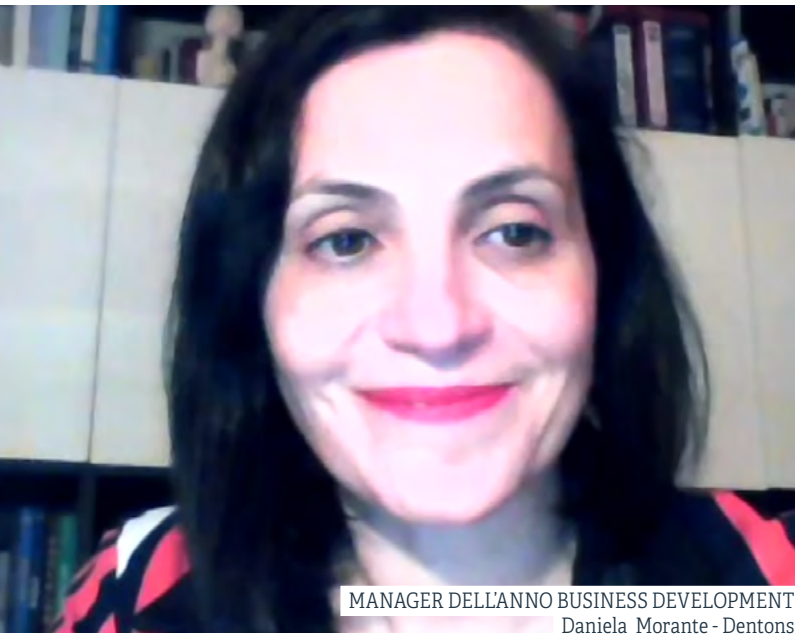
Manager dell'Anno
Barbara Olivieri - Gianni & Origoni



TEAM DELL'ANNO: Marco D'Angelo, Francesca De Mori, Fabia Bernacchi, Olivia Varenna, Alessandro Di Fusco, Annalisa Tenti - BonelliErede

MANAGER DELL'ANNO COMUNICAZIONE & MEDIA RELATIONS
Elisa Zetti - Legance

TEAM DELL'ANNO COMUNICAZIONE & MEDIA RELATIONS
Roberta De Matteo - Orrick



MANAGER DELL'ANNO BUSINESS DEVELOPMENT
Daniela Morante - Dentons

TEAM DELL'ANNO BUSINESS DEVELOPMENT
Valerio Stroppa - DLA Piper

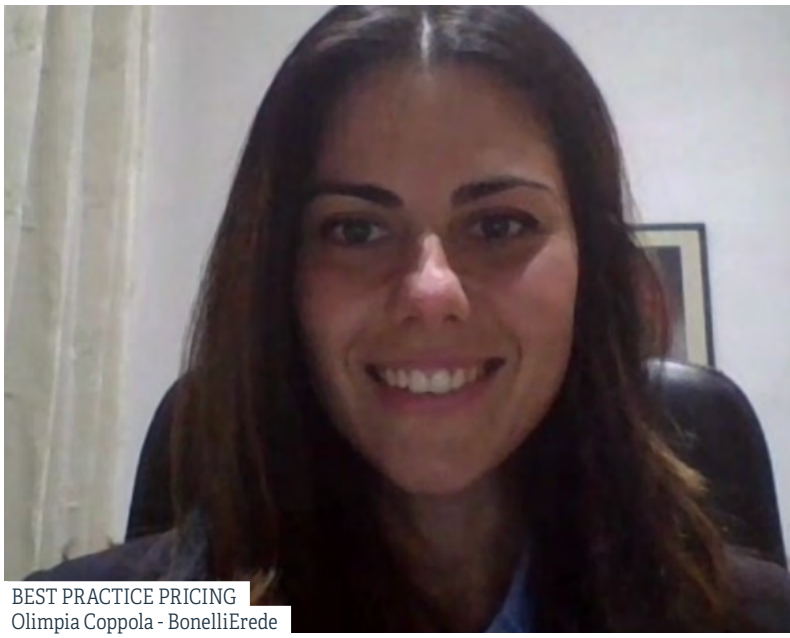
MANAGER DELL'ANNO SOCIAL MEDIA
Valeria Cavallo - Deloitte Legal

TEAM DELL'ANNO SOCIAL MEDIA
Marta Calzavacca - Rödl & Partner

MANAGER DELL'ANNO CRM
Flavia Cassarà - Dentons

TEAM DELL'ANNO CRM
Francesca Baldussi - Clifford Chance

BEST PRACTICE INTERNATIONAL MANAGEMENT
Marco Visaggio - Linklaters



BEST PRACTICE PRICING
Olimpia Coppola - BonelliErede

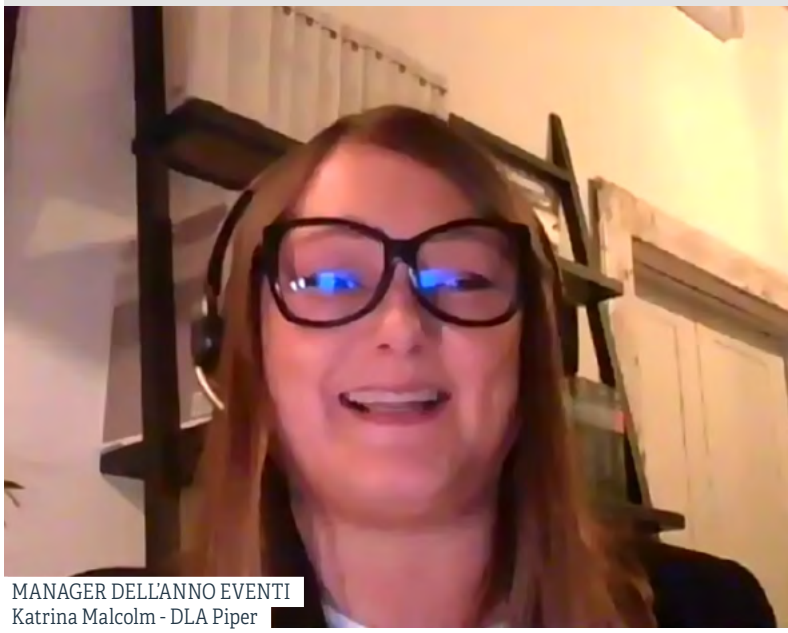
BEST PRACTICE ADVERTISING
Francesco Emiliani - Toffoletto De Luca Tamajo

MANAGER DELL'ANNO COMUNICAZIONE INTERNA
Valentina Greco - Maisto e Associati

TEAM DELL'ANNO COMUNICAZIONE INTERNA
Marta Panizza - Freshfields

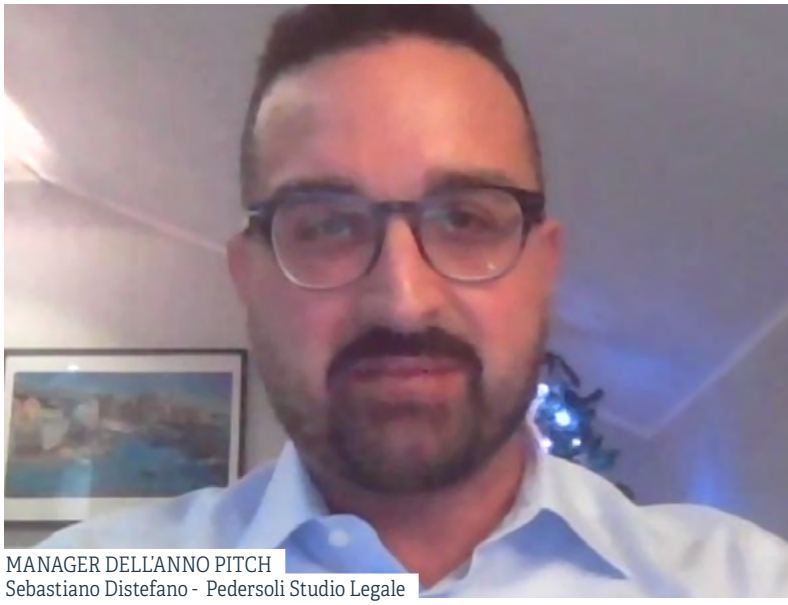
MANAGER DELL'ANNO SUBMISSION
Paola Poltronieri - Pirola Pennuto Zei e Associati

TEAM DELL'ANNO SUBMISSION
Alessandra Pinca - Chiomenti



MANAGER DELL'ANNO EVENTI
Katrina Malcolm - DLA Piper

TEAM DELL'ANNO EVENTI
Elisa Zetti - Legance

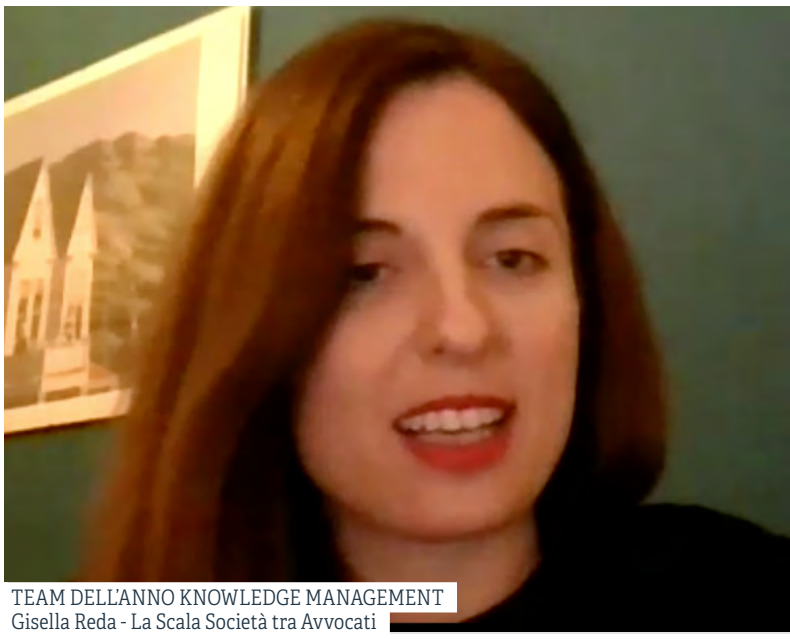


MANAGER DELL'ANNO PITCH
Sebastiano Distefano - Pedersoli Studio Legale

TEAM DELL'ANNO PITCH
Clare Westall - Allen & Overy

RISING STAR
Valentina Carla Scalabrini - Latham & Watkins

MANAGER DELL'ANNO KNOWLEDGE MANAGEMENT
Stefania Debora Gandini - Bernoni Grant Thornton



TEAM DELL'ANNO KNOWLEDGE MANAGEMENT
Gisella Reda - La Scala Società tra Avvocati

BEST PRACTICE BUSINESS GROWTH SUPPORT
Elisa Costantiello - Watson Farley & Williams

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **3** posizioni aperte, segnalate da **2** studi legali e **1** studio di commercialisti: FIVELEX Studio Legale e Tributario; Studio Legale Sutti; Studio Spiniello Commercialisti Associati.

I professionisti richiesti sono **4** tra associates e tax consultant.

Le practice di competenza comprendono: diritto dei mercati finanziari, proprietà intellettuale, tax

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

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario

II Edizione

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"
Raccolta racconti: entro il 31/08/2021
Partecipazione: gratuita

Organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it, il concorso letterario si rivolge a tutti i professionisti del diritto 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: Magistrati, Avvocati, Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.

LC PUBLISHING GROUP

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

FIVELEX STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

Sede. Milano
Posizione aperta. Associate (3-6 PQE)
Area di attività. Diritto dei mercati finanziari
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Lo Studio cerca un professionista con una solida esperienza nel diritto dei mercati finanziari, ed in particolare in materia di servizi di investimento e gestione collettiva del risparmio. La nuova risorsa entrerebbe a far parte di un team strutturato, nell'ambito di uno studio legale boutique di elevato standing e di cultura meritocratica. Il candidato prescelto dovrà possedere una solida conoscenza della normativa di riferimento, abilità organizzative e flessibilità e predisposizione al lavoro di squadra. È richiesta una ottima conoscenza della lingua inglese
Riferimenti. I candidati possono inviare il proprio curriculum, accompagnato da una lettera di presentazione al seguente indirizzo: *recruitment@5lex.it*

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano
Posizione aperta. Associates
Area di attività. Proprietà intellettuale, lingua tedesca
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. Lo Studio Legale Sutti seleziona candidati con specifica formazione ed esperienza nel campo del diritto e del contenzioso amministrativo, e in generale del diritto pubblico dell'economia, per un inserimento nelle risorse umane del proprio ufficio milanese
Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo *recruitment@sutti.com,* 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

STUDIO SPINIELLO COMMERCIALISTI ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta. Tax consultant
Area di attività. Tax
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Si ricercano giovani e brillanti candidati che abbiano da 3 a 5 anni di esperienza in altri Studi tributari strutturati.
Attività e responsabilità:

- Consulenza fiscale ordinaria;
- Pareristica in materia di fiscalità d'impresa domestica ed internazionale;
- Consulenza su operazioni di gestione straordinaria o su specifiche tematiche;
- Assistenza nella predisposizione di Dichiarazioni dei redditi di società di capitali;
- Redazione interpelli;
- Gestione del precontenzioso tributario.

Requisiti:

- Laurea con voto non inferiore a 105/110
- Lingue: inglese, ottima conoscenza della lingua scritta e parlata
- IT skills: pacchetto Office

Ulteriori competenze:
Affidabilità, serietà, puntualità, educazione, capacità di relazionarsi con gli altri e lavorare in team
Riferimento. Email per invio candidatura: *info@studiospiniello.it*

LE TAVOLE DELLA LEGGE

FOOD BUSINESS
PASTA SGAMBARO,
RIMANERE ITALIANI AL 100%

AGROINDUSTRIA
UNIFRUTTI, STORIA
E STRATEGIE

CALICI E PANDETTE
DOGLIANI SUPERIORE CLAVESANA,
SENSAZIONI D'INFANZIA

LE TAVOLE DELLA LEGGE (DELIVERY)
AL MERCATO STREET,
TRA BURGER E RIBS

PASTA SGAMBARO, RIMANERE ITALIANI AL 100%

Il pastificio veneto non si fa lusingare dai grandi gruppi stranieri e con il nuovo riassetto societario resta in mano alla famiglia fondatrice. Mentre la terza generazione è solida al comando la quarta muove il primo passo...

di francesca corradi

DA SINISTRA: ROBERTO SGAMBARO E PIERANTONIO SGAMBARO

Fondato da **Tullio Sgambaro** nel 1947, l'azienda di Castello di Godego, in provincia di Treviso, è uno storico pastificio familiare.
Recentemente è stato protagonista di un nuovo riassetto societario. I fratelli **Pierantonio**, **Roberto** e **Sandra Sgambaro** hanno raggiunto il controllo dell'azienda decidendo di acquisire, tramite il veicolo societario GEN4, l'intero pacchetto di azioni sociali in mano ai cugini **Flavio**, **Valentina** e **Maria Antonietta Sgambaro**. L'accordo, inoltre, favorisce l'ingresso della quarta generazione della famiglia e conferma la volontà di restare indipendenti.
L'azienda trevigiana è una delle poche realtà medio-grandi del settore ad avere un mulino interno e utilizzare, dal 2001, esclusivamente grano duro prodotto in Italia: una scelta che da un lato assicura il controllo della filiera e, dall'altro, si traduce in un rapporto diretto e stretto con i fornitori.
Alla guida della realtà veneta, già da fine anni Settanta, ci sono Pierantonio e Roberto Sgambaro. Oggi sono i due amministratori delegati con deleghe: il primo segue gli acquisti, la ricerca e il commerciale, il secondo la produzione.
Il pastificio chiuderà il 2020 in crescita del 6% superando i 20 milioni di fatturato: un trend positivo trainato anche dalle vendite estere, con un incremento superiore al 10%, e l'ingresso in nuovi mercati, sia in Europa che nel sud-est asiatico.

›››

TM

WEB EDITION SAVETHEBRAND

BY FOODCOMMUNITY

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

24.06.2021

DALLE ORE 19.15 • MILANO

Partner EY Building a better working world

#SaveTheBrand

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 36727659

PUBLISHING GROUP LC

Pierantonio Sgambaro si dice pronto alle sfide e ha raccontato a *MAG* le strategie future del pastificio, anche per ampliare la presenza nei canali distributivi tradizionali e online.

Ci commenta il nuovo assetto societario?
Sono molto soddisfatto di aver raggiunto un importante accordo tra le nostre famiglie, che ha visto concentrare la proprietà della società in capo a me, mio fratello e mia sorella. Questo soprattutto favorisce l'ingresso della quarta generazione: una family business company con solidi valori e tradizioni, e una chiara visione del suo potenziale di sviluppo.

Avete avuto anche tante offerte di acquisto...
L'interesse ricevuto in questi ultimi mesi, anche da parte di multinazionali straniere, evidenzia le potenzialità di sviluppo della nostra azienda: Sgambaro rimane però italiana e non potrebbe essere altrimenti per una realtà che da vent'anni produce la sua pasta con solo grano duro italiano. Per il pastificio rimanere indipendenti significa garantire il rispetto dei valori che da sempre guidano le scelte aziendali. La sensibilità verso il benessere dei consumatori ci ha spinto a puntare alla filiera corta. L'attività di ricerca e sviluppo oggi è rivolta sia alla selezione di grani con elevate proprietà nutrizionali, ma anche allo studio del packaging.

Ci parla del prodotto?
Oltre il 50% della nostra pasta è biologica: farro (dicocco e monococco), grano, kamut, grano duro, grano Senatore Cappelli. Il biologico continua a

beneficiare di una presa di coscienza delle persone, un prodotto più vicino all'ambiente anche in agricoltura: in questo e nei grani antichi, ci crediamo da più di 20 anni e ci siamo posizionati per la qualità del prodotto intrinseco.

Quello della pasta non è un settore semplice e bisogna sgomitare...
Ci sono circa duecento aziende che fanno pasta in Italia. Cinquanta i veri concorrenti a livello industriale. Non li considero competitor ma colleghi.

Cosa vuol dire 100% italiano?
In Italia si producono oltre quattro milioni di tonnellate di grano all'anno ma ne consumiamo 5,5 milioni. È quindi impossibile per tutti i pastifici fare 100% italiano ecco che la maggioranza delle aziende ha due linee. Noi, invece, utilizziamo grano esclusivamente made in Italy, per scelta: abbiamo detto basta al grano estero a partire dagli anni Novanta. Quando arrivavano i carichi, soprattutto dal Canada, ci davano fastidio i pesticidi presenti: nel grano estero le percentuali erano altissime, nonostante rispettassero i limiti di legge. L'unico sistema di controllo era italiano: abbiamo preso, quindi, una decisione radicale, principalmente per garantire sicurezza, e investito in agricoltori per avere grani di qualità.

In quali mercati siete presenti?
La vendita della nostra pasta si divide in: 52% gdo, 30% horeca, 18% estero.

L'horeca in questi mesi è un settore in sofferenza ma le perdite d'affari sono state compensate dai buoni risultati provenienti dall'estero e dal consumer.

Geograficamente invece?
Siamo forti nel Nord Italia, per la non biologica soprattutto nel triveneto. Con la linea biologica, invece, siamo presenti sugli scaffali fino a Roma. Esportiamo in Israele, Paese che premia qualità e bio, nell'est del Canada, Giappone, Sud Africa. Siamo anche in Europa, in particolar modo in Germania. Stiamo, inoltre, lavorando da due anni sulla Cina e stiamo puntando verso gli Stati Uniti.

Nel mese di marzo avete avuto un forte exploit...
Sì, complice il lockdown in primavera abbiamo aumentato la capacità produttiva del 20% a fronte di una domanda domestica che ha segnato un +25% rispetto a febbraio. Le vendite all'estero sono cresciute del 40%. Il pastificio è arrivato a produrre ogni giorno oltre 120 tonnellate di pasta, contro la media di 100 tonnellate. Questo picco non si è ripetuto ma siamo riusciti a mantenere una buona media di vendita. La crescita deriva sia dal biologico che dalla pasta convenzionale.

Qual è la vostra carta vincente?
Più che altro dobbiamo ringraziare la lungimiranza di nostro nonno che ha costruito silos in Puglia e un molino. Con queste premesse per noi è stato naturale fare qualità e filiera.

Se le dico online?
Stiamo credendo molto in questo canale, tanto che il cliente più performante è Amazon. A fine anno, inoltre, è previsto il lancio del nostro e-commerce per raggiungere anche regioni dove non siamo presenti a scaffale. Sarebbe bello arrivare fino alla Sicilia e che i consumatori del Sud convincessero le catene della gdo a essere presenti nei supermercati.

Avete investito anche in un grande progetto di innovazione...
Alla ricerca del grano perfetto, proprio la collaborazione con gli agricoltori ci ha portato alla selezione del grano duro Marco Aurelio, dopo 15 anni di studi e prove sul campo: un grano di alta qualità senza compromessi. Abbiamo introdotto anche il farro monococco per produrre pasta a livello industriale con uno dei grani più antichi e dalle elevate proprietà nutrizionali.

Cosa vuol dire per voi sostenibilità?
Si parte dai campi, dall'attenzione alle materie prime, con l'intento di reperirle nei territori più vicini. L'integrazione del molino con il pastificio azzera gli spostamenti fra siti produttivi, mentre precisi accordi con le società di trasporto assicurano consegne a pieno carico anche con altri prodotti compatibili.

Sgambaro è "100% energia verde"...
Gli stabilimenti sono, infatti, alimentati con sola energia da fonti rinnovabili. E, per ridurre ulteriormente le emissioni, investiamo sull'efficienza delle macchine: le nuove tecnologie permettono di ottenere risultati migliori con meno energia, evitando di immettere nell'ambiente centinaia di tonnellate di anidride carbonica. Essere ecosostenibili per noi significa rispettare la biodiversità e gli ecosistemi, usare in modo efficiente le risorse naturali e umane.
Abbiamo intrapreso l'ambizioso percorso per diventare entro il 2030 "organizzazione climate positive", che genera cioè un impatto positivo sull'ambiente, sottraendo dall'atmosfera più CO_2 di quanta si rilasci.

Quali sono gli obiettivi futuri?
Sicuramente accelerare la crescita del brand, in Italia e all'estero. Da un lato stiamo lavorando per ampliare la presenza nei canali distributivi tradizionali e in quelli online, incluso il lancio di un e-commerce diretto entro fine anno. Dall'altro stiamo rafforzando le attività sul fronte marketing e comunicazione per consolidare la riconoscibilità del marchio e dei suoi valori. Per il momento non prevediamo una crescita per linee esterne, ma mai dire mai.

MARCO VENTURELLI

UNIFRUTTI, STORIA E STRATEGIE

Con una filiera integrata e oltre 13,5 mila ettari di farms, importa e distribuisce ogni anno 550mila tonnellate di frutta fresca. A novembre ha acquisito il produttore di arance siciliano Oranfrizer

di francesca corradi

Unifrutti, uno dei maggiori player nella produzione, commercializzazione e distribuzione di frutta fresca, ha messo l'acceleratore. Il solido posizionamento di mercato e il focus sul canale della distribuzione dei beni di largo consumo hanno consentito alla società una buona performance in termini di risultati, anche nell'attuale contesto di mercato.
Nel 2015 è stato avviato un percorso di riorganizzazione, che vede la terza generazione della famiglia supportata dall'esperienza di un team manageriale. Il business model, caratterizzato dalla completa integrazione della catena del valore nel settore della frutta fresca,

consente a Unifrutti di presidiare e controllare verticalmente l'intera filiera garantendo un vantaggio competitivo a supporto della redditività del business.

L'azienda, recentemente, ha ampliato il portafoglio prodotti acquisendo la maggioranza delle azioni di Oranfrizer, produttore italiano di arance rosse di qualità. Con quest'operazione ha messo così a segno un'ulteriore crescita nel segmento degli agrumi. L'accordo, ampliando gli asset societari, aumenta la sicurezza sull'approvvigionamento dei prodotti per soddisfare la futura crescita della domanda.

Marco Venturelli, ceo di Unifrutti Group, ha raccontato a *MAG* la strategia futura che comprende uno sviluppo sia per linee interne che attraverso operazioni di M&A.

Ci racconta come nasce Unifrutti?
La nostra storia ha origine nel 1948 in Eritrea dove Guido De Nadai, imprenditore visionario, fonda una piccola compagnia di import ed export di frutta e verdura che, animata da spirito pionieristico, lavorava già all'epoca sia importando dall'Italia sia commercializzando prodotti eritrei. Negli anni Ottanta nasce Unifrutti, con l'obiettivo di garantire prodotti secondo i più alti standard etici e qualitativi. L'azienda è diventata oggi un gruppo di dimensioni globali che opera in più di 50 Paesi servendo oltre 500 clienti in tutto il mondo, grazie alle divisioni in Cile, Sud Africa, Italia, Turchia, Medio Oriente, Giappone, Cina e India.

Dove siete presenti in Italia?
Per quanto riguarda la produzione siamo presenti in Sicilia – a seguito della recente acquisizione di Oranfrizer – e siamo proprietari di due società agricole, una nella Valdaso, nelle Marche, che produce uva senza semi, pere e pesche, e una ad Acquaviva delle Fonti, in Puglia, adibita totalmente a uva da tavola senza semi. In Italia operiamo con due centri di distribuzione a Civitanova e Verona. Inoltre, abbiamo un centro di maturazione banane ad Ancona, due stand presso i Mercati generali di Verona e tre in quello di Roma e, infine un centro logistico a Padova.

Dove sono le vostre produzioni nel mondo?
I nostri principali siti produttivi ammontano a un totale di più di 13mila ettari principalmente in sei Paesi oltre all'Italia: in Cile, dove produciamo principalmente mele, uva, pere e ciliegie; in Ecuador dove coltiviamo uva; in Argentina, dove possediamo una piantagione e uno stabilimento per la lavorazione di limoni; in Sud Africa dove produciamo principalmente agrumi e possediamo quattro stabilimenti; nelle Filippine, dove siamo specializzati nella produzione di banane; in Turchia, dove siamo presenti con uno stabilimento per la lavorazione di ciliegie e melograni. Inoltre, per servire in maniera efficiente tutti i mercati in cui operiamo, abbiamo uffici commerciali in Giappone, Italia, Turchia, Medio Oriente, Cina e India.

Quali e quanti sono i prodotti che circolano nei vostri magazzini?
Produciamo e commercializziamo tutti i tipi di frutta, principalmente agrumi, banane, pesche, pere, ciliegie, uva, mele per un totale di più di 550mila tonnellate quest'anno.

I NUMERI DI UNIFRUTTI

Unifrutti Group produce e vende ogni anno circa

550mila tonnellate

di frutta fresca

Oltre

13.500 ettari

di farms in tutto il mondo tra Cile, Turchia, Filippine, Sudafrica e Italia

Serve oltre

50 paesi

11mila

dipendenti circa

Dove si possono trovare i vostri prodotti?
Il nostro target client è il retail. Abbiamo una presenza importante sul mercato giapponese, europeo e un legame pluriennale con tutta la gdo. Oggi Unifrutti è un marchio conosciuto più dagli addetti ai lavori che dal consumatore finale ma il nostro obiettivo è quello di rafforzare la comunicazione sul territorio nazionale e di stringere un rapporto più stretto con la grande distribuzione che vuole sempre più interfacciarsi direttamente con il produttore, anche in ottica di controllo e tracciabilità delle materie prime.

La vostra è una filiera integrata?
Assolutamente sì e questo è il nostro elemento differenziante. Ci distinguiamo sul mercato per una completa e piena integrazione della catena del valore. Questo è un elemento fondamentale che ci consente di gestire e avere il pieno controllo sull'intera filiera con un notevole vantaggio competitivo in termini strategici e un importante beneficio sulla redditività del business. È un sistema circolare che parte dal consumatore per arrivare al consumatore: studiamo i modelli di consumo per capire i gusti e le preferenze e a partire da qui, grazie alla ricerca e sviluppo sulle nostre piantagioni, andiamo a comporre ad hoc l'offerta di prodotto, in un ciclo integrato che ci permette di controllarlo completamente.

Negli anni com'è cambiato il vostro assetto?
Nel 2015, la famiglia De Nadai ha avviato un percorso di riorganizzazione della struttura, delle funzioni e delle divisioni del Gruppo Unifrutti, supportandone l'evoluzione da società famigliare a gruppo internazionale con un team manageriale, ma sempre nel rispetto dell'identità dell'azienda e mantenendo il controllo sulla proprietà. La nostra struttura vede al centro l'head office cui riportano le altre divisioni localizzate in diverse parti del mondo. I nostri team, infatti, sono composti da professionisti provenienti da diversi Paesi che contribuiscono non solo dal punto di vista delle competenze ma anche di scambio culturale, permettendo di operare con una pluralità di visione sui differenti mercati.

Se le dico diversificazione?
Il Gruppo Unifrutti è a tutti gli effetti "globale": non ci focalizziamo su singoli mercati e questo ci permette un'importante diversificazione del rischio geografico sia sul fronte della produzione che su quello dei mercati di sbocco con la conseguente capacità di adeguarci rapidamente all'andamento della domanda dei singoli contesti locali. La diretta proprietà dei terreni situati nelle differenti aree climatiche del mondo ci permette di produrre e distribuire su tutti i mercati frutta fresca di alta qualità sempre di stagione.

Qual è il vostro giro d'affari?
Nel 2019, Il Gruppo Unifrutti ha registrato un fatturato consolidato di 675 milioni di dollari.

Ci parla dell'ultima operazione?
A novembre 2020, abbiamo finalizzato l'acquisizione di Oranfrizer, principale produttore in Italia di arancia rossa fresca e spremuta che serve i mercati di tutto il mondo, inclusi Giappone, Cina, Stati Uniti, Unione Europea. L'acquisizione ci ha consentito di ampliare il nostro portafoglio prodotti con un prodotto di eccellenza tutto italiano, l'arancia rossa.

Cosa vuol dire produrre in Sicilia?
Per noi è strategico perché si tratta di un territorio che, per sua stessa natura, restituisce prodotti unici e di altissimo livello. Inoltre, possiamo avvalerci di manodopera specializzata che sul territorio è la migliore in assoluto. Abbiamo anche acquisito Oranfrizer Juice, la linea di spremute 100% naturali: un prodotto a catena controllata, commercializzata da Oranfrizer in diversi Paesi del mondo, che per noi risulta strategico in ottica di lungo periodo.

Che cosa comporta l'acquisizione?
Oranfrizer vanta una forte riconoscibilità di brand e prodotto, con significative potenzialità di espansione nei mercati internazionali. L'acquisizione ci permette un'ulteriore crescita nel segmento degli agrumi e ci consente di porre le basi per diventare leader nel settore citrus e per una valida collaborazione su tutto il territorio siciliano.

In questa operazione c'è anche la piattaforma Global Credit...
Carlyle Group ha sposato il nostro progetto di crescita e ci ha dato fiducia una seconda volta. Dopo l'operazione chiusa nel 2019, quando la piattaforma Global Credit di The Carlyle Group aveva sottoscritto per intero l'emissione di un bond di 140 milioni di euro, la piattaforma ha investito ulteriori 35 milioni, entrando nel nostro capitale e portando l'investimento totale in Unifrutti a 175 milioni di euro.

Qual è il futuro dell'azienda?
Il nostro obiettivo è quello di crescere sia per linee interne che attraverso operazioni di M&A. Siamo aperti a valutare nuove opportunità di crescita per acquisizione di società che riflettano i nostri valori fondamentali.

Dogliani Superiore Clavesana, SENSAZIONI D'INFANZIA

di uomo senza loden*

C'è giornalismo indipendente e giornalismo orientato. C'è giornalismo politico, giornalismo d'opinione, giornalismo di approfondimento, giornalismo divulgativo, giornalismo superficiale, giornalismo "all'inglese".

E, inevitabilmente, c'è giornalismo di qualità e giornalismo neppure definibile come tale. Normalmente il secondo, a metà tra lo show business e lo scandalismo più o meno becero, ha séguito e successi maggiori del primo. Non c'è quindi da stupirsi, essendone inevitabile conseguenza, che vengano definiti giornalisti anche agitatori, manipolatori di masse, polemisti, urlatori, starlette, incolti, dogmatici e così via. Uso il maschile plurale non per sessismo, ma per regola grammaticale.

Leggo su una rivista (preferite magazine?), di ispirazione UK e allegata a un noto quotidiano economico, un articolo/intervista su e a Chris Bangle, geniale designer in Fiat e Alfa Romeo e infine in BMW, determinando in

quest'ultima una rivoluzionaria svolta stilistica. Chris Bangle oggi vive e opera in Piemonte, più precisamente a Clavesana (provincia di Cuneo), area dall'identità forte e sincera, meno affievolita rispetto ad altre più celebrate zone, ma nelle quali la notorietà non ha saputo ancora trovare un adeguato supporto culturale e artistico. L'articolo di cui vi riferisco si occupa del personaggio Bangle, del suo stile e, per effetto indiretto, dello stile in generale, il tutto in un'ottica "luxury" intesa come esclusività e non necessariamente come inarrivabilità di prezzo. L'articolo dipinge, attraverso suggestioni e simboli, un uomo che, raggiunto il successo internazionale, si sgancia dalle dinamiche ordinarie per collocarsi in un luogo che gli piace, a fare ciò che gli piace, con i tempi che gli piacciono. Il tempo come lusso. Banale, ma vero.

Cambiamo scenario. Leggo sull'inserto dedicato al cibo di un quotidiano nazionale un articolo dove si esalta l'originalità e audacia dell'idea di abbinare grandissimi vini con, ad esempio, un hamburger. Ora, a me pare che di audacia nell'abbinamento, di non convenzionalità, di natura di viaggio sorprendente, ci sia ben poco: se poi si giunge a proporre abbinamenti tra grandi vini e junk food .... Però, ahimè, la tentazione (o forse tendenza?) di prendere per oro colato quanto arriva da fuori nella mal riposta speranza di apparire aperti, internazionali e innovativi, sembra essere dura a morire. Anzi, appare in ottima salute! Povere anime distratte! Noi, seguaci di Bacco e lettori di questa rivista, nel nostro piccolo e senza pretese di essere stati i primi, dato che così non è, abbiamo più e più volte osato: penso, ed è solo un esempio, a pizza (margherita con mozzarella di bufala) e champagne. E siamo andati ben oltre: abbiamo abbinato vini e sentimenti.

Si accettano scommesse quanto al mio personale inquadramento dei due diversi articoli.

Chris Bangle: ovvero come essere testimonial di un territorio. Voluto? Non voluto? Poco importa. Il risultato c'è.

Chris (ormai siamo diventati amici, anche se lui ancora non lo sa) parla di vini e di vini del suo Piemonte, di vini di una certa cantina. La curiosità si è impadronita di me e allora ....

Dogliani Superiore D.O.C.G. 2017 della Cantina Clavesana è un vino che ricorda, nel carattere, i tratti del design di Chris Bangle: schietto, netto, molto più complesso di quanto non appaia. Nel calice, rosso rubino con tipici tratti violacei e lieve ombreggiatura granata. Al naso, frutti di bosco, ciliegia, ribes. Note balsamiche non incongruenti. Sensazioni dell'infanzia: se un bambino dovesse disegnare e poi descrivere a parole un vino, probabilmente concepirebbe un dolcetto. Al palato, asciutto, netto, di buon corpo, quasi affilato eppure elegante, morbido, con una complessità da Dogliani che non pregiudica quella bevibilità che ci si aspetta da un dolcetto, equilibrato, tannini delicati, discreta morbidezza, buone sapidità e freschezza.

L'abbinamento ideale? Come spesso, vi invito alla fantasia e al gusto individuale, evidenziando che un caminetto acceso e un po' di nebbia al di fuori della vostra confortevole tana si sposano con questo Dogliani Superiore. In ogni caso, se seguite l'ortodossia dura e pura, plin, insalata russa, vitello tonnato, toma di capra, castelmagno.

** 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*

AL MERCATO STREET, TRA BURGER E RIBS

di francesca corradi

Portare a casa dei milanesi l'autentico street food americano: nasce con quest'obiettivo la proposta gastronomica "rock" firmata **Eugenio Roncoroni**.

In attesa di poter rialzare le serrande al numero 15 di Via Sant'Eufemia, il nuovo Al Mercato Steaks & Burgers propone un menù pensato ad hoc per l'asporto e la consegna a domicilio. La nuova linea dello chef Al Mercato Street resta ispirata alle tipiche tavole calde statunitensi ma con una cucina semplificata. Le dimensioni e i prezzi sono più contenuti mentre la qualità è la stessa.

Accanto al "classico" Deli Burger Al Mercato, a base di carne, pomodoro, cipolla fritta e salsa speciale, lo chef propone Deli Fried Chicken Burger e il Deli Beyond Veggie Burger, omaggio ai vegetariani.

Immancabili le patatine fritte: oltre alle classiche e alle "spicy" ci sono quelle golose al tartufo e parmigiano. Non mancano gli onion ring, molto grandi e croccanti, molto più che un accompagnamento. Nulla è lasciato al caso, nemmeno nelle salse: dalla maionese al pollo arrosto alla salsa bernese, quel tocco che dà una marcia in più a tutti i piatti.

Il menù si arricchisce con altri "must". Sono assolutamente da non perdere le Al Mercato Asian BBQ Ribs: la tradizione dei barbecue americani incontra i sapori orientali grazie all'utilizzo della salsa hoisin, di ispirazione asiatica. In accompagnamento alle costine di maiale e alle alette di pollo viene proposta la cole slaw, una versione americana dell'insalata russa.

"Con questo progetto - afferma Roncoroni - volevo rimanere fedele alla filosofia e allo spirito che hanno contraddistinto Al Mercato per dieci anni. La difficile situazione che stiamo vivendo ci ha insegnato che, se mutano le abitudini, è necessario essere pronti ad attuare un cambiamento che vada nella stessa direzione: è così che ha preso vita Al Mercato Street".

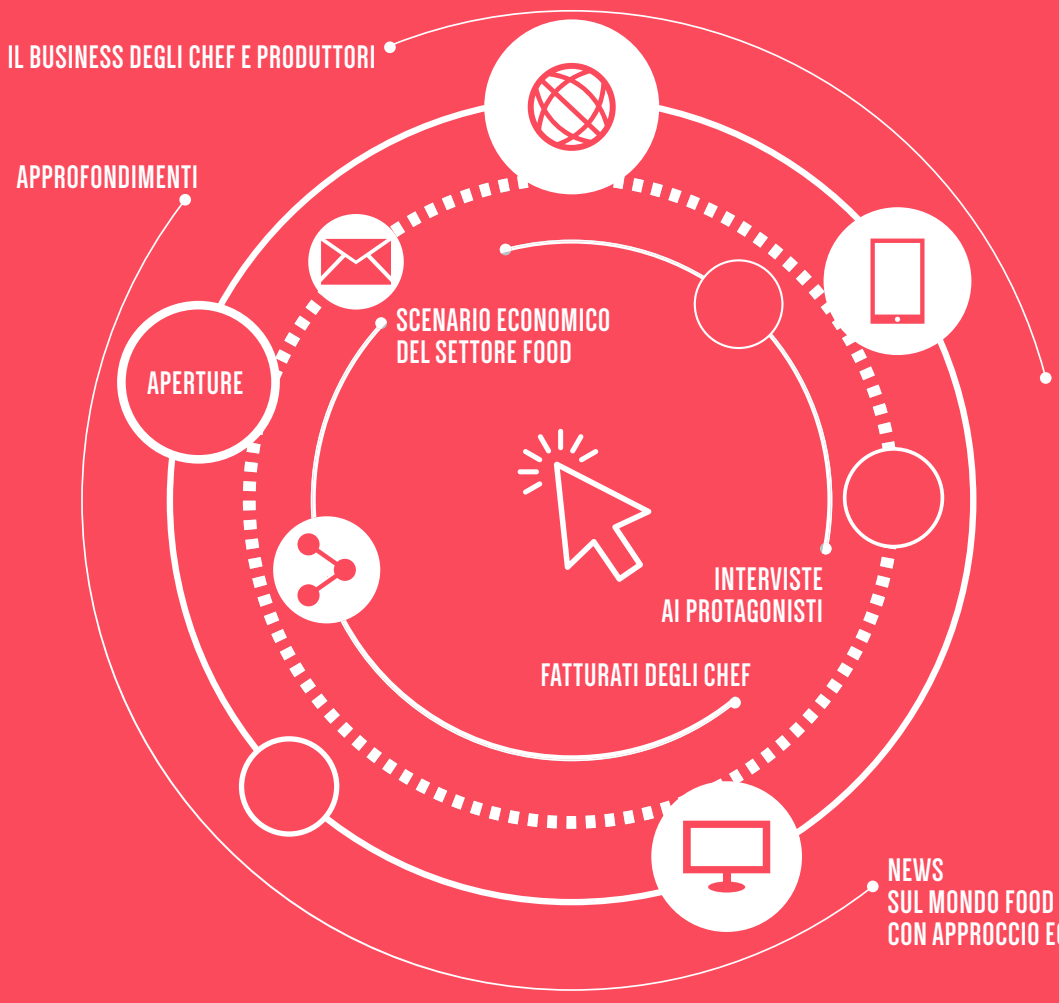
Indicazioni: Al Mercato Street è disponibile tutti i giorni dalle 12 alle 15 e dalle 19 alle 22 sulle principali piattaforme di delivery (Deliveroo, Glovo, JustEat e Uber Eats).

AL MERCATO STEAKS BURGERS. VIA SANT'EUFEMIA, 16, 20122 MILANO - TEL. 02 8723 7167

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

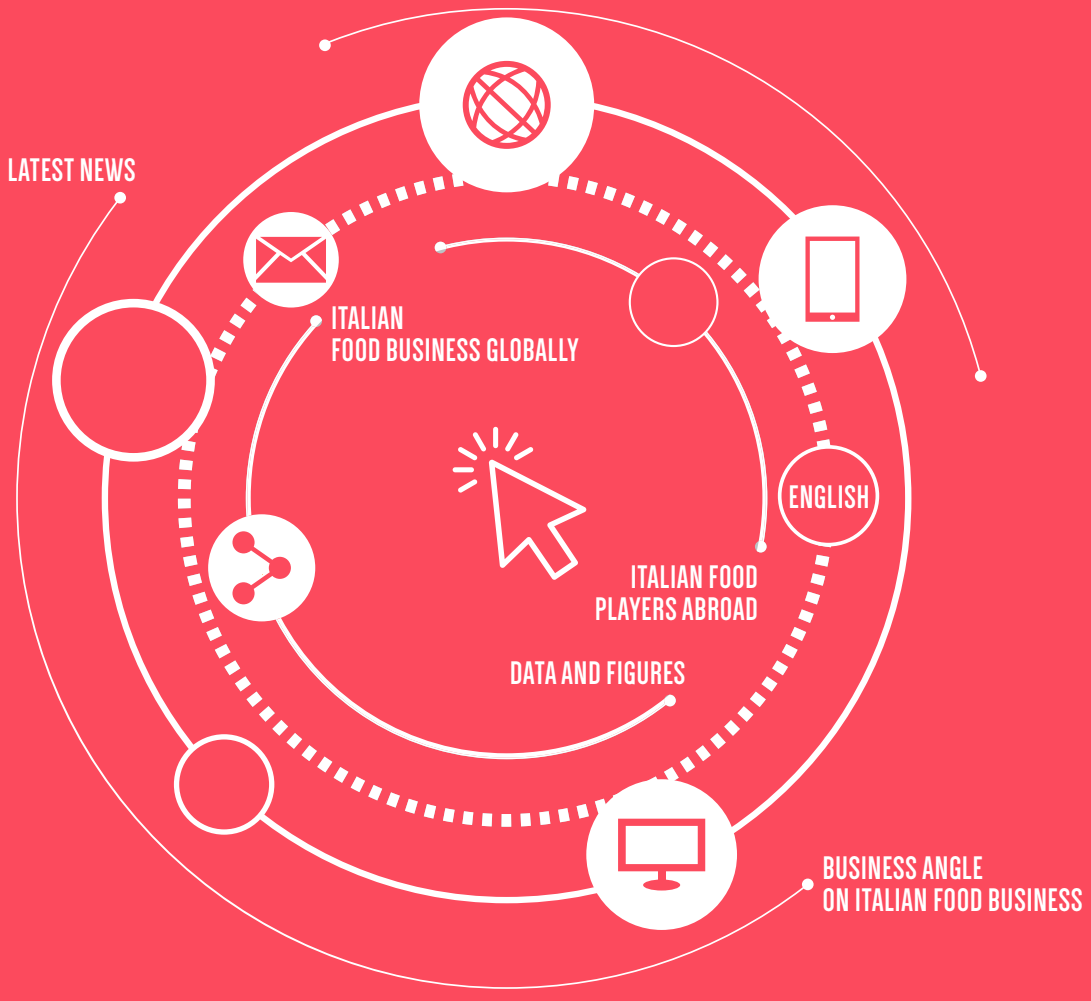
Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

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