

Frontiere

IN BNP PARIBAS CARDIF,
LA DIVERSITÀ È CERTIFICATA

Il webinar

GENERAL COUNSEL
ALLA RICERCA
DELL'EFFICIENZA

In house

IL RUOLO DEL LEGALE NELLA
SOSTENIBILITÀ AZIENDALE:
ORIZZONTI E PROSPETTIVE

Green corner

PER I MANAGER ITALIANI
LA VERA SFIDA È CLIMATICA

Esclusiva

LABLAW 2021 VISIONE
"CIRCOLARE"

Strategie

PAVESIO NEGRI-CLEMENTI:
PRONTI A CRESCERE

Legal tech garage

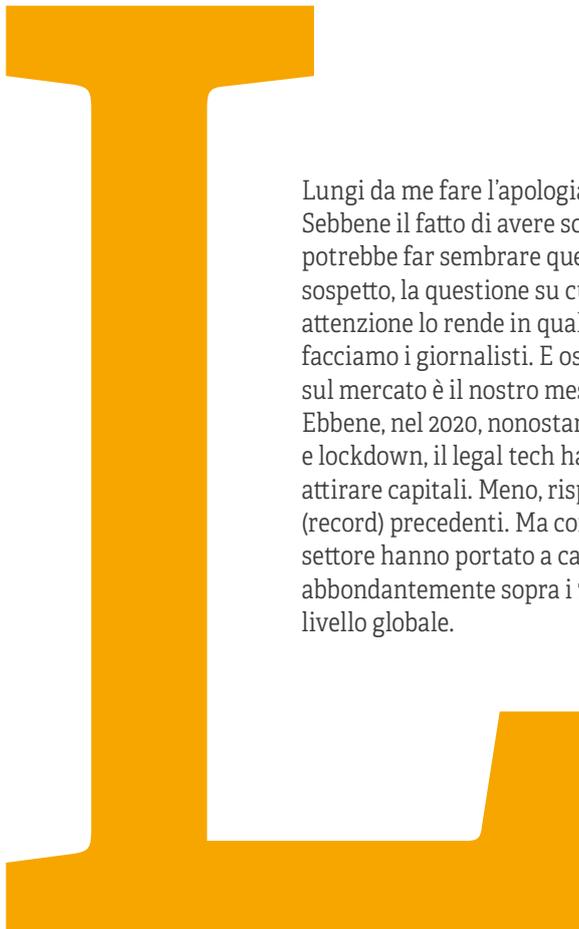
LAW&: FUCINA CREATIVA
TARGATA DLA PIPER

AIRBNB TUTTE LE SFIDE DEL COVID-19

Matteo Frigerio, lead counsel EMEA, racconta
a MAG l'impatto della pandemia sulla
piattaforma per gli affitti a breve termine
e quali scenari si presenteranno nel 2021

AVVOCATI, NO TECH NO PARTY

di nicola di molfetta



Lungi da me fare l'apologia delle tecnologie legali. Sebbene il fatto di avere scritto un libro sul tema potrebbe far sembrare questo incipit alquanto sospetto, la questione su cui vorrei attirare la vostra attenzione lo rende in qualche modo necessario. Qui facciamo i giornalisti. E osservare quello che accade sul mercato è il nostro mestiere. Ebbene, nel 2020, nonostante virus, pandemia e lockdown, il legal tech ha continuato ad attirare capitali. Meno, rispetto ai due anni (record) precedenti. Ma comunque, le aziende del settore hanno portato a casa una cifra stimabile abbondantemente sopra i 750 milioni di dollari a livello globale.



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.



LC srl

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano

Tel. + 39 02 36727659



Ma non è questo che ci interessa. Il dato più rilevante, al di là della cifra in sé, è rappresentato dalla destinazione di questa massa di denaro. Già, perché buona parte di queste risorse sono andate a foraggiare progetti e iniziative in due specifiche aree del settore legal tech: quello del contract management e automation, e quello del practice management.

Sul primo fronte, per citarne qualcuno, Ironclad ha raccolto 100 milioni. La società di San Francisco ha realizzato il record di "categoria" ma non è stata l'unica realtà attiva sul fronte contratti ad attirare capitali. Nell'elenco compaiono anche Agiloft (45 milioni), SirionLabs (44 milioni), LawGeex (20 milioni) e potremmo andare avanti.

Quanto al practice management, il deal dell'anno è stato probabilmente l'investimento da 193 milioni realizzato da Apax in MyCase, al quale si accompagnano anche il passaggio di Headnote al portafoglio di ASG LegalTech, o l'acquisizione di Rocket Matter da parte di Lightyear Capital.

Il magnetismo che certi settori esercitano sui capitali privati dovrebbero far suonare un campanello nella testa di tanti avvocati.

È evidente che buona parte del settore della contrattualistica sarà sempre più appannaggio di macchine ovvero di organizzazioni professionali capaci di realizzare efficienze grazie all'impiego di tools digitali. La corsa agli armamenti tecnologici indica la strada che il settore sta prendendo. E se questi progetti continuano ad attirare quattrini (nonostante crisi e cigni neri) significa che la domanda per questa tipologia di prodotti è attesa in costante crescita. Così come accade per la domanda di efficienza gestionale. Il che si riflette nel successo che hanno gli strumenti di practice management. Velocità, puntualità, accuratezza, mobilità, sono tutti elementi essenziali per non perdere il passo del mercato che si muove a ritmo sostenuto e vuole consulenti che abbiano gambe e fiato adeguati.

Ricapitolando. Gli effetti della *nouvelle vague* tecnologica cominciano a essere percepibili. Pezzi di lavoro passano dalla gestione tradizionale a una gestione che nella migliore delle ipotesi è mista (uomo-macchina). Intanto, l'organizzazione dello studio e delle sue funzioni non può più prescindere da un'infrastruttura digitale moderna.

Per stare sul mercato bisogna essere tech compliant. Altrimenti? No party. 🍷

IL MAGNETISMO
CHE CERTI
SETTORI
ESERCITANO
SUI CAPITALI
PRIVATI
DOVREBBERO
FAR
SUONARE UN
CAMPANELLO
NELLA TESTA
DI TANTI
AVVOCATI.



46 ESCLUSIVA
LABLAW 2021 VISIONE "CIRCOLARE"



102 IN EVIDENZA
**EOS INVESTMENT
MANAGEMENT,
VOCAZIONE GREEN**



78 L'INTERVISTA
**AIRBNB, TUTTE LE SFIDE
DEL COVID-19**



122 KITCHEN CONFIDENTIAL
PERDOMO ROMPE GLI SCHEMI

30 **Legal tech garage**
ULAWS: fucina creativa
targata Dla Piper

36 **Notai**
ZNR: i nostri primi 20 anni

54 **Strategie**
Pavesio Negri-Clementi:
pronti a crescere

62 **In manovra**
Bsva, una crescita step by step

86 **Frontiere**
In Bnp Paribas Cardif,
la diversità è certificata

100 **Periscopio**
LBO France, cugini che amano
le eccellenze italiane



MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE LEGALE

12 FEBBRAIO - 29 MAGGIO 2021 (fase d'aula - online)

PIÙ SEI MESI DI STAGE



Media partner



In collaborazione con



BonelliErede



CAROLINA MAILANDER
COMUNICAZIONE

CLIFFORD
CHANCE

Deloitte.
Legal

大成 DENTONS



GattiPavesiBianchiLudovici

GIANNI
ORIGONI &

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

MOPI
MARKETING E ORGANIZZAZIONE
DELLE PROFESSIONI

orrick

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

10 Agorà
Alfano e Vergani diventano soci di BonelliErede

26 Il barometro del mercato
Pisa e Catania, doppietta dell'm&a calcistico

66 Nuove insegne
HWP, competenze integrate

70 Diverso sarà lei
Hogan Lovells: negli USA la diversità entra nelle billable hours

72 Il webinar
Alla ricerca dell'efficienza

92 Finanza e diritto... a parole
Il mistero della continuità aziendale

94 In house
Il ruolo del legale nella sostenibilità aziendale: orizzonti e prospettive



98 Green corner
Per i manager italiani la vera sfida è climatica



110 Partita Doppia
Sport Horizon Holding, investire nella palestra in casa

112 L'intervento
Effetto Covid nella valorizzazione dello staff

114 Istruzioni per l'uso
Scoprite se avete un'anima da startupper

118 AAA... cercasi
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it

128 Calici e pandette
Emma "Biere ohne Bart": un abbraccio al mondo

130 Le tavole della legge
Acquada, la chef Preceruti ricomincia da Milano



N.156 | 08.02.2021

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

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

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro Ricerche
vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art Direction
hicham@lcpublishinggroup.it - kretta.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.thierry@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, paolo.lanciani, gisella.defilippis, uomo senza loden

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

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



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



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



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





ANGELINO ALFANO



ENRICO VERGANI

NOMINE

Alfano e Vergani diventano soci di BonelliErede

La partnership di BonelliErede si amplia con le nomine a socio di **Angelino Alfano** ed **Enrico Vergani**, entrambi già of counsel della law firm. Le nomine, deliberate nel corso dell'Assemblea degli Associati che si è tenuta nel pomeriggio di venerdì 29 gennaio 2021, sono in vigore dal 1 gennaio 2021.

Entrato nel giugno del 2018 a seguito di un'importante carriera istituzionale, Alfano continuerà a ricoprire le cariche di leader del **Focus Team Public International Law & Economic Diplomacy**, di membro del **Focus Team Corporate Compliance** e della **Task Force Golden Power**. Inoltre, Angelino Alfano si occuperà di rafforzare la presenza internazionale di BonelliErede, nonché di promuovere l'assistenza ad aziende, Stati, enti e altre istituzioni. Vergani, in forza presso la sede di Genova di BonelliErede dall'ottobre del 2019, mantiene la leadership del **Focus Team Shipping and Transport** e il ruolo di practice manager del dipartimento relativo. Vergani proseguirà il percorso di consolidamento in Europa, Africa e Medio Oriente della practice di BonelliErede dedicata al diritto marittimo e dei trasporti, lavorando al fianco degli altri professionisti del team all'ampliamento delle competenze e dei servizi messi a disposizione degli operatori del settore, da sempre caratterizzato da un alto contenuto di internazionalità.

»»



LEGALCOMMUNITY

AWARDS

2[^] Edizione

ITALY
Forty40
UNDER

NEW DATE

21.06.2021 • ORE 19.15

MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO

SPONSOR

LEX IURIS[®]
CENTRO DI STUDI GIURIDICI

#LcFortyUnder40

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



IN AZIENDA

Inwit: Antonio Enrico Agovino head of compliance & data protection

Antonio Enrico Agovino entra in **Inwit** come head of compliance & data protection.

In Inwit assume la responsabilità di compliance & data protection con l'obiettivo di supportare l'azienda nel raggiungimento degli sfidanti obiettivi che si è posta garantendo al contempo la business integrity. Obiettivo primario sarà la diffusione della cultura della compliance.

Agovino riporterà al general counsel **Salvatore Lo Giudice** e sarà supportato da un'altra giovane risorsa, **Giulia Tascio**, che arriva da Deloitte.

Dal 2009 ha lavorato in Terna prima come legal counsel nell'area Supply Chain per poi occuparsi di 231. Nel ruolo il giurista aveva la responsabilità della Funzione Compliance nell'ambito della Direzione Affari Legali e Societari continuando ad occuparsi di 231 e ha contribuito a strutturare la Funzione allargandone il perimetro ricomprendendo tutti gli ambiti tipici della compliance: Antitrust, Anticorruption, Trade Compliance & Export Controls, GDPR, Whistleblowing. Ha sviluppato sistemi di compliance nelle società controllate all'estero assumendo il coordinamento dei compliance officer locali.

GOVERNANCE

Nuovo comitato esecutivo per Pirola Pennuto Zei & Associati

Il Consiglio di Amministrazione di Pirola Pennuto Zei & Associati, presieduto nell'anno in corso da **Massimo Di Terlizzi**, ha nominato il nuovo Comitato Esecutivo per il triennio 2021-2023 nelle persone di: Massimo Di Terlizzi, **Paolo Nagar**, **Luca Occhetta**, **Marcello Romano** e **Stefano Tronconi**.

I componenti del Comitato esecutivo si occuperanno della gestione dello studio con la qualifica di Co-Managing Partner.

Giuseppe Pirola che, nell'ambito del processo di transizione generazionale avviato all'interno dello studio, ha lasciato la presidenza del Consiglio di Amministrazione, continua a fare parte dell'associazione professionale con la qualifica di Senior Partner.



»»

SIAMO SU TELEGRAM



LEGALCOMMUNITY
@LEGALCOMMUNITY_IT



FINANCECOMMUNITY
@FINANCECOMMUNITY_IT



INHOUSECOMMUNITY
@INHOUSECOMMUNITY_IT



FOODCOMMUNITY
@FOODCOMMUNITY_IT



LEGALCOMMUNITYCH
@LEGALCOMMUNITYCH_CH



È DISPONIBILE
UN NUOVO CANALE
PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI
PER RICEVERE LE NOTIZIE
E RIMANERE
SEMPRE
AGGIORNATO!



WEALTH MANAGEMENT

Pramerica, Mazzini AD. Ghidoni DG di Intesa Sanpaolo Private Banking

Massimo Mazzini è il nuovo amministratore delegato di Pramerica Sgr, società del gruppo Intesa Sanpaolo. Contestualmente, **Andrea Ghidoni** è stato nominato direttore generale di Intesa Sanpaolo Private Banking. Le nomine rientrano nell'ottica di valorizzare le risorse interne e di assicurare continuità all'attività gestionale. Mazzini è entrato nel gruppo Intesa Sanpaolo nel 2007, dove ha assunto negli anni posizioni manageriali nella divisione asset management, coordinando allo stesso tempo le strategie di espansione internazionale di Eurizon. Attualmente è anche presidente di Eurizon Capital Asia, la *subsidiary* di Eurizon a Hong Kong, e membro del cda di Penghua, uno tra i principali asset manager cinesi, di cui Eurizon detiene il 49%. Mazzini mantiene il ruolo di responsabile marketing e sviluppo commerciale in Eurizon. Amministratore delegato e direttore generale di Pramerica dal 2015, Ghidoni prima ha ricoperto ruoli manageriali in Ubi Banca. Si è precedentemente occupato di consulenza strategica in Bain & Company.

FRONTIERE

Belluzzo International Partners si fonde in Italia con Mercanti e Associati

Belluzzo International Partners e Mercanti e Associati, studio legale e tributario, uniscono le rispettive storie professionali in Italia dando vita a "**Belluzzo Mercanti**". La nuova associazione professionale – che porta il totale dei professionisti di Belluzzo International Partners a 73, di cui 27 partner, nel mondo – ha l'obiettivo di perseguire un «significativo percorso di crescita» combinando l'expertise Wealth, Tax e Internazionale di Belluzzo con il forte presidio delle practice giuridiche Societario, Banking e Real estate di Mercanti.



BUSINESS

Kimbo, Salvatore Mautone è business development director

Da gennaio 2021, **Salvatore Mautone** è business development director in **Kimbo**, dove ha ricoperto il ruolo di head of legal dal 2017 fino a dicembre 2020. Lo scorso marzo era stato anche nominato head of legal & compliance, oltre che membro interno dell'organismo di vigilanza. In linea con le guideline strategiche della società, nel nuovo ruolo Mautone si occuperà dello sviluppo di partnership strategiche con attuali e potenziali partner industriali e commerciali, di valutare nuove opportunità di mercato, sviluppare soluzioni innovative per la gestione del business on going. Il professionista riporterà direttamente al ceo e, avendo un ruolo trasversale, lavorerà con il management team dell'azienda che è in fase di espansione. Tra le esperienze lavorative precedenti di Mautone ricordiamo quella in house come general counsel del gruppo **Seri-Kerenergy**, nonché quella di associate dello studio **GOP**. È inoltre docente di business law nel master in marketing e management dell'**Università di Cassino**.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
13.05.2021

ORE 19.15 • MILANO

9[^] EDIZIONE

IIP & TMTT



ASSET ALTERNATIVI

DeA Capital, Flavio Valeri senior advisor

Flavio Valeri ha assunto il ruolo di senior advisor della piattaforma di alternative asset management e presidente dell'istituendo advisory board di DeA Capital.

Valeri è stato chief country officer Italy e chief executive officer di Deutsche Bank Italia.

Nell'ambito della collaborazione con il gruppo DeA Capital, Flavio Valeri fornirà consulenza strategica relativamente a varie tematiche, con focus sul *business development* e sul *go-to-market*.



LIFE SCIENCES

LCA investe ancora sul Life Sciences e 231: altri tre nuovi ingressi

Fanno ingresso in LCA **Alberto Mocchi**, **Maria Sardelli** e **Stefano Sarno** che andranno a rafforzare i team dedicati alle Life Sciences e al Diritto Penale, collaborando in stretta sinergia con tutte le altre practice dello studio. Mocchi affianca le imprese attive nel mondo delle life sciences, con particolare riferimento a aziende farmaceutiche e biomedicali, fornendo pareri in ambito regolatorio e offrendo assistenza nella predisposizione dei contratti. Nel corso degli anni ha sviluppato un'approfondita conoscenza dei profili di compliance e di disciplina della privacy nell'ambito farmaceutico e delle attività di healthcare. È anche membro di numerosi Organismi di Vigilanza ex D. Lgs. 231/01 e fornisce assistenza nella predisposizione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo.

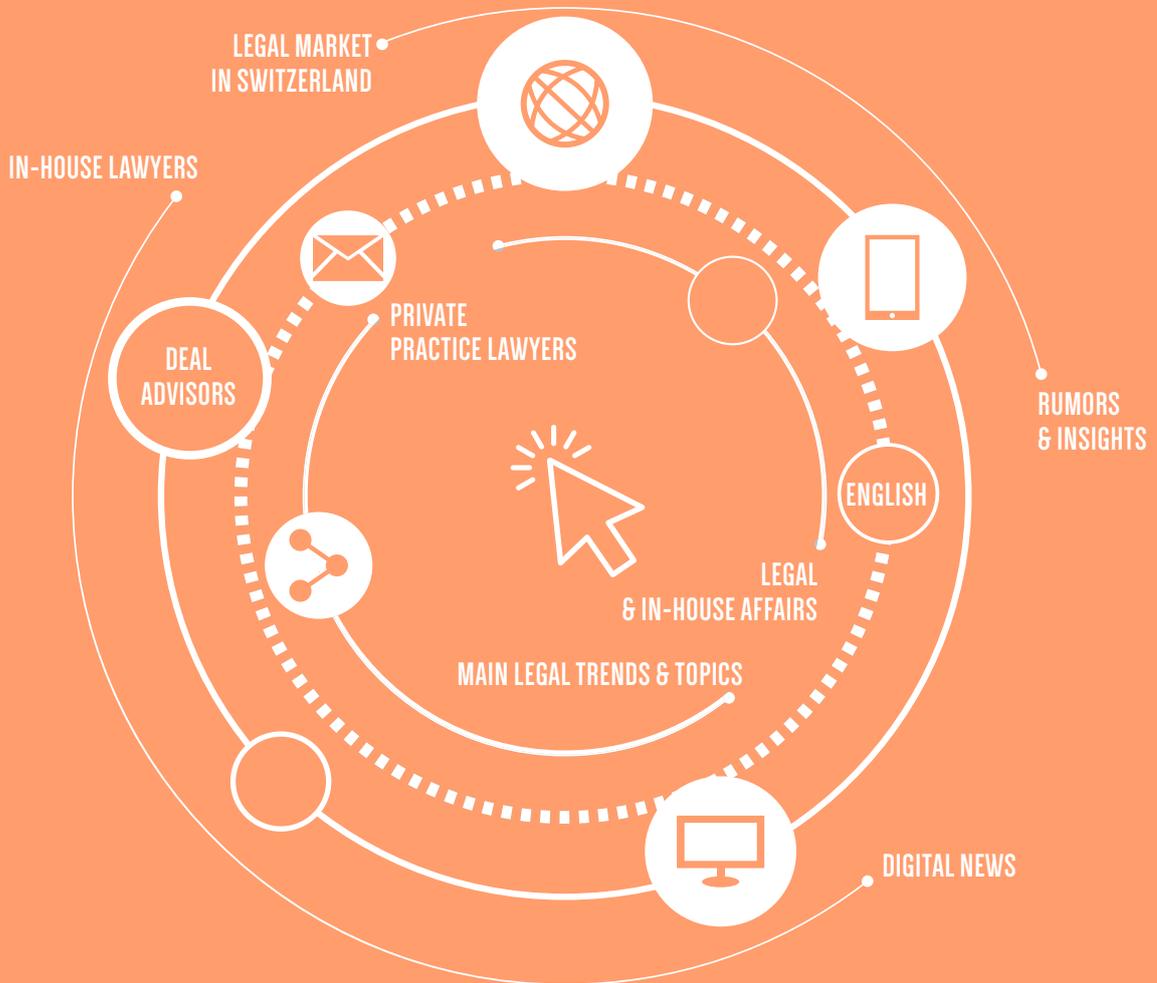
Sardelli e Sarno si occupano di diritto penale d'impresa e responsabilità da reato degli enti ex D. Lgs. 231/01, con particolare riguardo alla redazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo e dei relativi protocolli, mediante l'individuazione delle aree a rischio di commissione di illeciti penali, il rilevamento e la valutazione del sistema di controllo interno e l'individuazione delle azioni correttive. Sardelli ha maturato una pluriennale esperienza in questi ambiti, prestando consulenza e assistenza giudiziale e stragiudiziale a società di livello nazionale di matrice pubblicistica, nonché ad aziende che operano in svariati campi, dallo sport alla siderurgia, dal settore immobiliare a quello bancario. Ricopre inoltre numerosi incarichi come Organismo di Vigilanza e Organo di controllo in diverse aziende di primaria rilevanza nazionale.

>>>



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

www.legalcommunity.ch

INTERNATIONAL

Christian Dior Couture, Di Vecchio è direttore legale EMEA

Lorenzo Maria Di Vecchio è stato recentemente nominato direttore legale EMEA di Christian Dior Couture. La nomina arriva circa un anno dopo il suo ingresso nella maison francese, dove ha iniziato come legal director Italy e head of ethics & compliance Global. Nel suo nuovo ruolo, Di Vecchio avrà la responsabilità di supervisionare tutte le attività legali della Regione Europa e Medio Oriente, che oggi conta quasi 30 Paesi, rimanendo basato a Parigi, dove ha sede la Regione EMEA. Il professionista guiderà un team di legali interni diviso nei diversi paesi della regione. Di Vecchio continuerà a ricoprire il ruolo di Head of Ethics & Compliance Global, coordinando così un team di corrispondenti basati nelle rispettive regioni. Il professionista mantiene inoltre il ruolo di Presidente dell'Organismo di Vigilanza della filiale italiana.



FAMILY OFFICE

Generale Servizi Amministrativi, Luigi Moretti senior advisor

Luigi Moretti entra, come senior advisor, in Generale Servizi Amministrativi. Gsa è una società indipendente, costituita nel 2014 da un'idea di **Andrea Tavecchio** e del gruppo MutuiOnline. Generale Servizi Amministrativi Srl rappresenta il cuore tecnologico, grazie anche a risorse dedicate a tempo pieno allo sviluppo della piattaforma proprietaria, mentre Generale Servizi Amministrativi Sagl, basata in Svizzera, è operativa in vari servizi al *wealth planning*. Il gruppo di cui Gsa fa parte ora dispone di 23 risorse interne, con oltre 4 miliardi di euro di patrimoni che usufruiscono annualmente dei servizi al *wealth planning* per *private clients*, famiglie, professionisti, *family office* e istituzioni finanziarie. "L'ingresso di Moretti", dicono **Alessandro Fracassi** (co-fondatore di MutuiOnline) e Andrea Tavecchio, presidente della società, "testimonia la costante crescita della società e la volontà di affermarsi sempre più come una realtà leader nell'offrire servizi tecnologicamente avanzati nel settore del *wealth planning*. Grazie alle nostre competenze siamo in grado di cogliere tempestivamente le opportunità di mercato e trasformarle in servizi tecnologicamente avanzati capaci di adattarsi alle esigenze della clientela". Luigi Moretti, che svolge attività legale nel cantone Ticino, vanta un'esperienza di oltre vent'anni in Ubs, dove ha ricoperto, tra l'altro, la carica di head of *wealth planning* Southern Europe International e head of *wealth planning* Italy International.



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

PROPRIETÀ INTELLETTUALE

Tonucci rafforza il team IP

Cresce il team di *Intellectual Property* di Tonucci & Partners con l'ingresso di **Fabio Boscariol De Roberto** e **Danilo Martucci**, in qualità di partner. Entrambi sono operativi presso la sede di Milano.

Al contempo, la squadra si arricchisce di un altro partner con la promozione di **Maria Giofrè**, anche lei di base a Milano.

Boscariol De Roberto e Martucci sono entrambi avvocati specializzati in materia di marchi e brevetti e provengono da N&G Legal. Entrambi si sono formati presso lo studio del professor Franzosi.

Tra i loro clienti si annoverano aziende, anche multinazionali, che assistono sia in sede stragiudiziale che in fase di contenzioso, anche innanzi alla Corte di Giustizia dell'UE e all'EUIPO (Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale).

Maria Giofrè, in Tonucci dal 2016, ha acquisito una specifica *expertise* nei settori del food & beverage, home and personal care, consumer electronics, media, GDO, Pharma, servizi digitali ed e-commerce.



INGRESSI

Leading Law, entrano tre nuovi partner: Cassone, Giunta e Balzola

Gli avvocati **Francesca Cassone**, **Angelo Giunta** e **Stefano Balzola** e con loro la dottoressa **Elisa Torresel**

oltre a rafforzare le practice di corporate – M&A, Start-up & Innovazione, Diritto Fallimentare, IT & data protection e Terzo settore, entrano a far parte di 'Leading Law – Notai e Avvocati' per contribuire al processo di consolidamento territoriale, oltre all'internazionalizzazione e innovazione tecnologica dello studio.



MONDAY 7 JUNE

TUESDAY 8 JUNE

WEDNESDAY 9 JUNE

THURSDAY 10 JUNE

FRIDAY 11 JUNE



SAVE THE DATE

CONFERENCE

AFRICA AND THE MIDDLE EAST

8 JUNE 2021 • 9.15 - 13.00

Fondazione Stelline

Corso Magenta, 61 - 20123
Milan, Italy

Contacts

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Legalcommunity Week is supported by





NUOVI PARTNER

Roma e Sonino nuovi partner di De Berti Jacchia

Gaspare Roma e Andrea Sonino sono stati promossi partner di De Berti Jacchia.

Roma ha quasi venti anni di esperienza nel diritto del lavoro, della previdenza sociale, delle relazioni industriali e del diritto societario. In particolare, ha specifiche competenze nei contenziosi e nelle procedure giuslavoristiche, nelle ristrutturazioni aziendali, nelle procedure di licenziamento, nella predisposizione e aggiornamento di contratti di lavoro e service agreement, nell'elaborazione di piani di incentivazione, nella negoziazione con le organizzazioni sindacali e in generale nella consulenza.

Sonino è entrato in De Berti Jacchia nel 2015. Attualmente opera nelle aree del diritto del lavoro, diritto dell'immigrazione e arbitrato. Segue ogni questione giuslavoristica, a livello gestionale, stragiudiziale e contenzioso. Si occupa di assunzioni di personale straniero altamente specializzato; distacco o trasferimento di lavoratori in o dall'Italia; gestione degli expatriate; mobilità infra-gruppo di dipendenti e amministratori. Offre inoltre assistenza a persone fisiche straniere intenzionate a risiedere, investire od avviare nuove attività commerciali in Italia, nonché di ogni questione inerente alla cittadinanza italiana e all'acquisto o al riconoscimento del relativo status.

NOMINE

Maurizio Bortolotto è membro dell'odv di Ferrovie dello Stato



Il consiglio d'amministrazione di **Ferrovie dello Stato Italiane** ha nominato l'avvocato **Maurizio Bortolotto**, socio fondatore dello studio **Gebbia Bortolotto Penalisti Associati**, quale membro del proprio organismo di vigilanza ai sensi del d.lgs. 231/2001.

Bortolotto, già componente di numerosi organismi di vigilanza di aziende nazionali e multinazionali, ha pluriennale esperienza nell'ambito del diritto penale d'impresa, con particolare riguardo ai sistemi di governance e compliance e alle implicazioni relative alle responsabilità derivanti dal d.lgs. 231/01, ai reati contro la pubblica amministrazione, alla materia della sicurezza sul lavoro e alla tutela ambientale.



IN CRESCITA

Andrea Martellacci nuovo partner di Deloitte Legal

Deloitte Legal ha annunciato la nomina a partner di **Andrea Martellacci**.

Martellacci è entrato in Deloitte Legal nel settembre 2018 e si occupa di corporate m&a e ristrutturazioni societarie. Con il suo team, ha seguito numerose operazioni straordinarie, anche transazionali, quali, tra le più recenti, quelle che hanno riguardato il gruppo OMP Racing, il gruppo Interpump, Fiere di Parma e Calzaturificio Claudia. Con questa nomina, sale a 16 il numero di partner di Deloitte Legal su tutto il territorio nazionale.

PROMOZIONI

Quattro junior partner promossi in Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



Quattro nuovi junior partner e un 2020 in crescita per Gatti Pavesi Bianchi Ludovici che, a seguito dell'assemblea dei soci tenutasi lo scorso 21 gennaio, ha deliberato le prime nomine dell'anno di **Pietro Bricchetto**, **Andrea Gallizioli**, **Pietro Scianna** e **Filippo Sola** e si prepara a consolidare il posizionamento sul mercato degli studi full service partendo dai giovani e rafforzando alcune tra le practice più strategiche – labour, m&a e private equity tax. Bricchetto si occupa prevalentemente di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia di IVA e di altre imposte indirette. Gallizioli si occupa di fusioni e acquisizioni, piani di incentivazione del *management*, fiscalità delle persone fisiche e dei fondi comuni di investimento, oltre che di pianificazione dei patrimoni personali, dei trust e degli enti no-profit. Scianna è entrato a far parte di Gatti Pavesi Bianchi nel 2018 ed è specializzato in tutte le tematiche attinenti al diritto del lavoro. Sola, in Gatti Pavesi Bianchi nel 2013, si occupa principalmente di diritto societario e m&a, con particolare riferimento a operazioni di private equity, joint venture, riorganizzazioni e ristrutturazioni societarie e altre operazioni straordinarie.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

8^a Edizione

energy

29.04.2021 • ORE 19.15
MILANO

SCOPRI I
FINALISTI

#LcEnergyAwards 

Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



Antonio Adami
Senior Director and General Counsel EMEA, *Canadian Solar*



Andrea Ancora
Group General Counsel, *Sofinter*



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



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



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



Stefano Brogelli
Legal & Compliance Director, *Axpo*



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



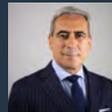
Vita Capria
Head of Legal, *EF SOLARE ITALIA*



Roberto Casuccio
Investment Manager, *Glennmont Partners*



Michele Catanzaro
General Counsel Italy, *NextEnergy Capital Group*



Raffaele Chiulli
Presidente, *SAFE*



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



Matteo Cimenti
Responsabile Ufficio Legale, *Butan Gas*



Mauro Colantonio
Director - Infrastructure & Power Project Finance Italy, *UniCredit*



Antonio Conforti
Responsabile Legale e Affari Societari, *Arpinge*



Michela Conocchia
Responsabile Affari Legali e Societari, *Asja Ambiente Italia*



Giuseppe Conticchio
Legal Counsel, *Global Solar Fund*



Francesca Covone
Responsabile Affari Legali e Societari, *Terna*



Eugenio De Blasio
Founder & CEO, *Green Arrow Capital*



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



Giulio Fazio
General Counsel, *Enel*



Alessandra Ferrari
General Counsel, *A2A*



Andrea Fiocchi
Head of Renewables Energies, *Engie Italia*



Giuseppe Fiorentino
Energy Policy Manager & Sourcing, *Salvay*



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



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



Anna Serena Guadalupi
Responsabile Affari Regolatori, *Sorgenia*



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



Ernesto Magnani
Executive President, *Stern Energy*



Davide Manunta
Head of Energy Sector, *Cdp Equity*



Giuseppe Maronna
Head of M&A Italy, *Sonnedix*



Alessandro Migliorini
Head of Italy, *European Energy A/S*



Alessio Minutoli
General Counsel, *Italgas*



Andrea Navarra
General Counsel, *ERG*



Giuseppe Nicosia
Head of Tax, *Snam*



Enrico Orsenigo
CEO - VEI Green, *Palladio Holding*



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



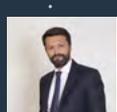
Pietro Pacchione
Head of Project Development and Asset Management, *Tages Capital SGR*



Diego Pellegrino
Amministratore delegato, Erega Energia - Portavoce, A.R.T.E. Associazione Reseller e Trader dell'Energia



Chiara Piaggio
General Counsel, *Ansaldo Energia*



Federico Piccaluga
Group General Counsel, *Gruppo Dufenco*



Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari, *Tirreno Power*



Giuseppe Pizzuto
General Counsel, *VEI Green*



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



Saverio Rodà
Investment Director, *Tages Capital SGR*



Mario Schirru
Executive Vice President Operations / IT, *Encavis AG*



Marco Tabasso
Director Origination e BD Europa, *Alliens Renewables*



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



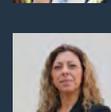
Maurizio Telemetro
Finance & Support Director - Head of Centre of Competence Tax Italy, *EON Italia*



Angela Tornatora
General Counsel, *ENGIE Italia*



Matteo Turello
Head of Legal & Corporate Affairs, *EP Produzione*



Alessandra Ugoli
Country Manager Italia - Tax Advisor, *Quintas Energy*



Luca Zerbo
Responsabile Project Finance, *Banco BPM*



PISA E CATANIA, DOPPIETTA DELL'M&A CALCISTICO

In campo i consulenti di Grimaldi, Cms, EY e Chiomenti. Intanto Openjobmetis, assistita da Simmons & Simmons cresce con l'acquisizione di Quanta

Il calcio traina l'attività sul mercato delle fusioni e acquisizioni. In attesa di scoprire se ci saranno avvicendamenti nell'assetto proprietario dell'Inter FC, il settore ha registrato il passaggio di mano del Pisa e del Catania. La quota di controllo del primo (75%) è passata al finanziere Alexander Knaster. Mentre il Catania è stato acquisito da Joe Tacopina.



KNASTER CONQUISTA IL 75% DEL PISA SC: TUTTI GLI ADVISOR

Grimaldi studio legale, con i soci **Davide Giorgio Contini** e **Fabio Pizzoccheri** e l'avvocato **Christian Prencipe**, ha assistito i soci di **Magico Pisa** – Enzo Ricci, Giuseppe Corrado e Mirko Paletti – nell'operazione di cessione del 75% delle quote societarie del **Pisa Sporting Club** ad **Alexander Knaster**. Il restante 25% resterà di proprietà della famiglia Corrado, attraverso la società Ma.Gi.Co, come simbolo di continuità e come testimonianza della validità del progetto societario e sportivo avviato.

Alexander Knaster è stato assistito da **CMS** con il partner **Paolo**



Davide Giorgio Contini



Paolo Scarduelli



Fabio Pizzoccheri

Scarduelli – che già nel 2019 aveva lavorato al fianco di Knaster nella cordata riunita in Calcio Invest nel tentativo di acquisizione della Sampdoria – per gli aspetti corporate dell'operazione, coadiuvato dal counsel **Lorenzo Bocedi** e dalla junior associate **Benedetta Vio**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dal partner **Fabrizio Alimandi** mentre quelli giuslavoristici dalla counsel **Elsa Mora**.

Il finanziere anglo-americano, patron del fondo di private equity Pamplona, ha agito attraverso AK Calcio Holdings.

EY ha assistito AK Calcio Holdings per i servizi di due diligence finanziaria, con un team guidato dai partner **Umberto Nobile** e **Matteo Cerri** e dal manager **Rocco Auteri**, e per i servizi di due diligence fiscale, con un team guidato dal partner **Savino Tatò** e dal senior manager **Mauro Scognavilla**.

L'arrivo di Kastner è stato favorito dalla boutique **Tifosy**, che aveva già cercato di portare il finanziere verso la Sampdoria l'anno scorso, e che opera con un tandem di consulenti, composto da **Fausto Zanetton** e **Gianluca Vialli**, che di recente ha visto anche l'ingresso di **Marco Re**, ex manager della Juventus. E sta lavorando nella trattativa fra BC Partners e Suning sull'Inter.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione del Pisa

Gli studi legali

Grimaldi Studio Legale (**Davide Giorgio Contini** e **Fabio Pizzoccheri**); CMS (Paolo Scarduelli);

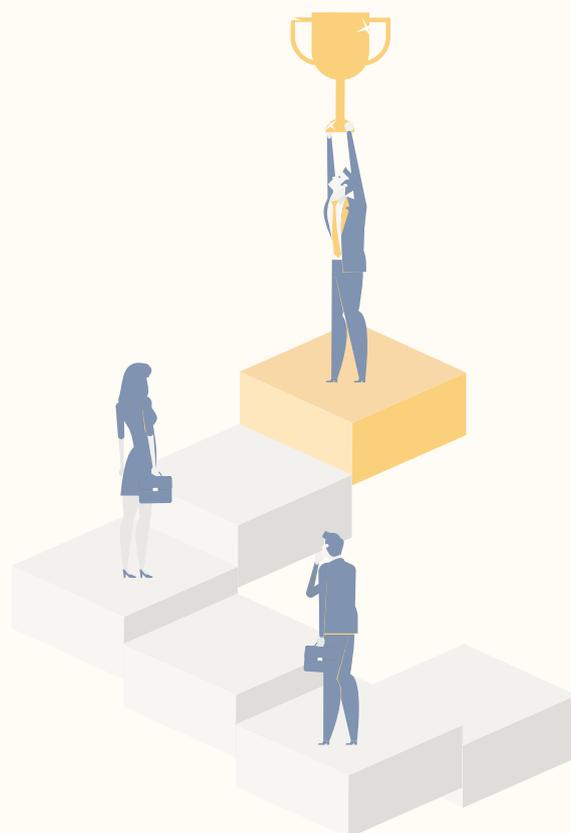
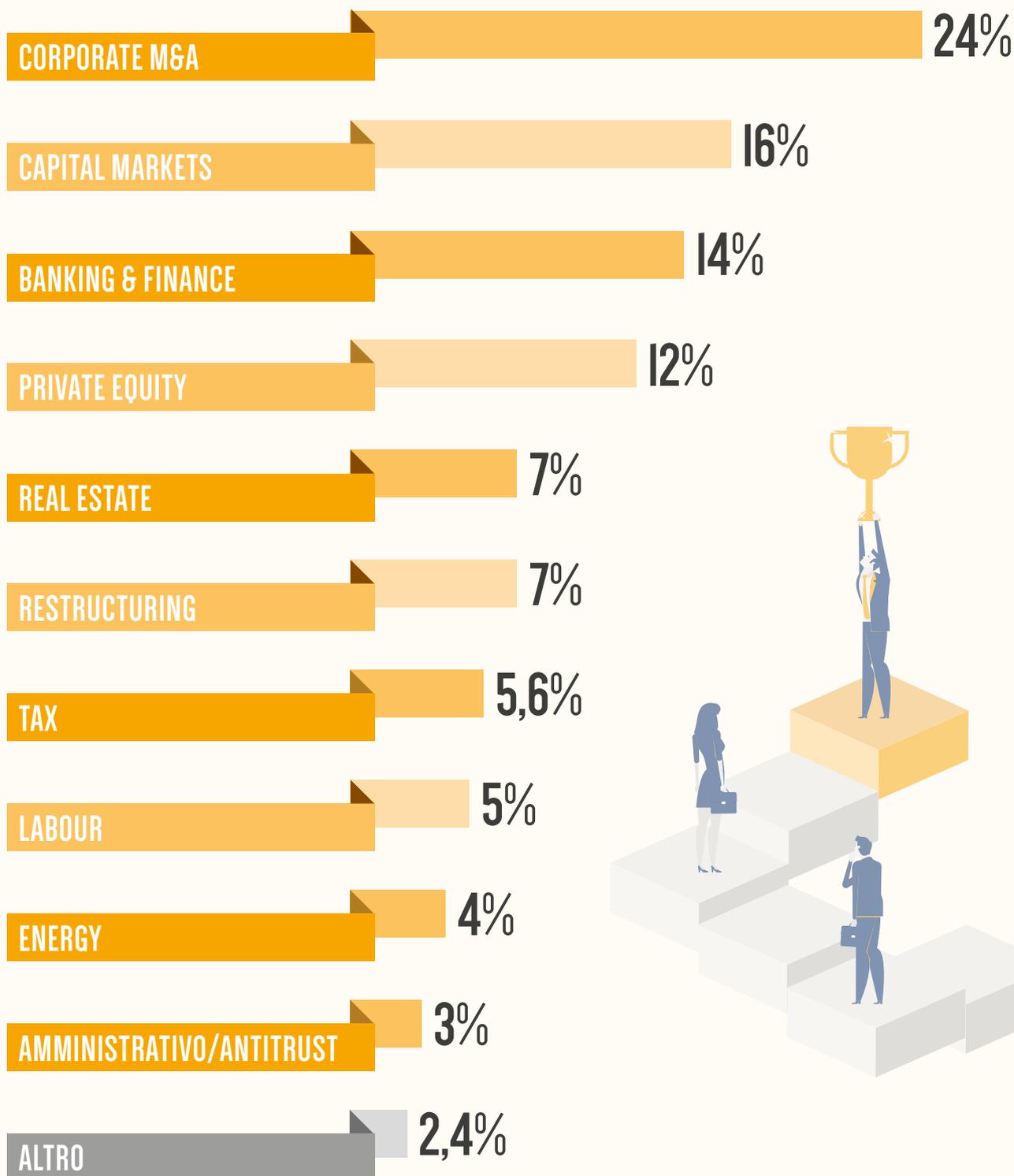
Altri advisor

EY (**Umberto Nobile** e **Matteo Cerri**); Tifosy

Il valore

12 milioni di euro

I SETTORI che tirano



Periodo: 25 gennaio - 8 febbraio 2021 • Fonte: legalcommunity.it

JOE TACOPINA CONQUISTA IL CATANIA CALCIO CON CHIOMENTI

Nuova operazione nel mondo del calcio per Chiomenti, dopo il Bologna, la Fiorentina e la Roma.

Joe Tacopina, l'avvocato italo-americano, è il nuovo proprietario del Catania Calcio. È stato firmato il contratto per il passaggio del 100% delle quote della società rossazzurra dalla Sigi, rappresentata dal presidente Giovanni Ferrau e dall'azionista di maggioranza Gaetano Nicolosi. Chiomenti rafforza l'expertise in questo settore, dopo aver prestato assistenza allo stesso Tacopina in relazione all'acquisizione del Bologna Calcio, a Rocco Comisso per l'acquisizione della Fiorentina e al Gruppo Friedkin per l'acquisizione della AS Roma, senza dimenticare l'assistenza a Fininvest per la vendita del capitale sociale di A.C. Milan e l'assistenza a Erik Thohir in relazione alla vendita del 30% dell'Inter a Lion Rock Capital.

Chiomenti ha assistito Tacopina con un team multidisciplinare coordinato da **Salvo Arena**, socio responsabile della sede di New York e originario proprio di Catania, coadiuvato dall'of counsel **Filippo Corsini**, il senior associate **Giuseppe Zorzi**, e gli associate **Elisa Gianni**, **Umberto Placanica** e **Monica Scatà**.

Advisor economico finanziario dell'operazione, in rappresentanza di Tacopina, **Dante Scibilia**, partner dello Studio di commercialisti Facci Scibilia basato a Venezia.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione del Catania

Gli studi legali

Chiomenti (Salvo Arena)

Altri advisor

Facci Scibilia (Dante Scibilia)



Salvo Arena



Alessandro Bonazzi



Eugenio Briguglio

SIMMONS & SIMMONS NELL'ACQUISIZIONE DI QUANTA DA PARTE DI OPENJOBMETIS

Openjobmetis, agenzia per il lavoro quotata al Mercato Azionario – segmento STAR – gestito da Borsa Italiana, ha sottoscritto un accordo con F.D.Q. per l'acquisizione del 100% del capitale di Quanta e del 100% del capitale sociale di Quanta Ressources Humaines, nonché indirettamente delle rispettive controllate italiane ed estere. Quanta, fondata nel 1997 è tra le principali agenzie per il lavoro operanti in Italia, focalizzata nella somministrazione di lavoro generalista con focus anche nel settore aerospaziale, ICT, navale ed energetico.

Openjobmetis è stata assistita da **Simmons & Simmons** con gli avvocati **Alessandro Bonazzi** (senior associate, nella foto) e **Andrea Accornero** (partner).

Il venditore è stato assistito, per gli aspetti legali, dallo studio legale e tributario **Biscozzi Nobili Piazza**, con un team coordinato dagli avvocati **Eugenio Briguglio** (partner) e **Martino Filippi** (associate) e, come advisor finanziari, da **Maurizio Parni** (partner) di SCC – analisi e valutazioni d'azienda e da **Jody Vender**.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di Quanta e Quanta Ressources Humaines

Gli studi legali

Simmons & Simmons (Alessandro Bonazzi, Andrea Accornero); Biscozzi Nobili Piazza (**Eugenio Briguglio**)

Altri advisor

SCC

LAW&: FUCINA CREATIVA TARGATA DLA PIPER

MAG incontra Wolf Michael Kühne, country managing partner dello studio. «Quello che conta per noi è l'esigenza del cliente. Una volta identificata e pensato alla soluzione, ci sentiamo liberi di trovare il modo più adatto a risolverla»

di giuseppe salemme

NT

Nell'immaginario collettivo odierno il progresso tecnologico è spesso concepito come un'autostrada: veloce, costante, inesorabile. Per lo più rettilinea. Ma, a ben vedere, è un'immagine parziale: un'autostrada può avere deviazioni, rallentamenti, blocchi. Traffico. Tratti in cui c'è poco di interessante



WOLF MICHAEL KÜHNE

da vedere; e momenti in cui, invece, il panorama è mozzafiato. E riesce persino, per qualche istante, a farci sentire vicini al luogo da cui eravamo partiti.

Quest'immagine può ben rappresentare il percorso comune che tecnologia e professione legale stanno compiendo; o almeno questa è l'idea di **Wolf Michael Kühne**, country managing partner di Dla Piper, che, insieme a **Danilo Quattrocchi**, of counsel del dipartimento finance, projects and restructuring, ha raccontato a *MAG* cosa c'è dietro il brand Law&, lanciato dallo studio proprio lo scorso settembre per racchiudere tutte le soluzioni innovative progettate e adottabili dallo studio per venire incontro alle esigenze dei clienti o a nuove opportunità di mercato (uno dei primi esempi è stato fornito dal progetto Toko, si veda il box).

È proprio l'avvocato Kühne ad esprimere l'idea del legal tech come possibilità di riavvicinare la professione legale a quello che era in origine, prima che il suo orizzonte si restringesse a seguito della crescente esigenza di specializzazione: «Ricordo quando cominciai a lavorare nel '91 - racconta Kühne dal suo riquadro Zoom - e il socio banking dello studio in cui mi trovavo mi avvertì subito che da quando era cominciata l'era del telefax per l'invio dei pareri legali ai clienti, la professione legale aveva perso la sua funzione originaria: quella di "trusted advisor" di una certa realtà o soggetto su un ampio spettro di problematiche».

Si da il caso poi che quest'ultima "vocazione" si avvicini molto alla mission di Dla Piper: «Siamo uno studio giovane, diventato molto grande e incentrato su una filosofia full service: il che significa non concentrarsi su aree specifiche con esclusione di altre, ma essere pronti a risolvere un'infinità (potenzialmente tutte) di questioni legali delle imprese» prosegue.

E, secondo Kühne, è qui che le innovazioni legal tech assumono valenza strategica: «Se da un lato permettono la semplificazione di alcune parti del lavoro, dall'altro offrono a uno studio legale come il nostro l'opportunità di tornare a concentrarsi sulla parte più "nobile" e strategica dei servizi in tutte le aree in cui operiamo».

Sotto il marchio Law& convivono infatti attualmente strumenti per esigenze variegate: la già citata piattaforma di tokenizzazione Toko, la contract review platform Kira, il progetto di

litigation funding dello studio (*si veda il numero 148 di MAG*), numerosi strumenti di ausilio ai business aziendali e anche soluzioni utili a snellire i processi interni.

Le conseguenze di un simile mindset sono due: la prima è la necessità di elaborare un metodo per capire quali vie vale la pena percorrere, e in quale modo. Il fulcro, nelle parole di Kühne, rimane quindi il "design thinking": l'approccio creativo alla risoluzione di problemi complessi. La seconda, altrettanto innovativa, è il mutamento della dinamica avvocato-cliente: «Il compito tradizionale dell'avvocato è capire se e come l'idea del cliente può essere giuridicamente fattibile - spiega Kühne -. Noi vogliamo invertire questo processo: siamo noi che dobbiamo capire se il cliente ha un'esigenza o un'opportunità. E se la troviamo, a quel punto siamo noi stessi a creare lo strumento con il quale realizzarla, con i nostri mezzi o anche tramite partnership. In questo modo, nella catena di creazione del valore, passiamo da ultima istanza "giudicante" della fattibilità della soluzione a parte creatrice vera e propria».

Ma che struttura e organizzazione ci sono dietro il parco di soluzioni Law&? Kühne sorride: «Il nostro studio ha una struttura organizzativa ben definita, ma su Law& c'è una certa flessibilità. Abbiamo due entità "fisse": un team che si occupa d'innovazione a Londra, attivo da circa 7 anni e inizialmente noto come Service Delivery Center, e il Change Council, composto da avvocati provenienti da diversi Paesi, il cui scopo è guidare il processo di trasformazione dello studio con investimenti volti a implementare soluzioni d'avanguardia. Dopodiché ogni soluzione è gestita da un team, flessibile a seconda delle esigenze specifiche del caso».

Flessibilità e adattamento sono anche le parole d'ordine che orientano la strategia di mantenimento ed espansione del parco tools dello studio: «Non escludiamo alcuna strada: in funzione del problema da risolvere, potremo ricorrere a sviluppo in house, partnership con altri soggetti o anche ad acquisizioni. Tendenzialmente andiamo direttamente noi da chi sappiamo avere le competenze che cerchiamo: pur avendo degli esperti in studio, non siamo una software house. E nemmeno è detto che lo studio debba avere tutti i diritti su quanto viene sviluppato: quello che conta per noi è il bisogno del cliente. Identificato quello, e

ILT



ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

Il mondo legale è cambiato tanto negli ultimi anni e cambierà ulteriormente in maniera decisiva nei prossimi dieci anni. Innovazione e tecnologia saranno strumenti di cambiamento e impatteranno pesantemente sul contesto competitivo futuro del mercato dei servizi legali. La nostra missione è quella di aiutare gli studi legali, le direzioni affari legali, la ricerca legaltech, la finanza legaltech e le aziende produttrici di tecnologia a incontrarsi, a confrontarsi e ad aiutarsi nella comprensione di un futuro sempre più presente.

Per informazioni: info@italianlegaltech.com

Per membership: membership@italianlegaltech.com

 www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659

pensato alla soluzione, ci sentiamo liberi di trovare il modo più adatto ad attuarla», afferma il managing partner.

È l'avvocato Quattrocchi a chiosare su Law&:

«La struttura di governance aperta che abbiamo adottato rende chiaro quanto si voglia agevolare al

massimo il contributo di idee dai vari settori dello studio. Credo tuttavia che non bisogna guardare a questi processi come a sovrastrutture. Si tratta, più di ogni altra cosa, di un mindset: che cerchiamo di mettere in atto mantenendo sempre al centro il servizio legale.»

IL CASO

TOKO: OGNI BENE È “MOBILE”

L'occasione per la chiacchierata con i due avvocati di Dla Piper l'ha fornita Toko, che è anche uno dei primi prodotti a marchio Law& a vedere la luce. Lo scorso novembre, infatti, lo studio ha comunicato la conclusione della prima operazione di test della soluzione, che sfrutta la tecnologia DLT (distributed ledger technology) messa a disposizione del partner Aldersgate per “tokenizzare” asset e renderne, di conseguenza, più agevole la circolazione. In questa operazione “pilota”, ad essere tokenizzata è stata l'opera di un'artista giapponese, commissionata da 20 soci della sede di Hong Kong dello studio; i token, che incorporano quindi un diritto parziario sul bene, sono poi stati distribuiti ai soci committenti. Si tratta per molti versi di un'operazione emblematica dello spirito di Law&: «Toko è un ecosistema che integra competenze legali (smart contracts) e tecnologiche (con infrastrutture messe a disposizione dal nostro partner Aldersgate DLS) per favorire

la circolazione dei valori in un mercato secondario più efficiente di quello borsistico: la catena di creazione del valore si accorcia, e la soluzione crea quindi valore aggiunto per il cliente» spiega **Daniilo Quattrocchi**. «In questo processo lo studio è motore propulsivo fin dall'inizio, e non semplice vidimatore finale. Anche perché, e qui si rende evidente la centralità del tema dell'assistenza legale, è necessario tenere conto durante tutto il processo degli aspetti più o meno regolati di questo tipo di tecnologie nelle varie giurisdizioni, ognuna con normative differenti».

La genesi di Toko è durata circa due anni, e le sue possibilità di applicazione sono molteplici: «L'idea di base è mobilitare in maniera *seamless* beni di qualsiasi tipo, per trarne del plusvalore in caso di vendita. Può trattarsi ad esempio di un patrimonio immobiliare, o di un portafoglio di crediti assicurativi. I primi esperimenti in questo campo risalgono ai certificati di vendita en *primeur* del vino: le aziende vendevano il vino appena vinificato sulla base delle aspettative di valore per quel vino dopo il periodo di invecchiamento. Law& è anche questo: usare gli strumenti che la tecnologia offre per reinventare quello che già conosciamo», conclude l'avvocato Quattrocchi.



DANILO QUATTROCCHI



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

8^ EDIZIONE

FINANCE

27.05.2021 • ORE 19.15
MILANO

SCOPRI I
FINALISTI



Francesco Beccali
 Finance Director,
Terna



Roberto Calanca
 Responsabile Servizio Credito
 Anomalo Retail,
Bper Banca



Andrea Castaldi
 Vice President,
Deutsche Bank



Andrea Colombo
 Managing Director – Head of
 Investment Grade Finance
 Southern Europe, BelLux,
 Franc,
J.P. Morgan Securities plc



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



Alberto Lampertico
 Investment Director,
*Riello Investimenti Partners
 SGR*



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



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



Alberto Lupi
 Managing Director – Fund
 Management,
Kryalos SGR



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



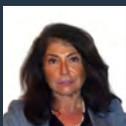
Marco Nigra
 Responsabile Corporate
 Lending Finanza Strutturata,
Banco BPM



Antonella Pagano
 Managing Director,
Accenture Consulting



Massimo Pecorari
 Head of Financing Italy,
UniCredit



Francesca Peruch
 Responsabile Consulenza e
 Perfezionamento Contratti,
Icoera BancaImpresa



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



Francesca Revelli
 Director, Solution Sales,
Citi



Simone Riviera
 Head of Corporate M&A,
Equita



Pietro Rizzuto
 Credit Lending Officer Italy,
UniCredit



Stefano Rossi
 Direttore Generale,
Alba Leasing



Emanuele Scarnati
 Direttore Generale,
Mps Capital Services



Laura Segni
 Head of Legal Advisory C&IB
 Division of Intesa Sanpaolo,
Intesa Sanpaolo



FILIPPO ZABBAN, MARIO NOTARI E STEFANO RAMPOLLA

ZNR I NOSTRI PRIMI 20 ANNI

Un anniversario importante per Zabban Notari Rampolla & Associati e un rebranding che lo suggella. La nuova "identità" punta ad accomunare tutti i professionisti dello studio che pensa a crescere ancora «sempre per linee interne»

Lo studio notarile Zabban Notari Rampolla & Associati, a 20 anni dalla fondazione, cambia nome e logo e diventa: "ZNR notai". L'associazione nasceva, infatti, nel gennaio del 2001 dall'unione di tre studi milanesi di grande tradizione. Un'operazione in netto anticipo rispetto alle tendenze aggregative che, negli ultimi anni, stanno caratterizzando anche il settore degli studi notarili. Lo studio si è poi rafforzato, a partire dal 2007, con l'associazione dei notai **Stefania Becelli, Federico Mottola Lucano, Marco Ferrari, Ugo Cortese e Marta Pin.**

Oggi lo studio conta su un team di circa 70 professionisti e collaboratori, tra notai, avvocati e consulenti attivi principalmente nella sede di Milano.

MAG ha parlato di questa storia e delle sue prospettive con i soci **Filippo Zabban, Stefano Rampolla e Mario Notari**.

Vent'anni di attività e un rebranding: cosa vi ha spinto a questa scelta? Il nuovo brand è inserito nello statuto?

Filippo Zabban (FZ): La scelta nasce essenzialmente dalla volontà che il nuovo nome dello studio rispecchi una realtà molto più ampia rispetto alla



FILIPPO ZABBAN

"VENTI ANNI FA LO STUDIO RUOTAVA INTORNO A NOI TRE, MENTRE ORA SIAMO UN TEAM DI 8 NOTAI, CHE SI POSSONO QUINDI RICONOSCERE IN UN BRAND CHE TRASCENDE DAL NOME DEI FONDATORI"

configurazione di 20 anni fa. Allora lo studio ruotava intorno a noi tre fondatori, mentre ora siamo un team di otto notai, che si possono quindi riconoscere in un brand che trascende dal nome dei fondatori. La sigla ZNR è dunque la sintesi dei nomi di origine, che consente di mantenere elementi di continuità, pur assumendo una nuova identità per accomunare tutti i notai dello studio. Il nuovo nome "ZNR notai" e il relativo brand sono diventati parte integrante dello statuto dell'associazione.

Vi preparate a nuovi arrivi di professionisti?

Stefano Rampolla (SR): Abbiamo pianificato un processo di ulteriore crescita, sempre per linee interne, anche negli anni a venire. Lo studio è caratterizzato da sempre dalla costante proiezione alla crescita e dall'apertura di spazi alle nuove generazioni, e così sarà anche nel prossimo futuro. Siamo convinti dell'opportunità della crescita interna, perché riteniamo che in questo modo possiamo garantire il mantenimento dell'impostazione dello studio, in grado di svolgere la professione notarile con moderna efficienza, profonda competenza e consolidata esperienza.

Come è cambiato il settore in questi anni?

Mario Notari (MN): Quando più di 20 anni fa decidemmo di dar vita a "Zabban Notari Rampolla & Associati", mediante l'aggregazione di tre studi presenti a Milano da più di 40 anni, il connotato tipico e quasi paradigmatico degli studi notarili era quello del singolo professionista, con alcuni collaboratori, dedito a tutti gli aspetti della professione notarile.

LO STUDIO IN CIFRE

20

*Gli anni di attività
dell'organizzazione*

3

I fondatori

5

I notai associati nel 2007

70

*Il numero totale
dei professionisti*

2

*Le sedi a Milano e Busto
Arsizio*

Negli ultimi dieci anni, invece, anche i notai hanno cominciato ad apprezzare i vantaggi delle associazioni professionali, soprattutto per affrontare un panorama economico certamente più impegnativo rispetto al passato.

Possiamo dire che la "concorrenza" è diventata un fattore più marcato nel settore dei servizi notarili?

MN: La risposta è senz'altro



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



LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 36727659

affermativa. Diversi fattori hanno inciso significativamente su questo processo: l'eliminazione delle tariffe professionali (dal 2006), che ha consentito a tutti i professionisti di praticare prezzi differenti per le attività offerte ai propri clienti; la crisi economica del 2008, che ha dimezzato il numero delle transazioni immobiliari, che rappresentano l'attività più diffusa nel settore notarile; l'aumento del numero di notai, di più del 50 per cento, stabilito a livello normativo nell'ambito di una serie di altre liberalizzazioni dell'economia; last but not least, l'avvento di internet, che ha consentito a tutti i consumatori di avvalersi di appositi siti anche per richiedere preventivi ai notai, ponendoli in concorrenza tra loro.

Voi avete perseguito la strada dell'associazione e dell'integrazione fin dalla nascita: quali furono le ragioni dell'epoca?

MN: Più di una ragione, a dire il vero. Anzitutto la sensazione che stava per cambiare tutto il



DA SINISTRA: MARTA PIN, UGO CORTESE, FEDERICO MOTTOLA LUCANO, MARCO FERRARI E STEFANIA BECELLI

mondo delle libere professioni: a ben vedere è proprio alla fine degli anni '90 che cominciarono a nascere anche in Italia i grandi studi di avvocati, organizzati

sul modello delle law firm anglosassoni. In secondo luogo, la convinzione che anche nel settore notarile l'aggregazione avrebbe consentito una maggior specializzazione professionale e una più efficiente organizzazione dei processi di lavoro. Infine, anche una ragione di carattere personale, legata alla mia carriera universitaria e alla mia personale esigenza di poter disporre del tempo necessario per proseguire l'insegnamento e l'approfondimento scientifico.

In che modo quella scelta ha influito sull'evoluzione del vostro percorso professionale?

SR: È stata una scelta con vantaggi persino superiori alle aspettative. Non solo siamo riusciti a seguire un percorso di specializzazione e di approfondimento in settori diversi, pur mantenendo la





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

CONCORSO
letterario

Il 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.





STEFANO RAMPOLLA

"LO STUDIO È CARATTERIZZATO DA SEMPRE DALLA COSTANTE PROIEZIONE ALLA CRESCITA E DALL'APERTURA DI SPAZI ALLE NUOVE GENERAZIONI, E COSÌ SARÀ ANCHE NEL PROSSIMO FUTURO"

capacità complessiva di seguire tutte le esigenze dei nostri clienti; non solo abbiamo potuto beneficiare delle economie di scala per l'organizzazione dello studio, per l'evoluzione tecnologica e per i servizi accessori; ma soprattutto ci siamo resi conto delle eccezionali sinergie professionali derivanti dal lavoro comune, sia verso i nostri clienti sia nella possibilità di un confronto quotidiano su

tutti gli aspetti del nostro lavoro.

Quali sono le sfide maggiori che si profilano per i notai?

FZ: Internazionalizzazione, digitalizzazione e concorrenza. Sempre più ci dobbiamo confrontare con l'estero e con i colleghi esteri, sia per operazioni di gruppi stranieri nel nostro paese, sia per le attività all'estero dei nostri clienti italiani.

Il passaggio alla gestione digitale di tutte le componenti del lavoro, già in corso negli ultimi dieci anni, ha avuto una ulteriore accelerazione con la pandemia del Covid-19, che ha reso di immediata urgenza la necessità di gestire anche da remoto gli atti e le operazioni notarili, tanto societarie quanto immobiliari. E infine la concorrenza: è chiaro che, soprattutto nei centri urbani, non esiste più la rendita di posizione della "sede notarile", ma che anche i notai devono competere, sia nella qualità dei servizi sia nel costo delle prestazioni, anche a beneficio della clientela finale.

Come vi state preparando?

FZ: Con un piano strategico quinquennale, imperniato sulla crescita interna dello studio e finalizzato al miglioramento di tutte le fasi del nostro lavoro: dall'organizzazione interna ai controlli di audit sui diversi processi di lavoro, dall'ulteriore specializzazione tecnico-giuridica alla capacità di gestire operazioni complesse e molto strutturate, dall'evoluzione tecnologica e digitale alla cura della comunicazione verso i clienti e della qualità e completezza



MARIO NOTARI

"GIÀ VENT'ANNI FA MATURAMMO LA CONVINZIONE CHE ANCHE NEL SETTORE NOTARILE L'AGGREGAZIONE AVREBBE CONSENTITO UNA MAGGIOR SPECIALIZZAZIONE PROFESSIONALE E UNA PIÙ EFFICIENTE ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO"

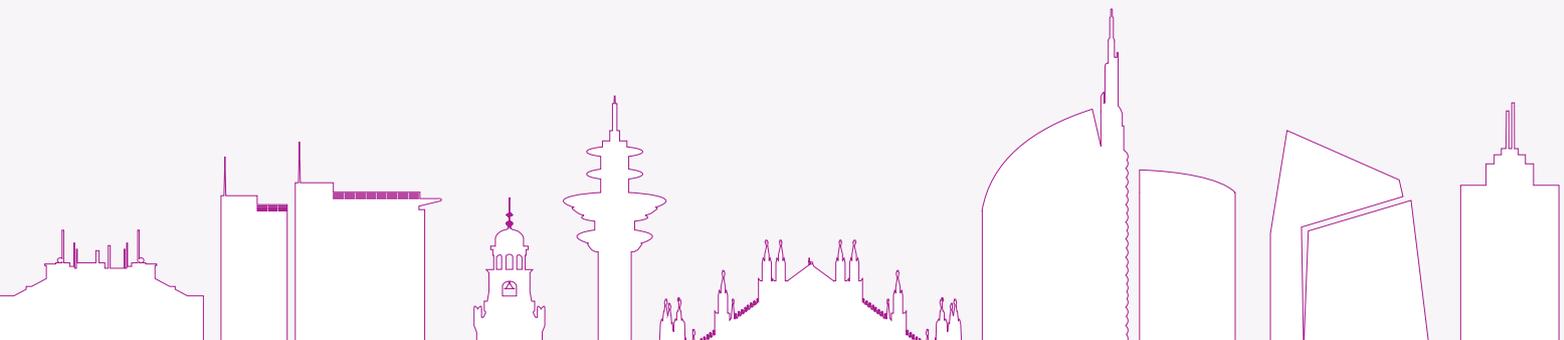
dei servizi che cerchiamo di offrire. Siamo convinti che siano queste le chiavi più importanti e di maggior soddisfazione sia per noi che per i nostri clienti e per gli altri professionisti che li assistono. (n.d.m.)

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

7 - 11 JUNE 2021

Milan, Italy



**THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY**

Patronage, Partners and Supporters

2021 Edition

Platinum Partners



Gold Partners



Silver Partner



Supporters



Media Partners



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



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"		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail	GattiPavesiBianchiLudovici	GPBL Piazza Borromeo 8, Milan
TUESDAY 8 JUNE				
8:00 - 9:30	 CWP	Breakfast on Finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2, Milan
9:15 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East"		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		Tbc
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		Tbc
WEDNESDAY 9 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Tbc
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM"		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

 Open with registration

SEP: Social events program

 Invitation only

18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		Legance Via Broletto 20, Milan
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		Toffoletto De Luca Tamajo Via San Tomaso 6, Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		Tbc
THURSDAY 10 JUNE				
9:00-11:00	 CWP	Breakfast Roundtable		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance		Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
19.15 - 23:30		Legalcommunity Corporate Awards		Tbc
FRIDAY 11 JUNE				
18.00	 SEP	International guest greetings		Tbc

SEE YOU FROM 7 TO 11 JUNE 2021

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

LABLAW

2021

VISIONE

“CIRCOLARE”

Francesco Rotondi racconta i progetti della boutique labour fondata nel 2006 e oggi alle prese con un nuovo inizio. Territorio, servizi integrati e formazione sono gli ingranaggi su cui gira lo studio. Nomi, fatti e cifre

di nicola di molfetta

Quindici anni: fedele alla linea e pronto al rilancio. **Francesco Rotondi** ha comprato una poltrona da gamer. «Sto studiando questo settore – dice – che presenta dei profili davvero interessanti sul fronte giuslavoristico». L'avvocato è fatto così. La curiosità è uno dei motori che da sempre lo spinge nella professione. Assieme al coraggio di osare.

Del resto sono queste le precondizioni che nel 2006 lo spinsero a dar vita a LabLaw assieme ad **Angelo Zambelli** e **Luca Failla**. Come noto, il primo lasciò il progetto dopo due anni (e oggi è socio in Grimaldi), mentre il secondo, dallo scorso settembre, è passato a Deloitte Legal con cui LabLaw ha siglato un'alleanza strategica (*si veda il numero 148 di MAG*). Un'operazione che sta funzionando («questi primi mesi hanno dimostrato che ancora una volta ci abbiamo visto giusto») dice Rotondi in questa intervista esclusiva rilasciata a MAG. E un'operazione che si inserisce in un disegno strategico ben preciso. Territorio, formazione, servizi complementari: è questa la visione circolare che l'avvocato ha per LabLaw da adesso in poi. Non solo uno studio legale, ma una piattaforma integrata che si occuperà del lavoro da ogni punto di vista. L'ultimo trimestre del 2020, ha visto lo studio mettere in atto una serie di azioni riorganizzative e raggiungere un «assetto quasi definitivo». In questo contesto di cambiamento va evidenziato anche il cambio di sede. Dal primo gennaio LabLaw ha spostato l'headquarter di Milano in Largo Augusto. «Nonostante tutto – dice Rotondi – per noi è stato un ottimo anno».

Partiamo da qui. Come si è chiuso il 2020 per LabLaw?

Per il nostro studio, come per altri immagino, è stato un anno particolare e la chiusura si presta a molteplici considerazioni. Dal punto di vista strettamente economico vi è stata una leggera flessione dell'“*incassato*”, circostanza che però non desta alcuna preoccupazione poiché il cosiddetto “*lavorato*” è cresciuto in maniera esponenziale, merito di una potente azione sulla clientela che abbiamo posto in essere anche durante i mesi più duri di *lockdown* che ci hanno consentito di acquisire nuovi clienti, realtà devo dire interessanti e strutturate, pressoché in ogni nostra sede.

Qualche cifra ...?

Come detto, il 2020 ha registrato un lieve calo dal punto di vista di ciò che comunemente viene identificato con “*incassato*” e ci siamo attestati intorno ai 7,2 milioni. Come dicevo, il dato più rilevante è però quello del “*lavorato*” che ha registrato un incremento e che pertanto ci lascia ben sperare per il futuro. Ritengo che il dato abbia risentito della crisi con il conseguente rinvio o comunque ritardo nei pagamenti.

In termini strategici la fine dell'anno vi ha visto avviare nuove iniziative territoriali: perché il territorio è così strategico per uno studio come il vostro?

Il territorio è strategico per chiunque intenda avviare un'attività imprenditoriale in Italia con un mercato stratificato e connotato dal punto di vista territoriale. La nostra professione è fornitura di servizi di assistenza e consulenza che non possono prescindere dalla profonda conoscenza e presidio del territorio e delle relazioni ad esso sottese. Interpretare i bisogni di una collettività – sia essa un'impresa, che una somma di individui – passa attraverso la conoscenza anche degli aspetti culturali e la vicinanza geografica. Questo è stato sempre un tema strategico di LabLaw sin dalla sua costituzione. Il percorso



FRANCESCO ROTONDI



IL 2020 HA REGISTRATO UN LIEVE CALO DAL PUNTO DI VISTA DI CIÒ CHE COMUNEMENTE VIENE IDENTIFICATO CON “*INCASSATO*” E CI SIAMO ATTESTATI INTORNO AI 7,2 MILIONI

di consolidamento ed espansione territoriale, tuttavia, per noi non è computo ed è in divenire.

Allora dica...

Avevamo l'esigenza di un ulteriore salto in avanti ed abbiamo avviato una revisione strategica e un cambio di passo nello sviluppo territoriale di LabLaw, che abbiamo immaginato – e fatto in modo diventasse proprio in questo 2020 – un *abilitatore* di competenze labour, nel senso che abbiamo deciso di creare un ambiente di competenze diffuse molto elevate che sono a disposizione delle più disparate realtà imprenditoriali territoriali, ora messe in condizioni di accedere ai servizi di studio senza doversi rivolgere a sedi lontane, ma a professionisti smart, preparati, che hanno tutti la stessa metodologia ed approccio, con una vocazione internazionale e che hanno sede dietro l'angolo.





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
10.06.2021

ORE 19.15 • MILANO

7[^] Edizione

corporate

Sponsor



#LcCorporateAwards 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Un esempio?

Un esempio significativo è Bari, una piazza e una sede nella quale abbiamo investito molto.

E dove avete avuto un recente avvicendamento con l'annuncio della collaborazione con Aldo Pecorella, diventato socio...

Abbiamo dovuto cambiare interlocutore per poter affrontare con più incisività un mercato che è molto locale anche dal punto di vista dell'approccio e molto ricco di opportunità. Abbiamo individuato tali caratteristiche nello studio Pecorella e nella vicinanza dell'altro nostro alleato strategico Deloitte, fortemente radicato nel territorio.

Capitolo Roma: in che modo sarete presenti nella Capitale e con quali specifici obiettivi?

Roma è stata la prima sede aperta nel 2009. Ritengo che soprattutto nel prossimo futuro ci sarà molto lavoro collegato anche ad alcune riforme che riguarderanno necessariamente il pubblico impiego e Roma in questa prospettiva sarà molto importante.

La Capitale avrà un ruolo centrale nel prossimo futuro dello studio?

Per quanto ci riguarda, il territorio romano è anche ragione di equilibrio e ponte verso il Sud dove stiamo investendo molto anche nel settore del trasporto intermodale. Ricordo che LabLaw è lo studio legale di riferimento di ALIS (Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile). Nella capitale saremo presenti in modo diretto avendo chiuso un'alleanza strategica con Nexum Legal ed i due studi collaboreranno insieme sul territorio. L'obiettivo è sempre quello dello sviluppo, della presenza capillare e dell'offerta di sempre maggiori servizi altamente qualificati per i nostri clienti.

Passiamo alle altre novità. Partiamo da Torino. Nuova sede e...

Torino è da sempre un territorio particolare dove vi sono pochissimi studi "non autoctoni". Ritengo che le vicende

**LO STUDIO
IN CIFRE****2006** *L'anno di fondazione***6** *I partner***15** *I senior associate***20** *Gli associate***5** *Gli of counsel***10** *Le sedi, a cui se ne aggiungeranno presto altre 3***2** *Le alleanze: con L&E Global a livello internazionale e con Deloitte Legal in Italia***7,2 mln** *L'incassato 2020*

della più importante azienda italiana abbiano modificato l'economia e le esigenze di quel mercato e in questo contesto abbiamo ritenuto di poter ricavare uno spazio importante.

La partnership con i consulenti de lavoro Ceccato Tormen in Triveneto, annunciata a fine 2020, a cosa punta?

Questa è un'altra delle iniziative volte a completare l'offerta di consulenza e servizi ai nostri clienti nell'ottica della multidisciplinarietà. Ceccato Tormen è una realtà molto simile nel dna a Lablaw: giovane, dinamica, competente e nell'ambito della "consulenza del lavoro", siamo ai massimi livelli. Con questa partnership, che valorizza un partner fortemente radicato nel territorio, riteniamo di poter coprire ed interpretare un bisogno di consulenza in tema giuslavoristico che ad oggi pensiamo non colta in tutte le sue potenzialità. Come si vede, il "territorio" non è nella nostra filosofia un presidio, un fortino dove issare una bandierina: è un modo di immaginare lo sviluppo dello studio e nel contempo il trasferimento di competenze recuperate altrove offrendo opportunità di crescita nella logica del "circolo virtuoso".

Bologna, invece, avrà una funzione peculiare sul fronte della formazione: ci può spiegare?

Bologna segna un grande passo e, se posso dirlo, una grandissima soddisfazione. Aver già solamente registrato l'interesse a dialogare con noi da parte del professor Franco Carinci ha rappresentato una importante soddisfazione personale. Immaginare, poi, che avremo un percorso professionale insieme è molto affascinante e rappresenta il posizionamento di un'altra decisiva tessera del mosaico LabLaw. Creeremo un'Academy presieduta dal professor Carinci e cercheremo di formare professionisti non solo competenti ma anche "colti". Con Susanna Carinci, invece, siamo convinti di poter sviluppare molto bene le opportunità

di business fornendo tutto il supporto necessario per far crescere la sede sotto ogni profilo.

Veniamo al Sud. Bari e la Sicilia: come si integreranno? In che modo il Mezzogiorno sarà coperto dallo studio?

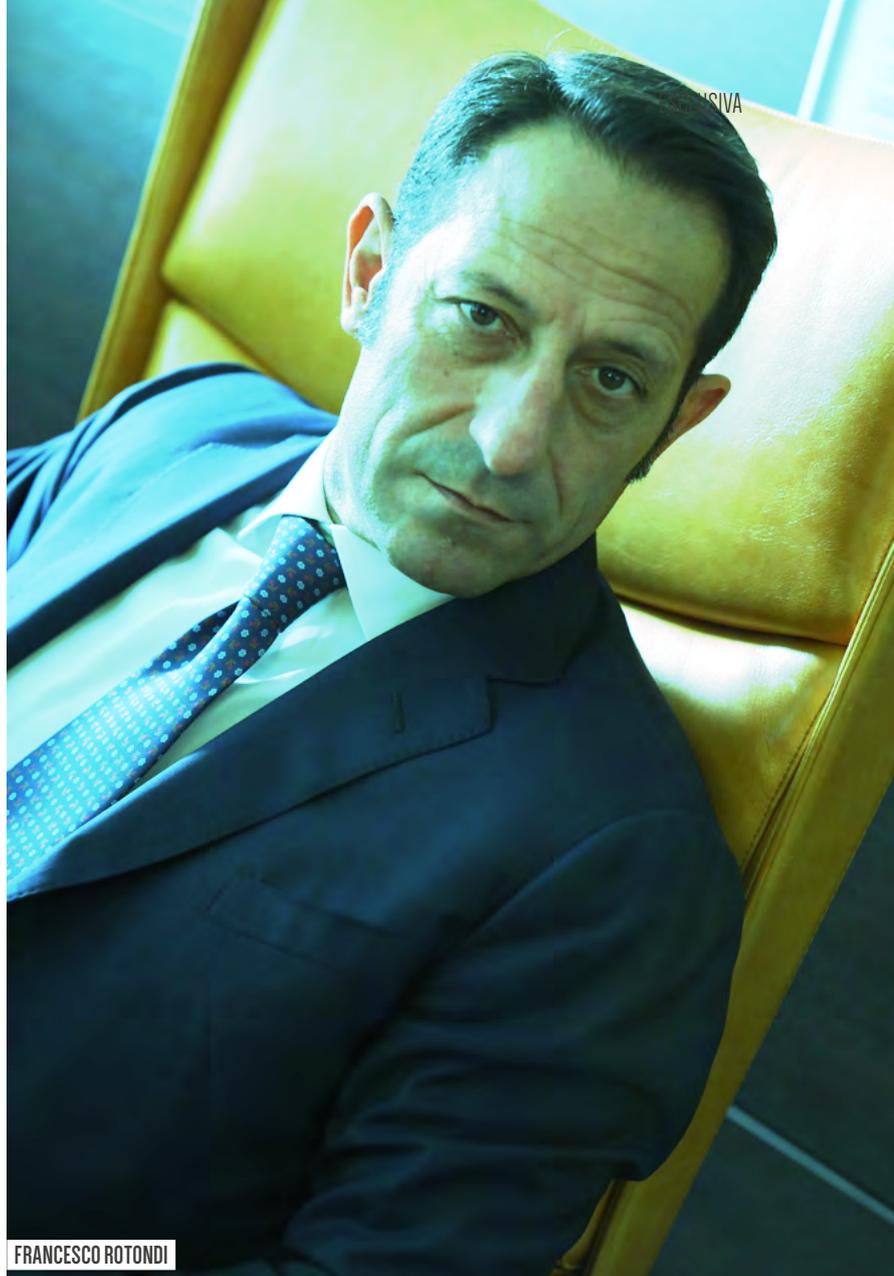
Stiamo creando una struttura con un focus strategico sul Sud Italia. Bari e la Sicilia, in quest'ottica, sono parte della dorsale Sud, ossia due sedi osmotiche con focus pesante sul mercato trasporti, logistica e marittimo il cui snodo (o fulcro) è Napoli, che LabLaw ha fatto diventare di fatto la seconda sede dello studio e che registra trend di sviluppo e affermazione nell'area davvero interessanti. Ma tutto è dentro un progetto che vede il Mezzogiorno come territorio di investimento pesante dello studio che da Napoli governa le azioni di LabLaw verso il Sud gestendo le sedi locali (Bari e Sicilia) in una logica di interconnessione nazionale.

È questo l'elemento che differenzia il vostro modello?

Abbiamo trasferito nei territori competenze e persone realizzando in questi il modello che già adoperiamo con successo a Milano. Le nostre sedi non sono presidi locali in qualche modo "svincolati", ma sono degli snodi strategici completamente integrati con il "quartier generale" garantendo così controllo, uniformità, velocità, e dando valore aggiunto alla clientela locale che può così competere con aziende assistite storicamente da big firm del Nord o del Centro Italia.

Ci sono anche sedi territoriali da cui lo studio è uscito? Se sì come mai?

Abbiamo terminato il percorso con i colleghi di Padova e Pescara. Nel corso dell'anno lo studio ha più volte pensato all'assetto e alle regole di partnership ed era evidente che in alcuni assetti potessero evidenziarsi delle criticità. I compagni di questo viaggio sono stati straordinari e conserviamo un bel



FRANCESCO ROTONDI

IL TERRITORIO ROMANO È ANCHE RAGIONE DI EQUILIBRIO E PONTE VERSO IL SUD DOVE STIAMO INVESTENDO MOLTO ANCHE NEL SETTORE DEL TRASPORTO INTERMODALE

rapporto e reciproca stima professionale. Nel nostro mondo – come in qualsiasi altro credo – non si sa mai cosa potrà accadere nel futuro.

Lo scorso settembre avete annunciato l'alleanza con Deloitte Legal: come sono andati questi primi mesi?

Credo che pochi, forse solo coloro che hanno una visione più ampia del settore legale, hanno potuto comprendere il senso di questa importante alleanza strategica. Questi primi mesi hanno dimostrato che ancora una volta ci abbiamo visto giusto. Scambi intensi con tutta la struttura, non solo quella giuslavoristica, che ci hanno fatto crescere sia sotto il profilo professionale che, ovviamente, di business. Crediamo molto, reciprocamente, in questa avventura e siamo convinti che possa diventare un modello.

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



BARBERINOSWORLD.COM

Ma nei fatti: è un progetto che sta confermando le potenzialità ipotizzate?

Con le complicazioni oggettive dettate dal periodo che stiamo attraversando e ciò nonostante il rapporto tra le due strutture si è dimostrato da subito interessante. Stiamo già lavorando su progetti comuni e con clienti che hanno bisogno di competenze e servizi diversi.

Il 2021 che anno sarà per il diritto del lavoro?

Per il diritto del lavoro il 2021 non sarà un anno diverso dagli ultimi 40 anni. Il diritto del lavoro è stato sempre centrale nella vita del nostro Paese e storicamente lo è stato proprio nei momenti di grandi crisi come quello che stiamo vivendo oggi a livello globale. Ritengo che sarà necessario varare una serie di importanti riforme normative che però non saranno sufficienti se ad esse non seguiranno vere e proprie azioni di politica attiva, formativa ed industriale. Nel 2021 non penso si attueranno ancora le grandi riorganizzazioni delle imprese e credo che sarà ancora un periodo di "sospensione". Sarebbe opportuno poter sfruttare questa fase al fine di preparare e predisporre le soluzioni anche sociali oltre che economiche a problemi che scaturiranno dal cambiamento. Non dimentichiamoci che al di là di tutto il COVID ha modificato anche i nostri "comportamenti" e ciò avrà sicuramente un effetto che ad oggi non credo si sia in grado di immaginare. La centralità del lavoro non è messa in discussione.

Quali sono i fronti più caldi che vi aspettate? Cosa chiederanno (o stanno già chiedendo) i clienti?

Ovviamente le imprese che stanno soffrendo dal punto di vista economico temono fortemente il protrarsi di questo stallo, una situazione che non solo non lascia libertà di impresa, ma non fa nemmeno immaginare, progettare, e programmare il futuro. La consulenza è diretta e tentare di limitare al massimo il danno di inattività che, vorrei ricordare non essere solo economico, ma anche



FRANCESCO ROTONDI



CON DELOITTE
LEGAL STIAMO
GIÀ LAVORANDO
SU PROGETTI
COMUNI E CON
CLIENTI CHE
HANNO BISOGNO
DI COMPETENZE
E SERVIZI
DIVERSI

di clima, di prospettiva, di entusiasmo e competenze.

I temi più caldi sono legati al tentativo di limitare al massimo i danni avendo a mente la "responsabilità sociale" e quindi a cercare di rinvenire tutti gli strumenti che possano aiutare anche i lavoratori.

Completi la frase: LabLaw sarà...

...Una realtà completamente diversa, di qui in avanti. Mi guardo intorno e vedo un dinamismo ed un'energia straordinaria, grazie anche alla presenza dei miei giovani soci, Alessandro Paone e Michela Bani, che sono alimentati da quel "sacro fuoco" che genera entusiasmo, nel quale si producono idee che a loro volta aiutano a sviluppare una visione delle azioni da seguire.

LabLaw sarà "high performance" nel 2021, ecco come sarà, la versione RS del sogno che mi accompagna da anni. ■

PRONTI A CRESCERE



CARLO PAVESIO



ANNA PAOLA NEGRI-CLEMENTI

MAG incontra Carlo Pavesio e Annapaola Negri-Clementi che hanno unito le loro strutture in un progetto professionale che guarda al futuro partendo da una forte tradizione nel diritto societario. Ambiente, digitale, infrastrutture green e cybersecurity sono la frontiera del mercato nello scenario post Covid-19

S

Sintonia professionale e consuetudine nell'assistenza a imprese e famiglie. Sono questi i fattori alchemici da cui è maturato il progetto di integrazione tra Pavesio e Associati e Negri-Clementi che ha ufficialmente preso il via negli ultimi giorni del 2020.

L'unione di queste due organizzazioni ha dato vita a una nuova insegna, Pavesio e Associati with Negri-Clementi, con cui la storica insegna di matrice sabauda ha rafforzato il suo presidio della piazza meneghina.

«Il nostro sviluppo recente richiedeva una presenza maggiore stabile a Milano, magari anche come trampolino per ulteriori crescita»,

racconta in questa intervista a **MAG Carlo Pavesio (CP)**. Che però ci tiene anche a fare una premessa: «Pavesio e Associati, da sempre ha una vocazione territoriale ampia. Fortemente radicati e affezionati al nostro territorio di origine, abbiamo sempre guardato all'Italia e al mondo come sbocchi naturali per le imprese, italiane ed estere, e per le famiglie imprenditoriali che assistiamo – racconta l'avvocato –. Il background professionale dei miei soci e mio personale si muove in questa direzione: dai tempi di Brosio e Casati (primo studio italiano ad avere uno studio a Pechino, oltre che a Bruxelles), alla fusione con Allen & Overy, all'accordo decennale successivo fino al 2017, fino al network attuale di rapporti personali consolidati in tutti i maggiori centri del mondo».

La coincidenza fortunata è stata l'incontro, subito dopo l'estate, con **Anna Paola Negri-Clementi** e il suo studio. Alla base di questa operazione, osserva Pavesio, c'è stata «una sintonia professionale e di consuetudine nell'assistenza a imprese e famiglie nel campo del diritto societario e commerciale, oltre all'indubbia riconoscibilità di Anna Paola e dello studio Negri-Clementi a Milano nel settore del diritto societario, M&A e della corporate governance. Inoltre, la specializzazione in diritto dell'arte e la consulenza nel wealth management, che ben si coniuga con la nostra presenza nel settore, è stata un altro segno che



I SOCI DI PAVESIO E ASSOCIATI WITH NEGRI-CLEMENTI

SAVE THE DATE

Wednesday

09

June
2021



From

7.30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports



#CorporateMusicContest

If you are a lawyer/banker/legal counsel and you have a band, don't miss the opportunity to play on stage and challenge your colleagues.

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LO STUDIO IN CIFRE

50 (circa)

Il numero totale dei professionisti

13

I soci

3

Le sedi: Torino, Milano e Roma

1990

Fondazione dello studio (Brosio Casati)

1998

Integrazione con Allen & Overy

2007

Nascita di Pavesio e Associati

2011

Fondazione di Negri-Clementi

2020

Avvio della nuova insegna

non potevamo perdere, una bella opportunità». Sono tante le ragioni «che mi hanno avvicinata a Carlo e allo studio Pavesio e Associati e che hanno contribuito a far nascere questa collaborazione», si inserisce Annapaola Negri-Clementi: «La profonda umanità e passione per la professione, la condivisione dei valori etici e, infine, lo sviluppo di un progetto comune, oltre naturalmente alla storica esperienza, alla grande reputazione e alla riconosciuta competenza e professionalità». «Il Covid-19 e tutto quello che ne è derivato – prosegue Negri-Clementi – è stata l'occasione per fermarsi a riflettere e a ripensare al futuro del proprio lavoro; ho provato così a immaginare nuove soluzioni efficienti che valorizzassero al contempo tradizione, alta professionalità e passione nella consulenza al cliente. È nato così "Pavesio e Associati with Negri-Clementi", da una filosofia condivisa, da una sensibilità culturale e dalla consapevolezza che il cambiamento è un valore oltre che una opportunità».

Proviamo a scendere nel dettaglio: Milano è una piazza strategica ormai da tempo. Molti studi torinesi hanno percorso questa strada... Il vostro obiettivo qual è?

CP: Come dicevo, da sempre siamo a Milano, perché nessuno può permettersi di non essere a Milano. Ma oggi lo siamo con più stabilità e con voglia di crescere: non abbiamo numeri in testa, ma il desiderio di attrarre talenti e qualità, magari in aree del diritto dove siamo meno presenti. Laddove si presenti l'opportunità d'incontro con persone che condividono il nostro approccio alla professione e alla nostra governance, siamo pronti a esaminare con grande interesse ogni potenziale crescita. Il punto di partenza e di arrivo sono però sempre le persone, con realtà professionali ben radicate sul territorio e self-standing.

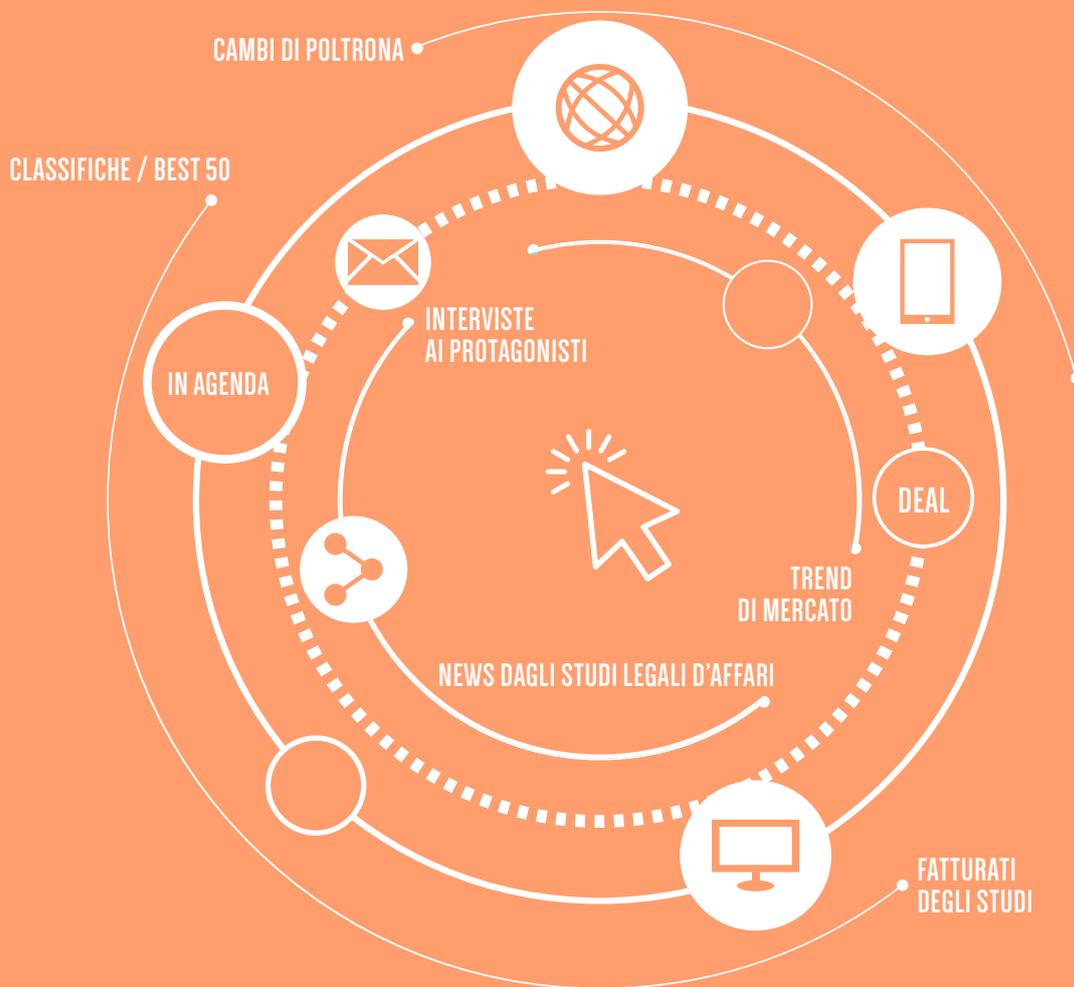
Per Negri-Clementi l'unione delle forze con una realtà così legata al tessuto imprenditoriale e industriale offre delle sinergie importanti: su quali direttrici si esprimeranno?

ANC: Le potenzialità di uno studio-boutique come Negri-Clementi sono altissime. Siamo certi che con il supporto e nel contesto professionale di "Pavesio e Associati" i numeri cresceranno: il progetto prevede infatti un ampliamento delle specializzazioni e del fatturato. Numerosi sono infatti i settori in cui – oggi nel nuovo contesto professionale – possiamo assistere i nostri clienti, offrendo una consulenza integrata ed evoluta.



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

SIAMO PRONTI A ESAMINARE
CON GRANDE INTERESSE
OGNI POTENZIALE
INTEGRAZIONE. I PUNTI
DI PARTENZA E DI ARRIVO
SONO LE PERSONE.
CI INTERESSANO REALTÀ BEN
RADICATE SUL TERRITORIO
E SELF-STANDING



CARLO PAVESIO

A chi guardate?

ANC: PMI, gruppi industriali, istituzioni bancarie, clienti private e anche start up continueranno a essere il nostro terreno di elezione, cogliendo le opportunità offerte dalla nuova economia: trasferimenti di patrimoni, riorganizzazioni aziendali e di capitali, digitalizzazione. I torinesi sono forse meno “rumorosi” o “appariscenti” di noi, ma non dobbiamo dimenticare che a Torino c’è uno dei più importanti hub italiani per le start up e PMI innovative e una forte presenza di realtà bancarie, assicurative e industriali.

Quali sono i settori che secondo voi presenteranno le maggiori opportunità quest’anno e come pensate di coglierle?

CP: La nostra professione è specchio di ciò che è il mondo intorno, si dice. I temi dell’innovazione digitale, dell’impresa nella sua più ampia dimensione di sostenibilità e interesse sociale, il reshoring e nuove modalità dei rapporti di lavoro, nonché l’esigenza di riti alternativi che permettano una certezza del diritto, sono tra i settori che penso possano avere maggiore sviluppo anche nell’assistenza professionale, stragiudiziale e non, nel prossimo futuro.

ANC: Proprio perché specchio della nostra economia, sempre più importanti sono i profili di

attenzione ESG per i quali le aziende chiederanno consulenza nell’ambito delle tematiche di corporate governance e di rating reputazionale; che poi finisce per incidere – virtuosamente – sull’interesse degli investitori e sulla contendibilità delle partecipazioni. Start up, PMI innovative, strumenti finanziari partecipativi e strumenti di collocamento del capitale in generale sono un altro filone in cui si muove la nostra economia e che richiede competenze integrate di corporate e di IP.

Avete in mente ulteriori lateral hire?

CP: Per definizione non escludiamo mai nulla, anzi. Ma con i requisiti fondamentali di cui sopra, senza mai compromettere l’identità del nostro studio, che è essenziale per la riconoscibilità e garanzia di assistenza per i nostri clienti.

Oltre al rafforzamento di Milano, prevedete anche un rafforzamento di Roma?

CP: Una presenza stabile, ancora più radicata sul territorio nazionale, avrebbe certamente senso.

L’internazionalizzazione è un obiettivo nel prossimo futuro?

CP: In realtà non è tanto un obiettivo, quanto già un dato di fatto. Circa il 50% della nostra

»»»

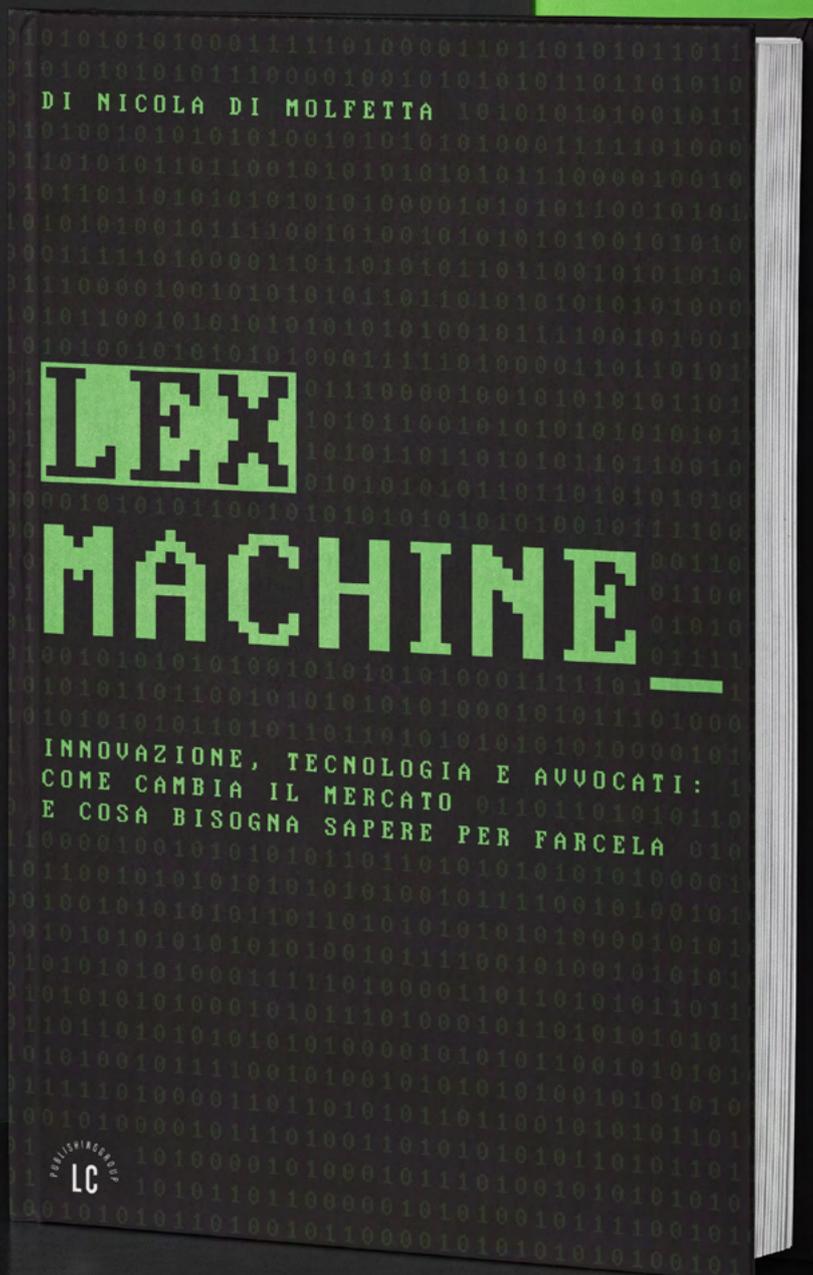
PUBLISHING GROUP
LC

Disponibile il nuovo libro edito da
LC PUBLISHING GROUP:

LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

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

Per informazioni

tel. 02 36727659 - info@lcpublishinggroup.it

SEMPRE PIÙ IMPORTANTI SONO I PROFILI DI ATTENZIONE ESG PER I QUALI LE AZIENDE CHIEDERANNO CONSULENZA NELL'AMBITO DELLE TEMATICHE DI CORPORATE GOVERNANCE E DI RATING REPUTAZIONALE



ANNA PAOLA NEGRI-CLEMENTI

attività è verso imprese estere o imprese italiane di madre estera; inoltre, molto del lavoro per i nostri clienti italiani è con controparti estere. Abbiamo un eccellente e consolidato network di studi corrispondenti nel mondo, di cui conosciamo bene i partner di riferimento, per cui siamo in grado di garantire ai nostri clienti un'assistenza a 360 gradi, sostanzialmente ovunque.

Tecnologia e sostenibilità: che spazio hanno nello sviluppo del vostro progetto?

CP: La tecnologia si è dimostrata chiave. Nel giro di tre giorni tutto il nostro studio si è convertito allo smart working e non abbiamo mai perso contatto tra noi e con i clienti. Soci, collaboratori e staff tutti collegati. Un nuovo modo di esercitare la professione, molto efficiente. Ma sia ben chiaro: dovrà essere complementare al valore aggiunto che soltanto lo stare insieme in studio può creare. La sostenibilità è diventata parte di noi, della nostra vita personale, prima ancora che professionale, ed è il nuovo mantra che guida le grandi strategie delle aziende e delle famiglie che vogliono guardare lontano, attraverso le generazioni.

ANC: Un sistema tecnologico e informatico integrato e solido è alla base dell'integrazione con Negri-Clementi, al fine di garantire accessibilità,

fruibilità, condivisione e tracciabilità in ogni momento e in ogni luogo. Senz'altro la nostra integrazione è una bella dimostrazione che oggi viviamo in piazze diverse ma con totale fluidità di comunicazione, anche in questo carosello di colori delle nostre regioni.

Vi siete dati un obiettivo di fatturato per quest'anno? Qual è?

CP: Innanzitutto speriamo di non dare i numeri! Battuta a parte, lo studio ha come obiettivo naturale la crescita, rendere ancora più affezionata la clientela e diversificarla, attrarre talenti e far crescere i nostri professionisti e staff. I numeri sono sempre una conseguenza di tutto ciò. Non vengono mai prima.

Effetto Covid sul mercato dei servizi legali: che idea vi siete fatti? Cosa ci sarà da aspettarsi?

CP e ANC: Con la pandemia abbiamo capito di essere potenzialmente fragili, ma anche molto resilienti. Lo stesso vale per la nostra professione, accanto a sfide intellettuali nuove abbiamo adesso l'enorme opportunità – sperando che non venga sprecata – del Recovery Fund, che potrebbe creare grandi e nuovi bisogni di assistenza professionale e servizi per tutti. In primis, ambiente, digitale, infrastrutture green e cybersecurity. (n.d.m.)

BSVA, UNO SVILUPPO STEP BY STEP



ALESSANDRO BELLOFIORE

MAG incontra Alessandro Bellofiore fondatore e attuale co-managing partner dello studio che racconta la storia dello studio e gli obiettivi: «Nel prossimo biennio contiamo di consolidare e implementare la struttura, con l'obiettivo di raggiungere un fatturato complessivo di 6/7 milioni di euro»

di giuseppe salemme

Compattezza, gradualità, pianificazione. Sembrano essere queste le parole chiave che hanno guidato la recente crescita dello studio BSVA, realtà legale nata nel 2003 e che nell'ultimo periodo sta consolidando la sua posizione di mercato con importanti investimenti: da un lato la nuova sede milanese, dall'altro la messa a segno di quattro lateral hire nei settori del diritto di famiglia e del real estate. Da un lato gli avvocati **Antonella Izzo** e **Teresa Devercelli** e dall'altro **Enzo Aldo Tino** e **Paolo Marra**. **Alessandro Bellofiore**, socio fondatore e attuale co-managing partner dello studio, racconta a MAG l'approccio adottato dallo studio dalla fondazione fino a oggi, e anticipa qualcuna delle prossime mosse strategiche.

Quando nasce BSVA? E con quali propositi?

Siamo nati nel 2003 dall'incontro di quattro avvocati provenienti da esperienze professionali differenti e uniti dal comune obiettivo di creare uno studio di medie dimensioni, riconoscibile sul mercato e con caratteri di originalità. In quest'ottica, e cercando di fare tesoro delle diverse formazioni, abbiamo impostato l'organizzazione ed il funzionamento dell'associazione non ispirandoci a uno specifico modello ma cercando di elaborare una sintesi degli aspetti positivi delle nostre diverse esperienze. L'obiettivo è sempre stato la compattezza dello studio, perseguita attraverso una chiara divisione dei ruoli, il rispetto delle competenze, l'assenza di posizioni

di privilegio tra partner e l'incentivazione delle aspirazioni dei collaboratori.

Come avete conciliato questa volontà di mantenere la vostra compattezza con la necessità di crescere?

Per più di dieci anni siamo cresciuti solo ed esclusivamente con le nostre forze ed in numero chiuso. Solo successivamente abbiamo aperto la partnership, per aumentare il raggio d'azione dello studio e per confrontarci con esperienze e approcci diversi. Nel 2015 eravamo in tutto 16 professionisti, oggi siamo una quarantina solo per il settore legal. Nel 2018, poi, abbiamo consolidato il rapporto con lo studio di commercialisti Viganò Carrara, che oggi opera con il brand BSVA - Corporate & Tax, e abbiamo aggiunto quindi un'altra decina di professionisti specializzati, oltre che nella normale attività di consulenza, nel controllo di gestione (materia quanto mai attuale visti gli obblighi dettati dal codice della crisi d'impresa).

Un approccio "step-by-step" che sembra aver funzionato...

Con il senno di poi è stata una scelta vincente: ci ha consentito di crescere sotto molti profili, aggregando professionalità di grande spessore, aumentando le possibilità collaborazione e il ventaglio di materie trattate. Oggi, pur essendo cresciuti ed essendo mutata la compagine associativa, manteniamo molti tratti di originalità e flessibilità che proteggiamo, considerandoli un nostro tratto distintivo positivo.

Veniamo ad oggi allora. Siete identificabili come una "superboutique" multipractice: cosa significa questo nel 2021?

Per i professionisti dello studio significa operare in una struttura snella e poco invasiva che consente a tutti di concentrarsi sul proprio lavoro, di sfruttare al massimo la propria specializzazione, e, visto il numero ristretto di partner, di conoscersi a fondo: postulato essenziale per poter collaborare al meglio, nel rispetto delle competenze di ciascuno. Per i nostri clienti significa disporre di un'assistenza legale di eccellenza, di potersi relazionare direttamente con i partner e comunque di collaborare con una struttura accessibile e accogliente, caratteristiche che ci contraddistinguono e che abbiamo il piacere di verificare siano particolarmente apprezzate.

Recentemente avete annunciato diversi acquisti: prima l'ingresso degli avvocati Izzo e Devercelli per rafforzare la practice diritto di famiglia e poi quelli degli avvocati Marra e Tino per rafforzarvi nel real estate. Quali sono i vostri obiettivi di sviluppo a medio e lungo termine?

Intanto, con gli ingressi da lei menzionati crediamo di aver coperto in maniera eccellente le aree del diritto di famiglia e del real estate. Abbiamo poi una serie di contatti e di collaborazioni già felicemente avviate e che stiamo consolidando: su tutte quella con le colleghe Elisabetta Mina e Marina Lanfranconi di Milalegal, che ci consentiranno a breve sia di aumentare ulteriormente le nostre specializzazioni che di rafforzare quelle già presenti. Non vogliamo però crescere eccessivamente per poter mantenere intatte le nostre caratteristiche e la coesione tra i partner, fermo restando che continueremo comunque sempre a investire in strutture e sulle persone così come abbiamo sempre fatto. In base alla nostra esperienza possiamo dire, con soddisfazione, che gli investimenti nel nostro settore pagano. Evidentemente il mercato premia chi dimostra, con i fatti, di credere in ciò che fa.

Avete appena aperto una nuova sede a Milano, e siete presenti anche a Varese e Monza.

L'espansione geografica è tra i vostri obiettivi?

La nuova sede di Milano, che va ad aggiungersi a quella adiacente già esistente, è un nostro punto d'orgoglio. Nel contesto difficile di questo periodo abbiamo fatto uno sforzo importantissimo per aprire un ufficio di 600 metri quadri in via Borgonuovo 7: uno stupendo attico su tre piani da cui si gode a 360 gradi la vista di tutta la città. Anche questo contribuisce a mantenere quello spirito di studio di cui parliamo. Quanto all'espansione geografica, abbiamo una serie di iniziative e colloqui in corso. La prima opportunità potrebbe essere l'apertura di una sede a Roma. Stiamo inoltre guardando ad alcune possibilità nel nord-est.

Vi siete posti invece un'asticella da superare in termini di fatturato?

Nel prossimo biennio contiamo di consolidare e implementare la nostra struttura, con l'obiettivo di raggiungere un fatturato complessivo di 6/7 milioni di euro. 🍷



LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8[^] Edizione

Tax

15.04.2021 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO

#LcTaxAwards



Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



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



Franco Biccari
Tax Litigation Manager,
Generali Group



Alessandro Bucchieri
Head of Tax Affairs, *Enel*



Marilena Di Battista
Tax Director,
Siemens



Francesca Fabbri
Responsabile Amministrazione, Bilancio e Fiscale (Head of Administration, Accounting and Tax), *ITALO*



Claudio Feliziani
Group Tax Director,
De Agostini



Paolo Fietta
Corporate Managing Director & Group CFO,
Il Sole 24Ore



Laura Filippi
CEO,
ITW Italy Holding



Cristian Filocamo
Group CFO,
Muti



Paola Flora
Responsabile – Servizio Consulenza e Compliance Fiscale,
UBI Banca



Claudio Frigerio
Head of Tax,
Stellantis



Filippo Gaggini
Managing Director,
Progressio SGR



Laura Greco
Head of Tax,
Vodafone Italia



Fabio Grimaldi
Executive Vice President Global Tax, Legal & Corporate Affaires,
Piaggio & C.



Valentina Incolti
Senior Manager – International Tax,
Amazon Italia Services



Sara Lautieri
Tax Director,
Gruppo Reale Mutua Assicurazioni



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



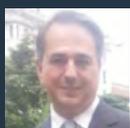
Francesca Mazza
Responsabile Tax Compliance,
FinecoBank



Aaron Meneghin
Head of Group Tax,
Valentino



Valentina Montanari
CFO,
Gruppo FNM



Piercarlo Palma
Tax Manager, *Group Lactalis Italia*



Andrea Papi
Head of Tax,
Gruppo Generali



Marco Pulcini
Head Of Business Tax Advisory,
UniCredit



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



Stefano Rossi
Direttore Generale,
Alba Leasing



Nicoletta Savini
Group Head of Tax,
TIM



Giacomo Soldani
Head of Tax,
ESSILORLUXOTTICA



PAOLO FRANCO, SILVIA COSMO E QUINTINO LOMBARDO

HWP, COMPETENZE INTEGRATE

Lo studio nasce dall'unione di PF Legal e Cavallaro Duchi Lombardo e Cosmo. Tre partner su un totale di 10 professionisti attivi tra Milano e Roma. Sanità, pharma e wealth i tre focus della struttura

Dieci professionisti e tre focus: health, wealth e pharma. Prosegue il viaggio di MAG tra le nuove insegne del mercato dei servizi legali. Tra i debutti dell'anno c'è quello di HWP - Franco Lombardo Cosmo, nato a fine 2020 dalla fusione di altri due studi: PF Legal di **Paolo Franco** e Cavallaro Duchi Lombardo Cosmo, da cui arrivano i soci **Quintino Lombardo** e **Silvia Cosmo**.

Il brand, studiato insieme ai professionisti dell'agenzia Greylab, è nuovo. Ma la storia professionale dei promotori di questo nuovo progetto è di lungo corso. L'iniziativa mette a

sistema competenze sviluppate negli anni nei settori a cui si richiamano le lettere del logo: sanità, farmaceutico e patrimoni. Una declinazione del concetto di scienze della vita che davvero ha una concezione olistica. MAG ha incontrato i soci fondatori di HWP.

HWP nasce dalla integrazione di PF Legal e Cavallaro Duchi Lombardo Cosmo: con quale obiettivo?

Paolo Franco (PF): Il progetto nasce dall'esigenza di far fronte alle richieste dei nostri clienti. Abbiamo registrato una crescente domanda su temi trasversali rispetto alle materie da noi trattate: la sanità per PF Legal e le farmacie / il farmaceutico per Cavallaro Duchi Lombardo e Cosmo. Si tratta di settori che un tempo erano solo contigui, ma che, oggi, sono sempre più destinati a integrarsi.

Avevate già una consuetudine di rapporti? Come nasce questa unione?

Quintino Lombardo (QL): Sì. Collaboriamo, sia pur occasionalmente, da alcuni anni. L'idea di unirvi è nata proprio dalla complementarità delle nostre esperienze, oltre che dalla condivisione degli stessi valori. Il know how di cui ciascuno di noi è portatore ci ha consentito di svolgere al meglio il nostro lavoro, ma siamo convinti che ora sia necessaria una dimensione multidisciplinare e un orizzonte più ampio per fornire un'assistenza in linea con le mutate necessità delle aziende e dei professionisti che seguiamo.

Quali sono i numeri della struttura a valle di questa unione?

Silvia Cosmo (SC): Lo studio, con sedi a Milano e a Roma, si compone



PAOLO FRANCO

di tre partner, tre senior associate, tre associate, una trainee e quattro assistant.

Tra le principali aree di attività saltano subito all'occhio Health e Pharma: in questo momento storico due settori che "corrono". In che modo ve ne occupate?

QL: Si tratta, effettivamente, di settori di attualità e di estremo interesse. La pandemia ha reso evidente che il benessere psico-fisico rappresenta, più di ogni altra cosa, il fondamento e il vero motore della società e della nostra economia. Rileva anche l'impatto che i fenomeni demografici, i processi culturali e le nuove tecnologie hanno su salute, sostenibilità e ambiente, ambiti tutti destinati a significativi cambiamenti. Si pensi, con riferimento al settore sanitario, ai temi della territorialità, dell'assistenza ai cronici e delle nuove tecnologie.

E lo stesso vale per il modo farmaceutico e per le farmacie?

QL: Certo. Si pensi all'ingresso

delle società di capitali nelle farmacie, all'espansione delle attività online e al consolidamento dei servizi sanitari erogabili direttamente ai cittadini e sempre più spesso a casa loro. Come ce ne occupiamo? Non solo cercando di aiutare i nostri clienti nella risoluzione dei loro problemi contingenti, ma anche e soprattutto affiancandoli nella pianificazione del futuro.

Terzo pilastro della vostra offerta è il Wealth: chi se ne occupa e in quale ambito?

PF: Ci piace pensare che il Wealth, la tutela e lo sviluppo del patrimonio dell'imprenditore, sia concettualmente ciò che unisce i due settori Health e Pharma. Si tratta di un'attività che ha caratterizzato precipuamente il percorso professionale di PF Legal, specie nell'ambito della pianificazione successoria, della riorganizzazione e ristrutturazione aziendale e del passaggio generazionale. Se ne è occupato, ovviamente,



LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

4[^] EDIZIONE

SAVE THE DATE

08.07.2021

ORE 19.15 • ROMA

Sponsor



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

#LcItalianAwards

anche lo studio Cavallaro Duchi Lombardo e Cosmo, nelle sue aree di specializzazione. Oggi, è un tema che coinvolge l'intero studio. Siamo convinti che il fattore critico di successo del nostro progetto risieda nell'integrazione delle competenze di ciascuno di noi, piuttosto che nella semplice condivisione di esperienze diverse.

Interessante la scelta di branding che avete fatto: chi ci ha lavorato? Quali consulenti? E cosa punta ad esprimere?

QL: Ci siamo affidati a una nota agenzia di comunicazione e web design milanese. Ci è stato chiesto di illustrare nel dettaglio il nostro progetto e ci è stata restituita la nostra visione in segni e parole.

La stessa agenzia ha anche realizzato, in passato, il brand di IusFarma, l'osservatorio di diritto farmaceutico, ideato e curato dai soci Lombardo e Cosmo e oggi confluito in HWP.

Pensate di registrare il marchio? Lo avete inserito nello statuto?

SC: Sì, il marchio è inserito nel



SILVIA COSMO

nostro statuto e pensiamo di registrarlo.

HWP è un'insegna "aperta"? Pensate ad accogliere altri professionisti (magari soci) nel prossimo futuro?

SC: Siamo aperti a nuove collaborazioni, vogliamo crescere

e per questo siamo attenti all'esterno. Riteniamo che lo studio possa rafforzarsi con l'ingresso di ulteriori professionisti, anche quali soci. Guardiamo con attenzione ai giovani e all'università.

Ci sono competenze che vorreste rafforzare o integrare?

PF: L'Europa è non solo il presente, ma anche il futuro. Siamo molto interessati al diritto internazionale e, in particolare, al diritto dell'Unione Europea. Al pari del diritto delle nuove tecnologie, riteniamo che si tratti di una materia ormai trasversale per tutti i settori dei quali ci occupiamo.

Il vostro obiettivo principale per il 2021?

SC: Crescere, rafforzare e ampliare l'assistenza offerta ai nostri clienti, anche attraverso corsi di formazione mirati, e promuovere la nostra nuova realtà come studio indipendente nell'ambito dell'Health, Wealth e Pharma. (n.d.m.)



QUINTINO LOMBARDO

HOGAN LOVELLS: NEGLI USA LA DIVERSITÀ ENTRA NELLE *BILLABLE* *HOURS*

di Ilenia Iaquina

L'impegno in materia di diversità e inclusione sarà valutato al pari della *billable hours*. È quanto accadrà nella sede statunitense dello studio Hogan Lovells. Si tratta di una misura annunciata dalla firm a metà gennaio e ideata per incentivare gli avvocati a occuparsi di questi argomenti che il più delle volte coinvolgono attivamente solo chi fa parte di una minoranza.

Tra le attività riconosciute dall'insegna ci saranno ad esempio: la gestione o l'organizzazione di eventi sulla diversità e l'inclusione; il *mentoring* o la sponsorizzazione di avvocati provenienti da ambienti sottorappresentati, con particolare attenzione alle persone di colore o LGBTQ+; e la partecipazione a progetti che vanno oltre la semplice formazione.

Gli associate e i counsel potranno contare nelle *billable hours* fino a 50 ore di lavoro sulla diversità

e l'inclusione tra le 2mila ore che devono maturare generalmente per avere diritto a un bonus. In ogni caso, prima di iniziare a contare le ore spese in iniziative D&I dovranno raggiungere le 1.800 ore fatturabili dal cliente. Il lavoro pro bono viene infatti contato separatamente ai fini dell'idoneità al bonus.

Gli avvocati che appartengono a una minoranza, inoltre, potranno inserire nel monte ore anche il tempo dedicato alle attività di reclutamento di candidati "diversi". Questo perché questi ultimi, spesso preferiscono incontrare con persone che sentono più vicine a loro, e dunque altrettanto appartenenti a minoranze, piuttosto che altri avvocati bianchi. L'iniziativa annunciata da Hogan Lovells segue quelle di altri studi, tra cui quella simile, annunciata da Dorsey & Whitney nel 2019 e da Stroock & Stroock & Lavan nel 2020. Le diffuse proteste contro il razzismo dello scorso anno hanno infatti spinto molte firm a rinnovare pubblicamente il proprio impegno



FRANCESCA ROLLA

in materia di diversità e giustizia razziale.

Sempre Hogan Lovells, a ottobre scorso aveva promesso che entro il 2025 la partnership negli Usa e nel Regno Unito includerà almeno il 15% di minoranze razziali ed etniche (percentuale che al momento si attesta all'11%) e il 4% di persone LGBTQ+ (contro il 3% di oggi). In precedenza, lo studio si era impegnato a far sì che la partnership globale fosse composta per il 30% da donne entro il 2022.

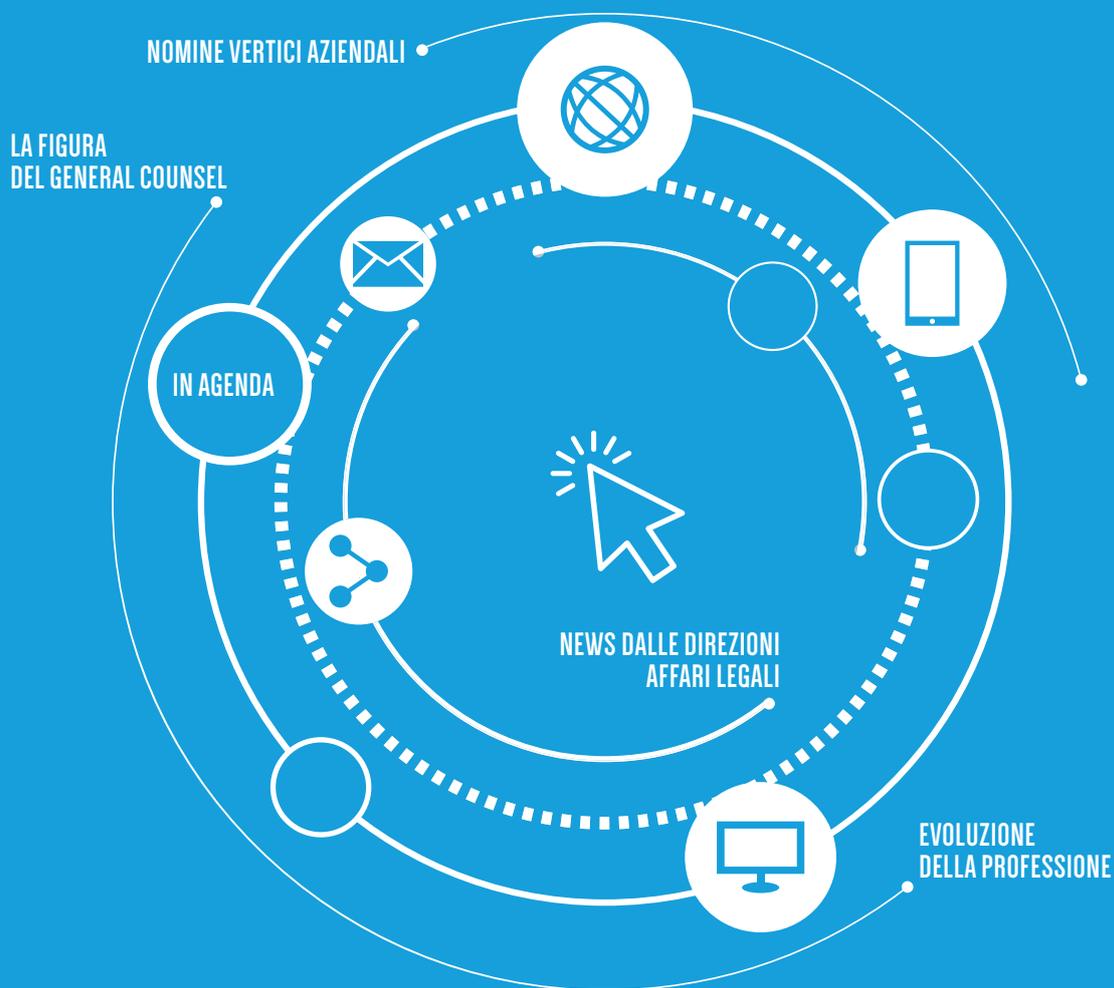
Lo scopo di questa iniziativa ha spiegato la firm è quello di dare a tutti gli avvocati dello studio un ruolo chiaro che li impegni nell'obiettivo comune di creare un ambiente di lavoro inclusivo. Un ambiente di lavoro, quello degli studi legali più in generale, nel quale per troppi anni è mancata la diversità a livello di partnership.

«Il nostro impegno per la diversità e l'inclusione fa parte delle priorità strategiche dello studio così come dimostra questa nuova policy che verrà implementata a livello globale, e dunque anche in Italia, con cui i professionisti/e e dipendenti vengono incoraggiati/e a dedicare 75 ore annuali (in luogo delle 25 ore previste attualmente) ad attività di responsabilità sociale quali D&I, probono, volontariato d'impresa, fundraising e sostenibilità», commenta a **MAG Francesca Rolla**, partner e co-responsabile delle attività di Citizenship per l'Europa di Hogan Lovells. ■



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

ALLA RICERCA DELL'EFFICIENZA

La pandemia non ha intaccato la necessità di efficientare le direzioni affari legali. Inhousecommunity.it ne ha parlato con alcuni general counsel in occasione di una tavola rotonda



La ricerca dell'efficienza. È un trend che si conferma valido per i general counsel (GC) anche nel 2021 e nonostante il Covid-19. Se la pandemia ha affaticato i giuristi d'impresa richiedendogli di assumere nuovi ruoli e responsabilità, non ha scalfito l'esigenza di efficientare la direzione legale nei suoi costi e processi. Un bisogno questo che rimane costante in numerose aziende operanti in settori disparati.

Ne abbiamo parlato il 26 gennaio scorso in occasione della tavola rotonda "Visioni e prospettive per il 2021 per i general counsel" organizzata da *inhousecommunity.it* in collaborazione con Dilitrust. L'incontro ha rappresentato un momento per riflettere sulle sfide che attendono i GC nei prossimi mesi e per offrire suggerimenti operativi sulle attività a medio e lungo termine. Alla discussione hanno partecipato **Alessandra Ferrari** general counsel di A2A, **Fabrizio Gallotti** country manager Italia di DiliTrust, **Giovanni Lombardi** general counsel di illimity e **Germana Mentil** group general counsel di Salvatore Ferragamo.

IL COVID-19

«Sono anni che al general counsel, al pari delle altre funzioni aziendali, viene chiesto di ottimizzare i processi interni», apre la conversazione Lombardi che paragona l'esercizio di efficientamento a uno "slalom speciale" tra le esigenze dell'organizzazione per cui si lavora e le restrizioni regolamentari e normative. Il general counsel evidenzia come proprio l'*annus horribilis* del Covid-19 abbia consentito, con il repentino passaggio al lavoro da casa, di dimostrare agli uffici legali che hanno abbracciato l'efficienza il corretto funzionamento dei propri processi e al management la crucialità del legal in diversi snodi dell'attività aziendale.

Sempre il 2020, aggiunge Mentil, ha messo sul tavolo la necessità di riadattare al nuovo mondo processi strutturati negli anni per rispettare l'apparato regolamentare di riferimento per le società quotate. Un'attività che è stata particolarmente impegnativa poiché «ha cambiato da un lato il modo in cui ci siamo relazionati tra funzioni in azienda e dall'altro i contenuti del nostro lavoro per via delle diverse richieste di supporto che abbiamo ricevuto rispetto al passato».

LE LEGAL OPERATIONS

Al di là della contingenza della pandemia, e tornando sulla necessità di efficientare la propria attività, negli ultimi anni molte direzioni legali hanno predisposto la funzione delle *legal operations*. Si tratta di una struttura organizzativa, spesso affidata anche a una sola persona, che aiuta i giuristi occupandosi del lavoro non puramente legale. È il caso di A2A e Ferrari ne condivide l'esperienza. La direzione ha introdotto la funzione a settembre 2019 e la GC si dice soddisfatta del contributo «fondamentale» offerto alla direzione in termini di semplificazione e miglioramento dei processi, gestione del budget, del panel di fornitori esterni e dell'archivio e introduzione di strumenti di intelligenza artificiale utili ai legali. Si tratta di una struttura strategica per direzioni affari legali di grandi dimensioni, secondo Ferrari, che deve essere governata da figure ibride tra giuristi d'impresa e manager esperti di finanza e processi che possano interpretare le esigenze del team legale e spingerle verso l'innovazione.

LA TECNOLOGIA

La tecnologia può aiutare i GC a raggiungere gli obiettivi di efficientamento, spiega Gallotti, esattamente come avviene nelle altre aree aziendali. In particolare, sostiene il professionista la pandemia ha accelerato ulteriormente il processo di digitalizzazione delle attività delle direzioni affari legali che era già in atto. Grandi opportunità arrivano anche da strumenti abbastanza comuni che riguardano la business intelligence e consentono di analizzare i dati in maniera puntuale e predittiva così da poter prendere decisioni migliori in futuro. Particolarmente utili, continua, sono le piattaforme collaborative



STRUMENTI DI GOVERNANCE PER IL BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI

12 APRILE 2021
ORE 17:30

MODERA

Ilaria Iaquinta

Caporedattore

LC Publishing Group & Iberian Legal Group

INTERVENGONO *

Mauro Ambanelli

Group Compliance Officer & Data Protection Officer, Chiesi Farmaceutici

Andrea Di Paolo

Responsabile Affari Legali, British American Tobacco, Sud Europa

Francesca Morra

Partner, Herbert Smith Freehills

Laura Orlando

Managing Partner Italia, Herbert Smith Freehills

che dialogano tra loro e che sono in grado di evolvere col business.

MISSIONE ESG

Tra i temi che interessano particolarmente le direzioni affari legali e che hanno avuto anche un'ulteriore spinta proprio dal Covid-19 ci sono quelli ESG (*environmental, social and corporate governance*). Si tratta di materie che sempre più impegnano i GC in prima persona, emerge dalla discussione. Oltre che di *governance*, di cui si occupano da anni, i giuristi d'impresa possono contribuire anche sugli aspetti *social* ed *enviromental* poiché occupano «un'ottima posizione per incidere sulla cultura aziendale in senso più ampio», spiega Ferrari. I GC, secondo la professionista, possono alimentare l'attenzione su queste tematiche anche prestando attività per migliorare il successo sostenibile e la compliance regolatoria dell'azienda, oppure attraverso l'elaborazione di strategie di mitigazione dei rischi che tengano conto della sostenibilità. Altre questioni su cui i legali d'impresa possono operare affiancando l'azienda sulla sostenibilità sono, continua Ferrari: «il supporto legale che riguarda le relazioni con gli investitori, la redazione del bilancio integrato di sostenibilità, o l'assegnazione ai manager di obiettivi legati a parametri di sostenibilità».

Per accelerare gli sforzi delle aziende sulla sostenibilità, secondo Lombardi, serve che quest'ultima permei i processi aziendali nelle varie linee di business. Solo in questi casi, aggiunge il giurista, si possono ottenere risultati concreti e realmente incisivi. Quanto ai legali d'impresa, oltre che sulle questioni già citate, possono contribuire – continua Lombardi – anche nel raggiungimento dell'uguaglianza di genere, obiettivo dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Nelle aziende, a livello di top management, c'è ancora molto da lavorare per restringere i divari. Chiunque abbia un ruolo nella gestione della *governance* dell'organizzazione, conclude il giurista, deve impegnarsi su questo tema, cooperando con la funzione HR per la costruzione di percorsi di selezione e formazione che puntino alla parità di genere fin dall'ingresso in azienda e che soprattutto contribuiscano a valorizzare le diversità in quanto elemento di arricchimento e dialogo all'interno dell'azienda.



ALESSANDRA FERRARI



FABRIZIO GALLOTTI



GIOVANNI LOMBARDI



GERMANA MENTIL



ILARIA IAQUINTA

Anche la direzione affari legali di Ferragamo è fortemente impegnata nelle tematiche di sostenibilità che – spiega Mentil – hanno permeato i processi, le sensibilità e la cultura aziendale sin dalla fondazione della maison. (i.i.)

Legaltech Day



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



In collaborazione con **ILT** LEPUBLISHINGGROUP
ITALIAN LEGALTECH

Partners **DLA PIPER**  **HERBERT SMITH FREEHILLS**

Sponsors   

REGISTRATI



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

Legaltech Day

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?**
Filippo Maria Andreani, Founder, *ROKH*
Marilyn Capparelli, Director of Legal Affairs, *Google*
Giulio Fazio, Direttore Affari Legali e Societari, *Enel*
Laura Orlando, Managing Partner, *Herbert Smith Freehills*
Laura Segni, General Counsel, *IMI Corporate & Investment Banking*
Modera
Alessio Foderi, Giornalista, *MAG e Inhousecommunity*
Q&A session
- 11:30 **SESSIONE II**
Gestione dei mandati seriali: la tecnologia è imprescindibile?
Gianpaolo Alessandro, General Counsel, *UniCredit*
Giulio Coraggio, Partner, Head of Technology Sector, *DLA Piper*
Pietro Galizzi, Head of Legal, Regulatory and Compliance
Affairs, *Eni gas e luce*
Silvia Mazza, Sales & Key Accounts Director, *Elibra*
Nicola Verdicchio, Chief Legal Officer, *Pirelli & C.*
Modera
Giuseppe Salemme, Redazione, *MAG e Legalcommunity*
Q&A session
- *BREAK*
- 15:30 **SESSIONE III**
**Legaltech e impatto sui conti degli studi legali:
che fine farà il valore aggiunto?**
Simone Davini, Head of Legal & Corporate Affairs,
Crédit Agricole CIB Italy
Gianni Marchitello, Project Manager Area Legal, *TeamSystem*
Sandra Mori, Data Protection Officer Europe, *Coca-Cola*
Marco Reggiani, Chairman, *Stogit*
Modera
Ilaria Iaquineta, Caporedattore, *LC Publishing Group*
Q&A session
- 17:30 **CLOSING SPRITZ**
Nicola Di Molfetta, Direttore *MAG e Legalcommunity*,
Editor-in-Chief *LC Publishing Group*, Autore di *Lex Machine*
Claudia Sandei, Professore Associato di Diritto Commerciale
e Docente di Diritto delle Nuove Tecnologie, *Università di Padova*
- 17:45 **Saluti e fine lavori**

*in completamento

MATTEO FRIGERIO

AIRBNB, TUTTE LE SFIDE DEL COVID-19

Matteo Frigerio, lead counsel EMEA, racconta a *MAG* l'impatto della pandemia sulla piattaforma per gli affitti a breve termine e quali scenari si presenteranno nel 2021

di alessio foderi

Sono oltre quattro milioni gli host Airbnb che offrono spazi di qualsiasi genere in quasi ogni parte del mondo. Un'industria, quella del viaggio, fermata di colpo dalla pandemia insieme a tutta la comunità di host e guest. Ogni sfida, però, porta con sé nuove opportunità: così, dopo mesi di profonda crisi, Airbnb ha anche aperto un nuovo capitolo della sua storia aziendale, quotandosi alla borsa di New York lo scorso dicembre. Questo non significa però che le sfide del Covid-19 siano finite: con nuovi trend, abitudini e iniziative, il dipartimento legale è in prima linea nel gestire la nuova normalità. **Matteo Frigerio**, lead counsel EMEA, ripercorre con *MAG* quello che è successo nel 2020, e fa il punto guardando agli orizzonti del nuovo anno.

È passato quasi un anno dai primi casi di Covid-19 in Italia.

Con l'arrivo della pandemia come sono cambiate le priorità del dipartimento legale?

C'è stato un cambio repentino di priorità: abbiamo cercato innanzitutto di evitare di rincorrere le norme che si susseguivano di giorno in giorno: le abbiamo certamente monitorate con attenzione, attingendo però a diverse fonti di informazione che potessero darci il senso di

>>>



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

EGYPT

WEB EDITION

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

11 FEBRUARY 2021

19:00 (EET) • AWARDS CEREMONY

REGISTER

Live posting of the awards ceremony on 
(Inhousecommunity.it - Inhousecommunityus.com)

#ihcommunityAwardsEgypt    

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - +39 02 36 72 76 59



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

come si stessero strutturando le politiche internazionali in materia di viaggio, spostamenti e sicurezza sanitaria. Abbiamo quindi pianificato l'evoluzione dei nostri servizi sulla base di tre pilastri fondamentali: tutela dei dipendenti, sicurezza della community e aiuto alle categorie più esposte alla pandemia. Abbiamo strutturato comunicazioni dirette con host e guest, implementato misure di lavoro agile, scritto informative che abbiamo distribuito su vari canali, e ideato programmi specializzati in collaborazione con le autorità e rivolti al personale medico sanitario.

Quindi, in quali ambiti avete lavorato maggiormente? E come avete aggiornato le vostre policy?

In ambito B2C, al fine della tutela della community, abbiamo da subito messo in opera politiche di cancellazione delle prenotazioni dovute all'emergenza sanitaria, facendo leva sul programma di rimborso per "extenuating circumstances" che già era noto ai nostri utenti, in modo da provvedere al rimborso tempestivo dei viaggiatori impossibilitati a muoversi dalle proprie abitazioni. Successivamente, a fronte del protrarsi della crisi, abbiamo messo a punto un fondo di ristoro per gli host, il cui volume di transazioni si era drammaticamente ridotto, a cui hanno contribuito direttamente anche i nostri founder e gli stessi dipendenti. Tutti noi siamo consapevoli che, senza host, non esisterebbe la nostra azienda.

In materia di sicurezza come siete intervenuti?

Abbiamo creato un protocollo di pulizia per gli host, con l'aiuto dell'ex responsabile della salute pubblica statunitense Vivek Murthy, nonché in collaborazione con i principali esperti nel settore dell'ospitalità. L'idea era quella di assicurare i viaggiatori sulla sussistenza di standard di pulizia in linea con le raccomandazioni delle autorità, e creare un minimo comune denominatore per la messa in sicurezza degli alloggi in tutto il mondo. La sfida è

”

ABBIAMO CHIESTO AGLI HOST LA DISPONIBILITÀ DI APRIRE LA PORTA DI CASA PROPRIA AL PERSONALE SANITARIO IN TRASFERTA TEMPORANEA O IN CERCA DI UN ALLOGGIO PER ISOLARSI TEMPORANEAMENTE DALLA PROPRIA FAMIGLIA

MATTEO FRIGERIO



stata quella di non contraddire le regole locali che sono leggermente diverse in tutto il mondo, perseguendo il bene comune.

Come accennava un tema sicuramente caldo sono le cancellazioni. Avete creato uno schema di rimborsi?

Credo che il dipartimento legale di Airbnb, in collaborazione con molte altre funzioni aziendali, abbia dato prova di grande intraprendenza, equilibrio e agilità nel contribuire alla creazione ed alla successiva evoluzione delle politiche di cancellazione sulla piattaforma. Mentre le 'extenuating circumstances policies' già presenti nel nostro set di termini e condizioni hanno giustificato l'intervento di Airbnb nel rimborsare i viaggiatori colpiti da norme inattese che limitavano gli spostamenti, successivamente

»»

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

2[^] EDIZIONE

30 SETTEMBRE - 01 OTTOBRE 2021
ROMA



L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA DEL GIURISTA D'IMPRESA

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

abbiamo cercato di interpretare al meglio il nostro ruolo di piattaforma al fine di non penalizzare eccessivamente domanda o offerta.

Sicuramente una situazione delicata...

Esatto, soprattutto un ruolo delicato, il nostro, nell'ambito di un'emergenza mondiale, con norme fluide e interessi evidentemente contrapposti. Con il protrarsi della crisi, abbiamo infatti dato modo ai viaggiatori di richiedere un coupon per posticipare il proprio soggiorno. Inoltre, a decorrere dal 14 marzo 2020 tutte le prenotazioni sono state ricondotte esclusivamente alle normali politiche di cancellazione impostate dal singolo host, sull'assunto che a quella data - a crisi conclamata - ogni viaggiatore sarebbe stato in grado di valutare i rischi connessi ad un viaggio futuro.



GLI ALLOGGI A LUNGO TERMINE SONO UNA DELLE PROPOSTE PIÙ INTERESSANTI PER IL NUOVO MONDO CHE SI AFFACCIA AL LAVORO AGILE, ALLA DIGITALIZZAZIONE, E CHE PUNTA AL MANTRA DEL 'WORK FROM ANYWHERE'

Com'è stato da un punto di vista legale trovare un equilibrio fra le sfide dell'emergenza sanitaria senza perdere di vista le necessità ordinarie?

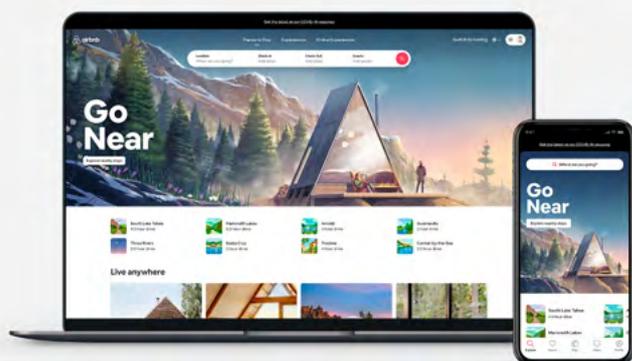
Dico una banalità nel confermare che tutto il settore Travel è stato duramente colpito dalla crisi: in questo contesto, c'è stato davvero poco spazio per l'ordinario. Il dipartimento legale ha una posizione privilegiata in ambito di crisi, potendo avere visibilità su diverse funzioni ed aiutare alcuni colleghi a capire che alcuni progetti settoriali andavano abbandonati o accantonati in favore di altri strumentali ad uscire dalla crisi o quantomeno a resistervi. Abbiamo rinunciato a tutto quanto non potesse essere definito "core", accantonato partnership commerciali e campagne ispirazionali che sarebbero risultate inappropriate in tempo di pandemia, e ci siamo concentrati sulla sicurezza dei dipendenti e della community.

Ripercorrendo le tappe della pandemia, all'inizio avete sviluppato un progetto per dare alloggio agli operatori impegnati nell'emergenza Covid-19. Può raccontarcelo?

Sono molto orgoglioso del programma "medici e infermieri" che, partito dall'Italia e dall'idea di alcuni colleghi, si è poi esteso in tutto il mondo. Abbiamo chiesto agli host la disponibilità di aprire la porta di casa propria al personale sanitario in trasferta temporanea o in cerca di un alloggio per isolarsi temporaneamente dalla propria famiglia. È stato uno sforzo enorme di una community già in messa crisi dai mancati arrivi e, di conseguenza, dai mancati

LA STORIA

AIRBNB: DA COMMUNITY A SOCIETÀ QUOTATA



Airbnb è una community lanciata nel 2008, quando due host decisero per la prima volta di accogliere 3 ospiti nella loro casa di San Francisco. Il sito fu aperto nell'ottobre del 2007 da Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, a capo ancora oggi di quella che è diventata una società quotata. Da allora, infatti, la stessa community è cresciuta, arrivando a contare fino a 4 milioni di host, che a loro volta hanno accolto oltre 800 milioni di ospiti, in circa 100.000 città di quasi tutti i paesi e le regioni del mondo. Gli host di Airbnb sono persone comuni che scelgono di condividere il proprio mondo con i viaggiatori, offrendo loro convivialità e ospitalità.

introiti. Noi abbiamo contribuito direttamente al programma e al successivo fondo di ristoro, ma sono proprio gli host i veri benefattori che hanno dimostrato enorme sensibilità e senso di appartenenza alla società civile.

Durante la scorsa estate come avete gestito la fase di ripartenza e di nuovo impulso al viaggio?

L'estate è stato un esempio di resilienza del mondo del travel che spero dia speranza a tutto il comparto. Chi ha potuto viaggiare ha scelto in molte occasioni una casa invece che un hotel: queste persone hanno dato peso alla possibilità di avere un alloggio tutto per sé, spesso cercando una caratteristica particolare - piscina, wifi - che consentisse di passare qualche giorno di relax lontano dalle preoccupazioni di quest'anno difficile. Noi abbiamo dunque lavorato sulla piattaforma per riscontrare questi nuovi trend di

ricerca: case singole, amenities chiave, breve distanza da casa, e naturalmente alloggi disponibili a lungo termine, per 28 giorni o più. Gli alloggi a lungo termine sono una delle proposte più interessanti per il nuovo mondo che si affaccia al lavoro agile, alla digitalizzazione, e che punta al mantra del 'work from anywhere'.

Sempre d'estate avete stretto una partnership con Lexdo.it e Flextax...

Lei citava l'ordinario: queste partnership sono state le uniche su cui abbiamo puntato in tempo di crisi per consolidare il nostro impegno verso la legalità. Tasse, adempimenti amministrativi e contrattuali non scompaiono con la pandemia: va in questo senso l'identificazione di partner esterni che possano aiutare gli host a capire come ospitare in regola e superare con successo ogni eventuale ostacolo burocratico. Noi possiamo avere il ruolo di cassa di risonanza per startup locali, Italiane, che contribuiscono a questo percorso.



MATTEO FRIGERIO

”

I TREND REGISTRATI NELLE PRENOTAZIONI PER PIÙ DI 28 GIORNI CONSECUTIVI SEMBRANO ANDARE PROPRIO IN QUESTA DIREZIONE E CONTIAMO DI DARE STRUMENTI DAVVERO UTILI ALLA COMMUNITY PER INTERCETTARE LE NUOVE ESIGENZE DI INTERCONNESSIONE FRA LAVORO, VACANZA, E VITA PRIVATA

L'INIZIATIVA

UNA CASA PER MEDICI E INFERMIERI



A pochi giorni dallo scoppio della pandemia in Italia, nel marzo 2020, Airbnb ha lanciato il programma medici e infermieri a supporto delle migliaia di operatori sanitari entrati in servizio per fronteggiare l'emergenza da Covid-19. Un'iniziativa che ha dato agli host di Airbnb la possibilità di mettersi a servizio di chi ogni giorno ha combattuto e combatte questa battaglia in prima linea. Nel dettaglio, ha inoltre permesso di offrire a tutto il personale medico una possibilità di auto isolamento a tutela della propria famiglia e collaborare con enti pubblici e privati per semplificare la ricerca di alloggio da parte del personale medico in fase di reclutamento. In poche settimane in tutte le regioni italiane sono state aperte oltre 3000 case, un progetto pilota che nel 2020 dalla penisola è diventato globale: Airbnb Open Homes. 


Riguardo il bonus vacanze predisposto dal governo, quali vincoli avete riscontrato?

Credo che il Governo abbia agito in un ambito estremamente complesso e in rapida evoluzione, e che abbia dovuto fare scelte altrettanto difficili. Detto questo, la decisione di escludere, quantomeno inizialmente, le piattaforme online dai canali dove fosse possibile utilizzare il bonus vacanze ci ha lasciati quantomeno perplessi: non ne avremmo ovviamente beneficiato noi, se non indirettamente, ma la moltitudine di host che usano Airbnb e altri canali simili per ospitare molti viaggiatori Italiani. Il Governo ha anche scelto di tutelare le imprese turistiche, escludendo i locatori: anche in questo caso, si tratta di una scelta politica, e come tale rispettabile in un mondo di risorse scarse. Si tratta, però, di un segnale significativo e credo che in futuro la politica debba tener presente che gli affitti brevi sono a tutti gli effetti una componente essenziale, e in crescita, del turismo italiano e che garantiscano risorse economiche a una fetta importante del Paese che spesso non ha alternative.

Guardando al futuro (e al 2021), quali pensa possano essere i riverberi giuridici per i long-term stay e i viaggi a breve distanza?

Si stanno moltiplicando le iniziative di datori di lavoro e liberi professionisti che cercano alternative al modo di interpretare il lavoro, e il bilanciamento vita privata/lavoro, che rappresentavano la normalità prima della pandemia. Sentiamo parlare di south working, smart working, work from anywhere e altri inglesismi. Io spero semplicemente che si aprano nuovi orizzonti per aree del paese che fino a poco fa sembravano poco o per nulla attraenti per chi volesse costruire una vita professionale ricca di soddisfazioni. I trend registrati nelle prenotazioni per più di 28 giorni consecutivi sembrano andare proprio in questa direzione e contiamo di dare strumenti davvero utili alla community per intercettare le nuove esigenze di interconnessione fra lavoro, vacanza, e vita privata. 



IN BNP PARIBAS CARDIF LA DIVERSITÀ È CERTIFICATA

di Ilaria Iaquinta



PAOLA DEL CURATOLO

La chief diversity officer Paola Del Curatolo racconta a *MAG* il progetto di certificazione «gender equality» e le iniziative intraprese dall'azienda. «Nel 2020 abbiamo lanciato numerosi progetti»

Certificare l'azienda per dimostrare che il suo impegno in materia di tutela della diversità è concreto e va nella direzione giusta. È una tendenza di cui abbiamo parlato precedentemente anche su *MAG* (N.139) e che interessa un numero sempre crescente di organizzazioni visto che è ormai risaputo che la diversity dà valore al business, ai dipendenti e anche ai clienti/consumatori.

Tra le imprese che hanno scelto di intraprendere questo cammino c'è Bnp Paribas Cardif che ha recentemente ottenuto la certificazione «gender equality» da parte dell'associazione Winning Women Institute, ente finalizzato a diffondere il principio della parità di genere all'interno del mondo del lavoro.

Il riconoscimento segue l'implementazione di un percorso intrapreso dalla compagnia assicurativa guidata dalla ceo **Isabella Fumagalli**, che ha portato nel 2020 all'istituzione della figura del chief diversity officer affidata a **Paola Del Curatolo**, cfo e membro del comitato esecutivo. **MAG** ha incontrato Del Curatolo per farsi raccontare l'iniziativa e parlare dell'impegno in materia diversity e inclusion di Bnp Paribas Cardif.

Cos'è la certificazione «gender equality» dell'associazione Winning Women Institute e come funziona?

La certificazione WWI del Winning Women Institute, è un riconoscimento che viene rilasciato solo alle aziende che rispettano indicatori molto stringenti sulle pari opportunità. È una sorta di "bollino rosa", ottenuto grazie a un innovativo processo di certificazione unico in Italia, il dynamic model gender rating. Dopo una prima fase di preaudit di approfondimento sulle aree oggetto di valutazione segue una fase di certificazione vera e propria con verifica puntuale di tutti gli elementi da parte dell'auditor. Una volta accertata la conformità viene rilasciata la certificazione che ha una durata di tre anni con due audit di sorveglianza e rinnovo previsti a un anno e due anni dalla prima certificazione.



**VOLEVAMO UN'OPINIONE
AUTOREVOLE ESTERNA
CHE ANALIZZASSE IN
MODO PIÙ SCIENTIFICO
COME GESTIAMO IL TEMA
DELLA GENDER EQUALITY**



ISABELLA FUMAGALLI

Come mai la società ha deciso di certificarsi?

Da anni Bnp Paribas Cardif, insieme a tutte le società del Gruppo Bnp Paribas in Italia, è impegnata a promuovere la valorizzazione della diversità in ambito lavorativo, inclusa quella di genere, combattendo qualsiasi forma di discriminazione e realizzando varie iniziative sul tema. La diversità per noi è sempre stata vista come valore e arricchimento culturale, in grado di stimolare e unire anziché dividere, anche grazie all'impegno della nostra ceo, Isabella Fumagalli, da anni in prima linea per costruire un ambiente lavorativo meritocratico ed equo e per favorire la diffusione di una cultura inclusiva anche fuori dall'azienda. Volevamo, però, un'opinione autorevole esterna che analizzasse in modo più scientifico come gestiamo il tema della gender equality e che ci confermasse che stiamo andando nella giusta direzione, oltre che ad aiutarci a individuare aree ulteriori di miglioramento.

Come ha funzionato il progetto?

Il progetto ha previsto una prima fase di preaudit di approfondimento di quanto fatto da BNP Paribas Cardif sulle aree oggetto di valutazione (opportunità di crescita in azienda; equità remunerativa e processi HR; politiche di gestione della gender diversity; policy per





LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



SUSTAINABILITY DAY



GIOVEDÌ 18 MARZO 2021

ORE 9:00 – 16:30

Partners



Rödl & Partner **Trevisan & Cuonzo**

Per informazioni francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

la tutela della maternità). Dopo il preaudit, WWI® ha rilasciato un documento in cui vengono concordate eventuali azioni di miglioramento suggerite per accedere alla fase di certificazione finale. WWI, al fine di garantire la massima trasparenza del processo di certificazione, ha affidato, quindi, a un ente terzo, la società di revisione contabile e auditing RIA Grant Thornton, la verifica degli indicatori già rilevati in fase di pre-audit e il soddisfacimento dei requisiti alle linee guida stabilite dal comitato scientifico WWI.

Quali persone ha coinvolto e quanto è durato il processo di certificazione?

Il processo, oltre a coinvolgermi come chief diversity officer, ha visto il grande impegno di un team trasversale di HR di tre persone. È partito a inizio 2020 ma a causa della pandemia abbiamo dovuto sospenderlo per quattro mesi, per cui si è concluso subito dopo l'estate.

Che vantaggi vi aspettate di avere dalla certificazione?

Avere un autorevole ente esterno che ci certifica, misurando con indicatori oggettivi le azioni che favoriscono le pari opportunità nel nostro ambiente lavorativo, ci permette di essere ancora più credibili

nel portare avanti all'interno e all'esterno dell'azienda le iniziative e di comunicare sulla gender diversity con maggiore forza, per sensibilizzare anche il mercato sull'importanza di questo tema sempre più cruciale per lo sviluppo economico del nostro Paese.



TUTTE LE INIZIATIVE MESSE IN CAMPO HANNO PORTATO INNANZITUTTO ALLO SVILUPPO DI UNA MAGGIORE SENSIBILITÀ IN AZIENDA RISPETTO AL TEMA DIVERSITY

Quali altre misure avete implementato in azienda per contrastare le disuguaglianze di genere?

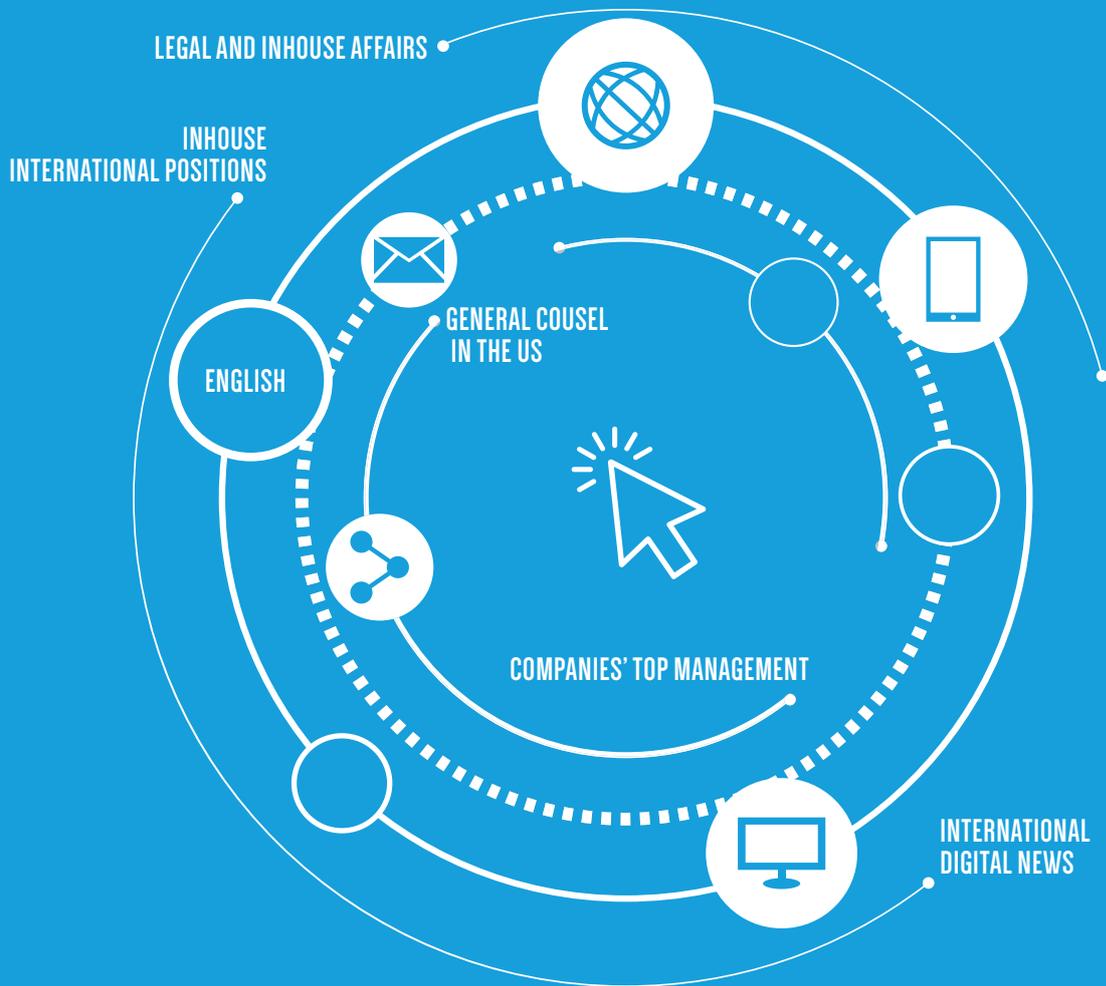
Nel 2020, nonostante l'emergenza in corso, abbiamo lanciato numerosi progetti: dall'istituzione del mio ruolo di chief diversity officer a un percorso di mentoring interno dedicato alle giovani collaboratrici donne – con le nostre senior manager in veste di mentor -, dalla creazione di una community al femminile ai corsi di formazione dedicati alle donne, grazie alla collaborazione con Valore D, dall'adesione a "Inspiring Women", un progetto di mentoring della camera di commercio italo-francese che ha coinvolto alcune nostre collaboratrici, fino a un progetto sviluppato con la start-up innovativa a vocazione sociale Women Security, con una serie di incontri informativi sulle tematiche di sicurezza delle donne e dei





INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com



IL VERO TARGET DA RAGGIUNGERE È CHE IN FUTURO LA GENDER PARITY NON SIA PIÙ UN TEMA E CHE LE DIFFERENZE LEGATE AL GENERE RELATIVAMENTE AL PERCORSO PROFESSIONALE DIVENTINO TOTALMENTE ININFLUENTI



loro familiari, per aiutarle a prevenire, gestire e ridurre le situazioni di rischio con il supporto di professionisti esperti, tecnologie e formazione.

A che risultati hanno portato?

Tutte le iniziative messe in campo hanno portato innanzitutto allo sviluppo di una maggiore sensibilità in azienda rispetto al tema diversity. In particolare, l'iniziativa di mentoring interno, partita nei mesi del lockdown, si è rivelata un valido supporto in un momento in cui le giovani colleghe erano alle prese con la gestione dei figli piccoli e il lavoro a casa, e ha posto le basi per la formazione di una community che si è già estesa, coinvolgendo molte altre donne dell'azienda e anche colleghi uomini.

Pensando al nostro impegno anche fuori dal contesto aziendale, siamo molto orgogliosi di aver lanciato nel 2018, insieme ad altre società del Gruppo Bnp Paribas e a Digital Magics - il più importante business incubator italiano - MIA-Miss In Action, il primo programma di accelerazione dedicato all'imprenditoria femminile. Il progetto ha portato un valore aggiunto alle startupper e a noi, dandoci l'opportunità di inserire alcune loro idee nei nostri prodotti e servizi, e ha incoraggiato un indotto importante innescando un meccanismo virtuoso con effetti a cascata nel management di altre realtà aziendali.

In che percentuale le donne occupano una posizione di management nella vostra organizzazione?

Oggi le donne di Bnp Paribas Cardif rappresentano il 53% dei dipendenti e il 47% del nostro management.

Quali sono i vostri target in termini di gender parity?

Le percentuali delle donne manager sono già piuttosto buone, soprattutto in un settore come quello assicurativo, ma vorremmo aumentarle arrivando idealmente al 50%. La nostra mission non è, comunque, mai stata solo quantitativa. Il vero target da raggiungere è che in futuro la gender parity non sia più un tema e che le differenze legate al genere relativamente al percorso professionale diventino totalmente ininfluenti. Inoltre, la gender parity appartiene al più ampio capitolo dell'inclusione, finanziaria, assicurativa e sociale, su cui continueremo a lavorare. 📌

IL MISTERO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE

a cura di Barabino & Partners Legal

Non ci sono solo le parole per spiegare con miglior chiarezza concetti difficili. Facciamo quindi l'esperimento di raccontare due forme. Dal racconto di queste due forme emergerà, se saremo stati bravi, una piccola grande verità. Sbandierata di recente ma da sempre presente.

Iniziamo dal triangolo. Nella sua forma solida, cioè la piramide, il triangolo va per la maggiore quale rappresentazione di gerarchia e ascesa. Pensiamo ad esempio alla piramide dei bisogni teorizzata dallo psicologo Maslow: se una persona non è in grado di soddisfare i bisogni alla base della piramide, dove il gradino più basso è costituito dai bisogni fisici (sonno, fame, sete), non riuscirà a scalarla a dovere e a raggiungere con successo la cima, dove lo studioso colloca il bisogno più alto: l'autorealizzazione. Nel diritto, la piramide è spesso utilizzata per comunicare visivamente la gerarchia delle fonti, con al vertice la costituzione e alla base gli usi e consuetudini. Nella piramide delle fonti di diritto, la gerarchia è motivata dal fatto che una norma di grado inferiore non può essere in contrasto rispetto a una di grado superiore. Nella piramide di Maslow la gerarchia è motivata dall'impossibilità di soddisfare i bisogni dei gradini superiori se non si sono soddisfatti quelli dei gradini inferiori. In entrambe, il vertice rappresenta il grado più alto: l'autorealizzazione della persona (Maslow) e la Costituzione (piramide delle fonti).

E poi c'è il cerchio. La forma circolare ragiona in un'ottica completamente diversa. Non si può andare su e giù, in un cerchio. Eppure, anche un cerchio può essere rappresentativo di una crescita, di un miglioramento. Pensiamo, ad esempio, al viaggio dell'eroe teorizzato da Joseph Campbell e Vogler dopo studi sulla mitologia mondiale (sì, dalle leggende delle tribù Inwit a quelle delle popolazioni aborigene australiane). L'eroe parte alle ore 12, lo status quo. Alle ore 3, dopo aver ricevuto la chiamata alla sfida, discende nel semicerchio inferiore e inizia un percorso difficile che culmina alle ore 6 al momento della crisi. Se ne esce vittorioso, alle ore 9 riemerge, cambiato, e ritorna alle ore 12 con maggiori consapevolezza, forse anche più realizzato, pronto ad affrontare una nuova sfida.



La piramide è, per certi versi, espressione di una stasi in quanto ogni gradino è fortemente connotato e spostarsi dall'uno all'altro è difficile (come in quella di Maslow) se non impossibile (come in quella delle fonti del diritto). Nella piramide, il vertice è di default la cosa migliore/più importante/da raggiungere. A *contrario*, infatti, nella piramide rovesciata dell'inferno dantesco al vertice c'è Lucifero, il miglior cattivo di tutti.

Il cerchio, invece, è espressivo di un movimento, non è intuitivamente gerarchizzabile, è inclusivo. Pensiamo ad esempio al Tondo Doni in cui Michelangelo rappresenta in forma circolare ciò che solitamente ha forma triangolare: la sacra famiglia. Maria, il bambino Gesù e San Giuseppe fanno parte di un unico movimento, cui il braccio della Madonna dà il la.

Veniamo ora al nostro punto: utilizzare queste due forme per una lettura dei concetti di "continuità aziendale" e "buona amministrazione".

Condizione necessaria per affrontare questo ragionamento è la positiva funzionalità dell'impresa che sta ad indicare lo *status* di impresa in avviato funzionamento e cioè del sistema delle attività correnti e di investimento dalle quali scaturiscono flussi di lavoro e flussi di cassa che ne sostengono un equilibrio economico-finanziario capace di autoalimentarsi.

Ogni impresa nasce, funziona ed ha continuità poiché soddisfa esigenze di varia natura, l'attività con cui queste esigenze vengono soddisfatte è solitamente espressa nell'oggetto sociale. Quindi, per assicurarsi continuità e sviluppo, ogni impresa individuerà una serie di obiettivi, che possiamo raggruppare in tre categorie: economico-finanziari, competitivi, sociali e ambientali. Una "buona amministrazione" è una che assicura il perseguimento di questi obiettivi. Ed eccoci al dunque. Se questi tre obiettivi vengono posti in

una piramide, si genera una gerarchia, restano separati, assumono immediatamente importanze e priorità differenti. Se questi tre obiettivi vengono posti in un cerchio, il movimento dell'uno diventa funzionale a quello dell'altro e, come nel Tondo Doni, non si vede più la Vergine e il bambino Gesù e San Giuseppe ma la Sacra Famiglia.

La "buona amministrazione", per certi versi, può essere legittimamente perseguita sia attraverso una piramide di obiettivi sia attraverso una circolarità di obiettivi. Lo stesso non si può dire però per la "continuità aziendale" intesa in ottica di lungo termine: è empiricamente impossibile che l'azienda sopravviva in salute se il proprio agire vede come unico obiettivo quello economico finanziario o quello competitivo o anche quello economico-sociale.

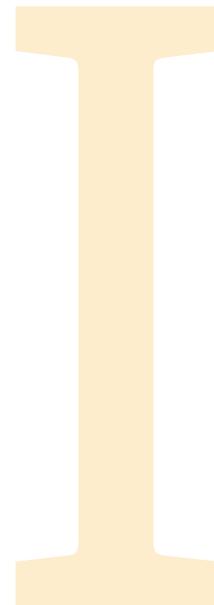
Ma attenzione. La piccola grande verità che speriamo di aver dimostrato è che piramide e cerchio sono sempre stati lì, da secoli, e rappresentano degli strumenti di interpretazione del mondo e quindi di autodeterminazione. Il diritto, le regole, settano i confini entro cui l'autodeterminazione è possibile. La continuità aziendale di lungo periodo è un confine per rispettare il quale privilegiare solo il profitto non è una via perseguibile. Ma è un confine solo se l'attività d'impresa viene perseguita con una vera *reason why*, se le esigenze soddisfatte con l'attività in oggetto sociale sono reali, comuni, sincere. Sennò il fallimento non è un costo, resta solo opportunità. ■



IL RUOLO DEL LEGALE NELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE: ORIZZONTI E PROSPETTIVE

Federico Piccaluga, Group General Counsel Duferco, racconta a MAG gli strumenti e le sfide legali dei prossimi anni in questo specifico campo

di alessio foderi



I criteri ESG sono sempre più importanti nel panorama aziendale. Una consapevolezza che aumenta a livello globale e va di pari passo con temi attuali come il cambiamento climatico, la riduzione delle emissioni e la diversità. La correlazione fra le performance ESG e la sostenibilità finanziaria, fa sì che sempre più aziende abbraccino questa rapida evoluzione, sviluppando pratiche che consentano loro di essere in prima linea e, quindi, contribuire alla soluzione di alcuni problemi del presente. In questo contesto il perimetro d'azione del legale interno si amplia. Come spiega a MAG, **Federico Piccaluga**, partendo dalla sua esperienza in Duferco, l'avvocato interno avrà un ruolo sempre più cruciale, soprattutto se si considerano le prospettive del settore alla luce della legislazione europea e una crescente attenzione alla responsabilità del business.

Per iniziare, di cosa si occupa nel suo gruppo in materia di sostenibilità?

Come referente della sostenibilità a livello di gruppo alcuni anni

fa sono stato incaricato di avviare i passaggi necessari per pubblicare il primo Bilancio Sociale (o *Report di Sostenibilità*) di gruppo. La prima fase ha coinciso con un'ampia ricognizione interna che ci ha permesso di capire lo stato dell'arte, durante la quale ho svolto, insieme al mio team, un ruolo di coordinamento e supporto nell'identificazione dei temi più rilevanti in relazione al nostro business. Da un paio d'anni, poi, abbiamo inoltre deciso di fare un salto di qualità nella redazione di questo report, iniziando ad utilizzare il più diffuso standard globale, il GRI Standard. Lo standard permette la comparabilità di questa tipologia di documenti e adottandolo ci siamo allineati alle migliori *best practices* internazionali.

E come è possibile, secondo lei, far incontrare la Corporate Social Responsibility con i criteri ESG?

Diciamo che i criteri ESG sono il quadro teorico all'interno del quale tutti quanti si muovono e a cui fanno riferimento. Ogni azienda, poi, deve essere capace di integrare la CSR all'interno del proprio business nel modo migliore. Ovviamente in una realtà come quella in cui lavoro, un gruppo altamente diversificato, parte della complessità risiede nel coniugare esigenze diverse, con società in cui, per esempio, l'impatto dal punto di vista *environment* è molto maggiore rispetto ad altre e con esso la sensibilità sul tema.

«IL LEGALE È BEN POSIZIONATO PER CONOSCERE E COMPRENDERE LA CULTURA AZIENDALE E LE VARIE DINAMICHE INTERNE DELL'AZIENDA ED È LA FIGURA DI RIFERIMENTO QUANDO SI PARLA DI COMPLIANCE, INCLUSA OVVIAMENTE QUELLA DEGLI ASPETTI ESG»



In questo contesto, il legale può avere un ruolo di coordinamento e dare una visione olistica?

Sì, lo credo fermamente. Il legale è ben posizionato per conoscere e comprendere la cultura aziendale e le varie dinamiche interne dell'azienda ed è la figura di riferimento quando si parla di *compliance*, inclusa ovviamente quella degli aspetti ESG. In un contesto storico di significativa regolamentazione riguardante questi temi, il legale è il meglio equipaggiato per identificarne i rischi connessi, ma ripeto, la *compliance* è solo uno tra gli aspetti e la sostenibilità deve andare ben oltre il rispetto delle leggi vigenti.



Quanto può incidere la figura del general counsel in una programmazione nel medio-lungo termine?

Può sicuramente essere utile nell'indicare le aree di miglioramento e nel presentare i rischi di medio-lungo termine legati a nuove normative per gli aspetti ambientali e di governance ad esempio. Inoltre, il Gc che si occupa di sostenibilità ha la possibilità di dialogare con diverse funzioni aziendali e cercare di trasmettere questi temi facendoli diventare parte della cultura dell'azienda, con una prospettiva chiaramente di medio-lungo termine.

«SICURAMENTE IL FUTURO VA NELLA DIREZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ E QUINDI MI ASPETTO ANCHE NUOVI STRUMENTI CHE VADANO A RAFFORZARE LA TRANSIZIONE ENERGETICA E LA LOTTA AL CAMBIAMENTO CLIMATICO»

Parlando di strumenti legali in questo ambito può raccontarci cos'è il PPA?

Il *Power Purchase Agreement* (PPA) può essere uno straordinario strumento a disposizione delle aziende per l'implementazione delle proprie strategie di sostenibilità e per realizzare gli obiettivi di transizione energetica. In sintesi, si tratta di un accordo per la fornitura di energia generata da fonte rinnovabile per un periodo medio-lungo ad un prezzo stabilito. Fra le parti, c'è il proprietario dell'impianto rinnovabile, il trader e l'utilizzatore finale.

Com'è nato?

Questo strumento nasce a seguito della riduzione degli incentivi pubblici per la costruzione di impianti per la generazione di energia rinnovabile e risponde all'esigenza di aumentare la capacità di generazione, garantendo però la bancabilità e il finanziamento dei progetti, grazie proprio alla natura pluriennale degli accordi.

In futuro quali orizzonti intravede? Verranno, secondo lei, sviluppati nuovi strumenti?

Sicuramente il futuro, come testimoniato dalle scelte dell'Unione Europea, degli stati e delle aziende, va nella direzione della sostenibilità e quindi mi aspetto anche nuovi strumenti che vadano a rafforzare la transizione energetica e la lotta al cambiamento climatico. Per quanto riguarda la funzione legale credo inoltre che un ruolo importante lo possa senza dubbio giocare la digitalizzazione e lo sviluppo di strumenti in tal senso. I tool a disposizione sono moltissimi e la capacità del legale risiede nel gestirli al meglio per semplificare i processi ed aumentare l'efficienza garantendo il livello qualitativo atteso.

Guardando al suo gruppo, Duferco, che progetti state facendo in materia di sostenibilità?

Abbiamo iniziato da qualche anno a muovere i primi passi, ma lo abbiamo fatto in modo deciso. Al momento stiamo valutando l'implementazione di



«IL GC CHE SI OCCUPA DI SOSTENIBILITÀ HA LA POSSIBILITÀ DI DIALOGARE CON DIVERSE FUNZIONI AZIENDALI E CERCARE DI TRASMETTERE QUESTI TEMI FACENDOLI DIVENTARE PARTE DELLA CULTURA DELL'AZIENDA, CON UNA PROSPETTIVA CHIARAMENTE DI MEDIO-LUNGO TERMINE»

un piano di sostenibilità, con la definizione di target e iniziative che ci portino a diventare un benchmark internazionale best in class, con particolare riferimento al ruolo di supporto alla transizione energetica e alla decarbonizzazione. Oltre alle iniziative a livello di Gruppo, ci sono moltissime attività in essere portate avanti dalle singole società: Duferco Energia per esempio, la nostra realtà genovese, sta crescendo in ambiti come l'efficientamento energetico dei condomini e sulla mobilità elettrica, anche attraverso la recentissima acquisizione di Genova Car Sharing, servizio che verrà dotato interamente di una flotta full-electric.

Qualche altro esempio?

Il nostro ramo storico industriale, quello siderurgico, ha recentemente dato il via ad un grande investimento, con la costruzione di un laminatoio a fianco dell'acciaiera di Brescia, che verrà alimentato interamente da energia proveniente da fonti rinnovabili, attraverso un PPA.

Anche in un mondo considerato come estremamente *polluting* come quello dello shipping, la società del gruppo Nova Marine Carriers ha aderito recentemente a Sea Cargo Charter, un'organizzazione

«IL GC IN QUESTO PUÒ GIOCARE, IN MANIERA PROATTIVA, UN RUOLO IMPORTANTE NEL FAVORIRE LA DIFFUSIONE DI UNA CERTA 'CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ' AMBIENTALE IN AZIENDA NON SOLO NEI CONFRONTI DEL MANAGEMENT, MA A TUTTI I LIVELLI»



internazionale impegnata nella trasformazione sostenibile del trasporto marino, che richiede requisiti e parametri stringenti ai membri. Ho citato alcuni esempi, forse i più "virtuosi" sul piano ambientale, ma sono molte anche le attività sul piano sociale, abbiamo cercato di raccontarle tutte nei nostri report. Vogliamo assolutamente continuare a migliorarci e, come detto, ambire ad essere dei protagonisti della transizione energetica e della decarbonizzazione.

Nel prossimo decennio pensa che il Gc farà sempre più parte del management degli aspetti ambientali?

Sì, ne sono convinto, il mondo si muove nella direzione di una maggior tutela dell'ambiente: anche la regolamentazione nazionale ed europea percorrerà quella rotta e le aziende ne dovranno tenere conto. Il Gc in questo può giocare, in maniera proattiva, un ruolo importante nel favorire la diffusione di una certa 'cultura della sostenibilità' ambientale in azienda non solo nei confronti del management, ma a tutti i livelli. ■

PER I MANAGER ITALIANI LA VERA SFIDA È CLIMATICA

di alessio foderi



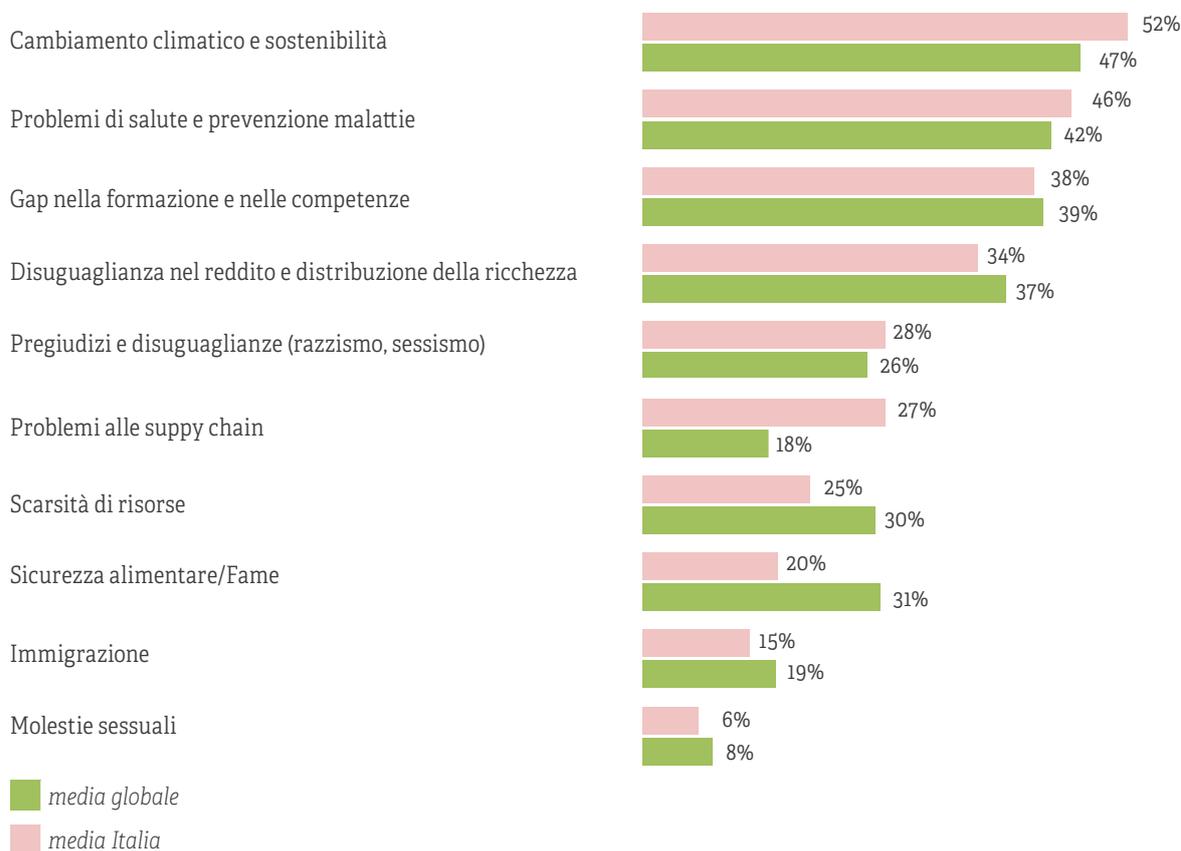
Secondo il *Resilience Report 2021* di Deloitte, presentato nel corso dell'ultimo World Economic Forum, in Italia, più della metà dei manager (52%) indica infatti il tema ambientale come la più rilevante questione sociale da affrontare per le aziende nei prossimi anni. Lo studio della società di consulenza indaga proprio l'atteggiamento verso gli scenari economici futuri e la fiducia nella propria capacità di gestione di eventi straordinari come il Covid-19. Non a caso, le altre due tematiche sociali che più preoccupano i manager sono quella sanitaria (46%) e quella relativa all'istruzione della forza lavoro (38%).

Va notato che ad accrescere la consapevolezza sull'importanza della tematica ambientale è stato proprio l'impatto del Covid-19. Secondo la comunità scientifica internazionale, infatti, la scarsa sostenibilità di alcune attività umane contribuisce in maniera determinante alla distruzione degli ecosistemi naturali, aumentando le probabilità di *spillover* (o salto di specie) e quindi di nuove pandemie. Insomma, su un campione di 2.260 amministratori delegati di 21 paesi nel mondo, tra cui 102 italiani, il quadro è chiaro: il prossimo decennio la sfida è quella del cambiamento climatico.

Ma non tutti, però, la pensano alla stessa maniera: infatti solo il 38% ritiene che le conseguenze del cambiamento climatico possano essere più severe di quelle del Covid-19. Il 35% si aspetta invece una portata simile, mentre il 24% degli intervistati pensa che l'impatto del cambiamento climatico sarà minore di quello della pandemia in corso. Ciò che

CLASSIFICA SULLE PRINCIPALI SFIDE CHE RIFLETTONO LA DISRUPTION DEL 2020

Quale delle seguenti questioni sociali ritieni sarà la più critica per le imprese da affrontare nel prossimo decennio?



Fonte: Deloitte Global Analysis

appare evidente è piuttosto una maggior comprensione della sfida climatica proprio alla luce di quella sanitaria. E quindi una crescente volontà di trattare la sostenibilità dal punto di vista del business.

L'impegno per l'ambiente cresce così anche internamente alle aziende. Dalle risposte dei manager emerge infatti che le azioni intraprese non sono ancora ottimali. O meglio: c'è molto margine di miglioramento. Mentre la media globale di rispondenti che pensa di avere

fatto bene nell'onorare i propri impegni ambientali è del 35%, il corrispondente italiano è del 32%. Se in tutto il mondo la media chi pensa di aver fatto benissimo è del 24%, in Italia lo stesso dato si ferma al 22%. Qualche punto sotto la media, ma essenzialmente allineati all'urgenza climatica anche nella penisola.

«I manager italiani sono sempre più consapevoli del cambiamento climatico e sempre più convinti del grande impatto che potrebbe avere sulle proprie attività di

business», sottolinea Fabio Pompei, Ceo di Deloitte Italia. «La crescente consapevolezza dei rischi e delle opportunità legati al cambiamento climatico possono essere osservati anche nei bilanci della società», aggiunge Stefano Dell'Orto, Audit & Assurance Leader di Deloitte Italia. Sempre Deloitte ha rilevato che il 42% delle relazioni finanziarie include un'informativa *climate*, seppur con livelli di dettaglio molto diversificati tra loro. Il futuro del business, quindi, sembra sempre più colorato di verde. 🌱

LBO FRANCE, CUGINI CHE AMANO LE ECCELLENZE ITALIANE

Sbarcata in Italia dieci anni fa, l'investment company transalpina ha aperto una filiale, Gioconda. E cerca le migliori pmi. Ne abbiamo parlato con il managing director Arthur Bernardin

di massimo gaia

ARTHUR BERNARDIN



Italiani e francesi, si sa, si stimano, forse persino si amano, ma non mancano di sottolineare i difetti degli "altri". Molto più simili di quanto non vogliamo ammettere, noi e i transalpini ci guardiamo in cagnesco, come si conviene fra cugini, ma in fondo ci vogliamo bene. E ci intendiamo molto meglio di quanto non accada con altri.

È sulla base di queste convinzioni culturali – che si declinano in sintonia umana, organizzazioni aziendali simili, comprensione dei business – che **LBO France** è approdata in Italia per acquisire pmi italiane (enterprise value compreso fra 30 e 60 milioni). Certo, la scelta del nome della filiale, **Gioconda**, potrebbe apparire provocatoria ai sovranisti, ma il quadro di Leonardo Da Vinci è forse il simbolo migliore dei rapporti e della collaborazione italo-francesi.

Presente da oltre trent'anni nel segmento non quotato europeo, uno dei principali attori del private equity con 6,2 miliardi di euro di capitale raccolto, LBO France è stata una società indipendente sin dalla sua creazione. La sua strategia ruota attorno a quattro assi di investimento guidati da team dedicati: mid cap buyout tramite fondi White Knight e small cap buyout tramite fondi Hexagone/Small Caps Opportunities; il venture tramite fondi Sisa/Digital Health; l'immobiliare tramite fondi White Stone e Lapillus; il proptech attraverso il fondo NewStone; il debito. LBO France è posseduta al 100% dal management.

Arthur Bernardin è managing director di Gioconda, appunto la filiale di LBO France in Italia. L'investment company, racconta, «è nata 35 anni fa a Parigi, sviluppando una strategia di piattaforma, ovvero investimenti di private equity in small e mid cap, real estate, venture capital, private debt».

Lo sbarco in Italia è avvenuto dieci anni fa, tramite una joint venture con Yarpa, durata cinque anni e chiusa dopo quattro operazioni. Nel 2015 «abbiamo aperto una filiale per sviluppare il mercato italiano, che è molto interessante». Bernardin è nel nostro Paese da metà del 2017, con l'obiettivo di «realizzare deal attraverso una squadra italiana», grazie alla «presenza fisica». Attualmente, LBO France occupa circa 60 persone, principalmente a Parigi, tra queste una decina fra Milano e Roma.

L'obiettivo in Italia è realizzare «un'operazione l'anno», tramite il fondo dedicato alle Pmi che investe anche in Francia. La strategia è «trovare aziende già valide, ma con prospettive di crescita, soprattutto internazionale (ci proponiamo come sparring partner), incidendo sulla gestione». Il fondo I aveva raccolto 106 milioni di euro e ha terminato l'attività. «Stiamo raccogliendo il fondo II, che ha un obiettivo di raccolta di 150 milioni, tramite il quale abbiamo già effettuato un'operazione in Francia a fine ottobre», racconta Bernardin. Gli investitori attuali sono europei, soprattutto francesi, e nordamericani, ma «abbiamo cominciato ad avvicinare gli istituzionali italiani», trovando per ora il supporto di qualche family office.

È attraverso questi criteri che sono state individuate le aziende attualmente in portafoglio: Vetroelite (design e packaging di alta gamma del vetro acquisita a maggio 2017), Bluclad (galvanotecnica per accessori metallici per beni di lusso da dicembre 2018) e Demas (distributore di farmaci veterinari, acquisita a maggio dello scorso anno).

Il team di Roma, composto da tre professionisti, è attivo nel financing delle infrastrutture, in particolare nel settore delle rinnovabili, una gamba di business che LBO non aveva in Francia e che, pertanto, costituisce un contributo originale della filiale italiana alla piattaforma.

LBO France non guarda a settori particolari: «Siamo generalisti», dice Bernardin, «cerchiamo eccellenze perché è più facile portarle all'estero». I deal la vedono sempre in maggioranza, ma «al fianco degli imprenditori, per condividere un piano di sviluppo».

LBO France punta a «fare un'operazione verso il secondo trimestre di quest'anno. Il dealflow», prosegue Bernardin, «si è un po' ridotto rispetto alla Francia perché le Pmi italiane hanno risentito maggiormente del Covid».

La pandemia, secondo il managing director, ha cambiato certamente le strategie d'investimento. «Nel cuore della crisi abbiamo lavorato molto sulle aziende in portafoglio. Dopo crisi del 2009 volevano essere certi di non avere problemi di cassa. E abbiamo avuto una bella sorpresa: l'ebitda dell'anno scorso è stato in linea con il 2019, gran parte del portafoglio non è stata impattata dal Covid».

Assorbita meglio di quanto si temesse l'onda d'urto del Covid, però, occorre valutare le conseguenze di medio termine. «Credo che bisogna attendere un po' per valutare i cambiamenti nelle modalità di consumo», sottolinea Bernardin, aggiungendo che potrebbe



essere interessante investire ora nell'industria, ma LBO France privilegia i settori meno esposti ai cicli economici.

Non è escluso che LBO France porti in Italia anche altre strategie di investimento: «Non siamo venuti solo per investire nelle Pmi italiane, vogliamo portare anche qua la nostra strategia di piattaforma: come lo faremo, non lo sappiamo ancora. Lo faremo piano piano».

Per cominciare, il 21 gennaio scorso LBO France ha lanciato la piattaforma Vita, nata per supportare la crescita di energy service company (ESCO) e imprese di costruzione impegnate su progetti per la generazione distribuita ed efficientamento, in linea con gli obiettivi di transizione energetica del Green New Deal della Ue.

Vita è un aggregatore di progetti di piccola taglia (da 0,1 milioni di euro a circa 3 milioni di euro per progetto) che, confluiti in portafogli, vengono finanziati con prestiti tipo project finance, sfruttando le leve di dimensione e diversificazione del rischio. ■

La società specializzata in asset alternativi gestisce 37 impianti, per un valore di oltre 200 milioni. E continua a investire, perché l'exit strategy dell'Europa dalla crisi Covid passa dalle energie rinnovabili. L'intervista all'ad e founding partner **Ciro Mongillo**

di massimo gaia

EOS INVESTMENT MANAGEMENT, VOCAZIONE GREEN

CIRO MONGILLO

Grid parity. È questa l'espressione chiave per la nuova **EOS Investment Management**. Le energie rinnovabili sono finalmente un business fatto e finito, maturo, al punto da sostituire totalmente, in un futuro sempre più prossimo, le fonti tradizionali. Gli incentivi pubblici non servono più. E le attività green non sono più terreno per anime belle o per chi vuole "farsi un'immagine" perché tanto paga Pantalone. È un settore economico a tutti gli effetti, crea ricchezza e occupazione. Ed è alla base del piano di aiuti varato dall'Unione Europea per far uscire l'economia continentale dal pantano in cui è stata trascinata dal Covid-19.

Su questi pilastri, posti diverso tempo fa, è cominciata la nuova fase di EOS IM. Ne abbiamo parlato con **Ciro Mongillo**, amministratore delegato e founding partner della società.

**Quali sono i numeri attuali di EOS IM?
Impianti sviluppati, investimenti?**

EOS IM è una società di gestione specializzata in alternative asset con due strategie di investimento prevalenti: SME private equity e infrastrutture con focus su energie rinnovabili. Nelle infrastrutture energetiche siamo attivi con due fondi di investimento, che contano su un portafoglio di 37 impianti, 18 eolici e 19

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

15-19

NOVEMBER 2021

MILAN

3rd EDITION

The global event for the finance community

Gold Partners



GattiPavesiBianchiLudovici



#financecommunityweek    

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

fotovoltaici, di cui tre è stata da poco avviata la costruzione. La potenza complessiva si attesta sui 135 megawatt e il valore degli asset eccede i 200 milioni di euro. Questo al netto della recente cessione di un portafoglio di 23 impianti fotovoltaici con una potenza installata di 17 megawatt, a cui si aggiunge un rilevante progetto di efficienza energetica ancora in portafoglio.

Dopo i cantieri aperti nel Lazio, avete in programma il lancio di altri parchi fotovoltaici?

Senz'altro. Durante la fase di preparazione del nostro secondo fondo, EOS ReNewable Infrastructure Fund II e ben prima del suo lancio, abbiamo messo le basi per rafforzare ulteriormente la nostra area sviluppo, permettendoci di avere ora visibilità su progettualità per oltre 1 gigawatt di potenza. Questo aspetto è particolarmente importante, perché permette, di fatti, di comprimere il naturale gap temporale tra le decisioni e allocazioni di investimento e la produzione di reddito per i nostri investitori, fenomeno tipico del life-cycle nei settori infrastrutturali. Infatti, a distanza di poche settimane dal primo closing del nuovo fondo, abbiamo dato inizio alla costruzione dei tre impianti nel Lazio, tra i più grandi in Italia, che segnano, di fatto, un punto di svolta nel mercato delle rinnovabili, con la realizzazione di impianti di dimensione "industriale" o "utility-scale", in assenza di regimi di incentivazione sulla tariffa energetica. In tal senso lo possiamo considerare a tutti gli effetti un progetto "apripista" più che un "progetto pilota": il nostro target rimangono impianti con queste caratteristiche, quelle che peraltro per efficienza e performance sono maggiormente in grado di contribuire fattivamente agli obiettivi dell'agenda verde europea.

Qual è l'obiettivo di raccolta del vostro secondo fondo e quale sarà la strategia di investimento?

EOS ReNew Fund II nasce dall'esperienza del nostro primo fondo che ha investito



CIRO MONGILLO

65 megawatt di asset fotovoltaici ed eolici in Italia e del team che ha un Dna internazionale, con una storia unica di iniziative di sviluppo di impianti in "grid-parity". Il fondo ha un target di 250 milioni di euro, principalmente rivolto a investitori istituzionali, parte dei quali hanno partecipato al primo closing, oltre ad una clientela privata professionale. Il segmento target, ovvero quello dello sviluppo di infrastrutture energetiche basate su fonti rinnovabili con vendita dell'energia prodotta sul libero mercato, rappresenta una significativa opportunità di investimento perché permette di svincolare in modo sensibile l'asset dal rischio regolamentare, che, in tutti il mondo, pone criticità in termini di sostenibilità nel lungo periodo. Indubbiamente, poi, questa asset class, in particolare se a vocazione greenfield, rappresenta un'opportunità di creare valore finanziario, ma, al contempo, contribuire fattivamente alla crescita dell'economia reale, allo sviluppo delle comunità locali e al raggiungimento degli obiettivi detta transizione energetica.

Dopo la cessione di impianti a Obton avete in cantiere altre operazioni di vendita?

Siamo molto soddisfatti della transazione

LA SOCIETÀ IN CIFRE



2

I fondi di investimenti

37

Il totale degli impianti in portafoglio

18

Impianti eolici

19

Impianti fotovoltaici

135

I megawatt di potenza installata



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:



FINANCECOMMUNITY

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

conclusa con Obton e fa sempre molto piacere che un gruppo internazionale, leader negli investimenti in tecnologie sostenibili e primario player nel Nord Europa, abbia messo a radar investimenti localizzati in Italia e che abbia positivamente valutato gli impianti in portafoglio al primo fondo EOS IM. Il nostro obiettivo rimane quello della massima valorizzazione di valore per i nostri investitori, che continuano a beneficiare di ritorni prevedibili e una stabile produzione di proventi. Questo portafoglio ha beneficiato di ampi interventi di revamping degli impianti, di efficientamento dei costi di maintenance, di rifinanziamenti selettivi per cogliere l'opportunità offerte da un contesto di bassi tassi di interesse: c'è grande appetito sul mercato secondario, al momento opportuno valuteremo ulteriori cessioni, ma siamo e rimaniamo investitori pazienti senza alcun vincolo di "vendite accelerate".

In che modo le tematiche Esg stanno influenzando le politiche di investimento?

Non parlerei di influenza nel caso di EOS IM perché la sostenibilità è intrinseca nella nostra scelta di puntare da sempre ad un approccio industriale, con una visione della finanza che guarda all'economia reale, quella che può trainare occupazione e sviluppo per le comunità locali in questa importante transizione energetica di cui tutto il mercato della green energy è senz'altro protagonista. Ci poniamo come promotori di un'innovazione sostenibile, superando il tradizionale compromesso tra performance finanziaria e rispetto dei più elevati standard ambientali, sociali e di governance. Ritornando agli impianti appena acquisiti dal nuovo fondo, offriranno occasione di occupazione per oltre 120 persone, tra costruzione e gestione, con ricorso a risorse locali ogni volta che sia possibile. Tutto questo in un periodo di grandi crisi economica dovuta alla pandemia. Non vorrei sembrare ripetitivo, ma è importante per il settore una lettura, per certi versi, "differenziale":

l'approccio all'investimento in fase di sviluppo e in assenza di sussidi, che è il nostro focus, ha un impatto ambientale e sociale ancora maggiore, proprio perché gli obiettivi di generazione di energia da fonti non inquinanti possono essere raggiunti senza un costo diretto a carico del bilancio pubblico o dei tax payers. In una logica virtuosa, sono gli investitori che contribuiscono a una vera transizione energetica, grazie anche ai progressi della tecnica finanziaria e dell'innovazione tecnologica. Dal un punto di vista dell'industria del private capital, poi, questo è un momento cruciale sul fronte della sostenibilità, visto l'approssimarsi delle nuove normative come "SFDR" e la "Taxonomy", che hanno la stessa portata della MIFID o dell'AIFMD, quindi, con sfide tecniche rilevanti, ma che nel lungo periodo premieranno i player e gli investitori genuinamente focalizzati sulla sostenibilità.-

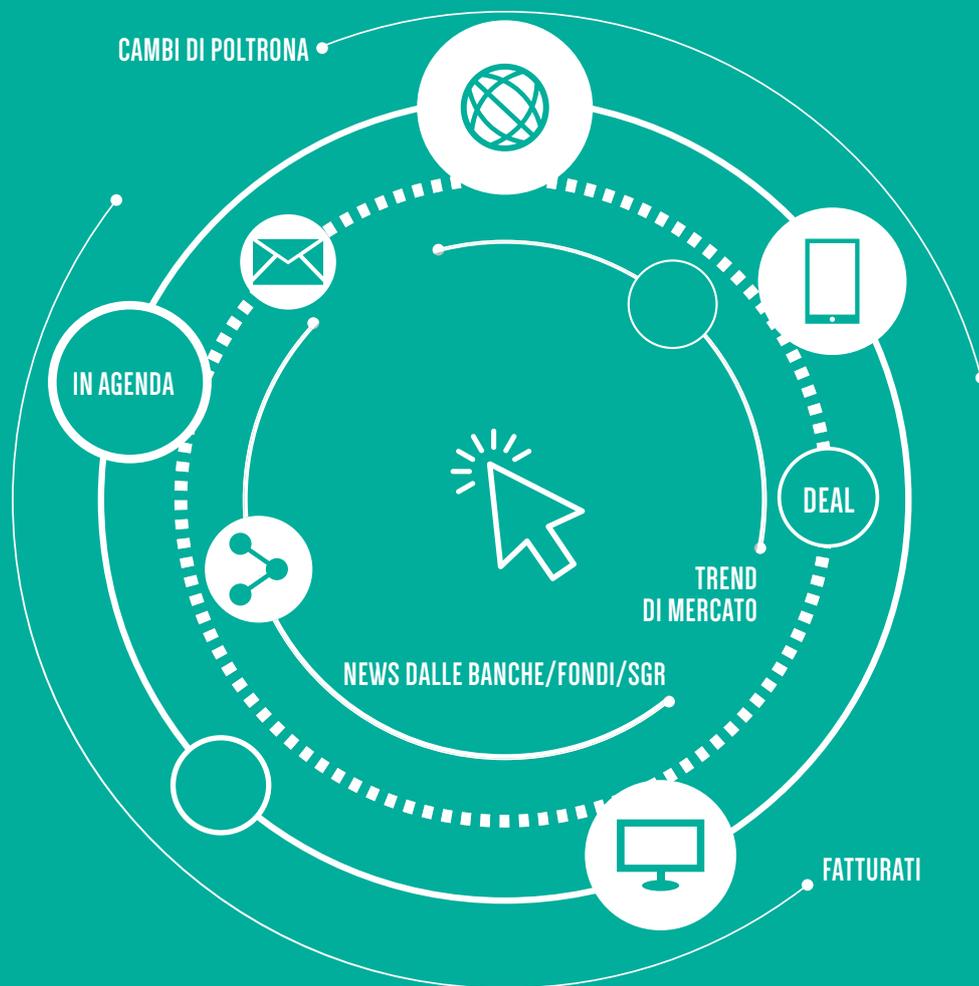


CIRO MONGILLO



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

Ci sono differenze nelle politiche energetiche fra l'Italia e il resto d'Europa?

Le politiche energetiche italiane sono allineate a quelle degli altri Paesi dell'Unione Europea. Nel dicembre 2019, la Commissione Europea ha pubblicato la comunicazione sul "Green Deal Europeo", che ha riformulato, su nuove basi, l'impegno di tutti gli Stati membri dell'Unione ad affrontare i problemi legati al clima e all'ambiente e, in tal senso, è destinato a incidere sui target della strategia per l'energia e il clima, già fissati a livello legislativo nel "Clean Energy Package". In modo idealmente uniforme, la Commissione prevede un piano d'azione finalizzato a trasformare l'Ue in un'economia competitiva e contestualmente efficiente sotto il profilo delle risorse, che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra. E' il primo continente, non un singolo Stato, a impegnarsi così fortemente verso la "net-zero emissions" o "neutralità". Sono previsti un ampio spettro di interventi che insistono prioritariamente sulle competenze degli Stati membri e in cui l'energia rinnovabile ha di certo un ruolo chiave. Per certo, sull'attuazione del "Green Deal" e sulle risorse finanziarie destinate a realizzarlo, ha inciso la crisi pandemica, ma, d'altro canto, le risorse destinate da EUNext Generation EU e i piani di resilienza e rilancio degli Stati membri potranno offrire il vero volano per un'Europa più digitale e più verde.

Oltre a Capital Dynamics, con quali altri investitori collaborate?

Il fondo è idealmente destinato a investitori, come assicurazioni, operatori previdenziali e altri asset owners, che prediligano una strategia di investimento in grado di offrire stabilità e robustezza dei flussi di cassa durante l'holding period, ma in grado di massimizzare il rendimento all'uscita, con una logica tipica del private equity. Collaboriamo e siamo aperti a ulteriori opportunità di sviluppo con investitori che condividano con noi l'approccio industriale e la disciplina finanziaria tipica dei player



CIRO MONGILLO

leader in questo settore, con l'obiettivo di conseguire sinergie derivanti dalla messa a fattor comune dei propri network in termini, per esempio, di fornitori chiave, off-takers, metodologie Esg. Ammetto, poi, che per noi resta l'obiettivo "morale" di convogliare l'interesse di investitori e co-investitori internazionali nell'economia italiana.

Tra i Paesi europei in cui operate, dove avete maggiori difficoltà e dove invece si riesce a operare meglio?

Il focus geografico del fondo è il Sud Europa, ma di fatti l'Italia rimane prevalente, vista la nostra conoscenza specifica del mercato locale e il vantaggio naturale dettato da situazioni ottimali di irraggiamento per gli impianti solari al punto da garantire sostenibilità economica anche in assenza di incentivi statali. Purtroppo, non possiamo negare che l'Italia non eccelle, nel quadro europeo, per grado di articolazione dei processi autorizzativi: forse quello che ancor di più rende complesso lo sviluppo del settore, in Italia, è la frammentarietà del modo in cui le diverse regioni approssicano, regolano e organizzano le procedure autorizzative, impedendo il conseguimento di economie di scopo e rendendo più difficile la programmazione degli investimenti. Ma, come detto, le risorse e la spinta alle semplificazioni che deriveranno dai piani di rilancio europei, nei diversi Stati, Italia inclusa, potranno rappresentare un ulteriore upside per chi come noi crede in questo settore. ■

SPORT HORIZON HOLDING, investire nella palestra in casa

La società creata da Romy Gai e Beniamino Savio, che vede Giorgio Chiellini tra gli azionisti, punta sulle startup che digitalizzano l'attività sportiva. SCM Sim è arranger degli investimenti di massimo gaia

I

Investire nella digitalizzazione dello sport. Nel mondo ferito e abbacchiato della pandemia da coronavirus Covid-19, puntare sull'entertainment può sembrare una scelta di business sbagliata. È di qualche settimana fa, per esempio, il report di Deloitte sui club calcistici europei, che in due stagioni hanno registrato mancati ricavi per oltre 2 miliardi di euro.

Sport Horizon Holding, però, ritiene che le attività sportive siano tuttora un business su cui puntare, se si guarda al processo di digitalizzazione che, peraltro, è stato



accelerato tremendamente dai lockdown, ma era un fenomeno già in atto.

Così, con la consulenza di **SCM Sim**, che agisce in qualità di arranger negli investimenti, la società punta a una raccolta tra 4 e 6 milioni di euro entro il 2021, con l'obiettivo di investire in 10-15 realtà, con equity ticket tra 150.000 e 600.000 euro. La previsione di exit sul mercato Aim è entro sette anni.

I due soci fondatori di Horizon Sport sono **Romy Gai** e **Beniamino Savio**. Gai, founder e chairman di AWE International Group, per quattordici anni è stato chief revenue officer e direttore marketing della Juventus; in seguito ha ricoperto la carica di amministratore delegato della Lega Calcio degli Emirati Arabi, per poi fondare nel 2015 il gruppo AWE, assumendone la carica di presidente. Savio è ceo di AWE Sport, nonché tra i cento under 35 che hanno portato innovazione in Italia, secondo Wired, con esperienza manageriale sul campo di eventi sportivi internazionali. Accanto a loro figurano nomi importanti del business e dello sport, come **Marco Nazzari**, **Dario Montagnese**, **William Galimberti**, **Giorgio Chiellini**, **Fabrizio Giugiario**, **Tony Ihander** e **Ugo Colombini**.

Sport Horizon nasce da un'idea di Montagnese, presto affiancato da un gruppo di professionisti con esperienze trentennali nel settore e competenze che spaziano dall'analisi dei dati agli eventi live, dal marketing strategico alla finanza. La holding

intende offrire agli stakeholder un aggregatore di contenuti professionali di alto livello collegati alla sport industry e alla finanza, un'antenna sul mercato che raccoglie, riordina, seleziona, sintetizza informazioni e le offre in modo tailor made alle aziende partecipate e ai clienti per migliorarne l'efficienza.

La sport industry è un mercato oggi da 170 miliardi di dollari e in costante crescita (cagr del 6,6% dal 2014), nonostante l'impatto del Covid, la più alta dopo il gaming nel mercato globale dell'entertainment. Negli ultimi tre-quattro anni il settore è stato investito da importanti cambiamenti derivanti, sia dalla digital disruption, sia da nuovi comportamenti dei consumatori, che hanno portato a un significativo incremento degli introiti nei diritti televisivi e nelle sponsorizzazioni.

«Non c'è dubbio che il settore delle competizioni sportive sia tra quelli con un tasso più elevato di tecnologia e innovazione», commenta **Antonello Sanna**, amministratore delegato di SCM Sim, «come dimostra il fiorire incessante di startup e microsocietà con piattaforme e prodotti sempre più innovativi, che rappresentano anche ottime opportunità di investimento. In questa fase segnata dal Covid è necessario che il risparmio privato, così elevato in Italia, sia effettivamente convogliato sull'economia reale per accelerare i tempi di ripresa del nostro sistema economico, e il ruolo di SCM è proprio

quello di far incontrare domanda e offerta. La presenza nel club deal di protagonisti di primissimo livello nel settore, come Romy Gai e Beniamino Savio, nonché tutti gli altri membri del team, è una garanzia della capacità di individuare e valorizzare nel modo migliore le opportunità più interessanti».

Sanna, conversando con MAG, aggiunge che «lo sport, come lo spettacolo, è stato molto colpito dalla pandemia. Il lockdown ha imposto di stare a casa e ha chiuso palestre e piscine, con conseguenze sull'attività sportiva, quindi sulla forma fisica e sulla salute. Ma la digitalizzazione ha ovviato, consentendo di fare attività sportiva in casa». Da qui l'idea di un incubatore di startup che, grazie all'esperienza nel settore di Gai e Savio, consenta di cavalcare l'e-sport (inteso in senso allargato, come, per esempio, le lezioni di yoga e pilates online).

«Anche nel lungo termine – argomenta Sanna – lo sport non sarà più solo quello che si fa in palestra. La nostra funzione è dare una visione strutturale alle startup e aiutarle a incrociare investitori, che abbiano capacità di supportare e la mentalità giusta». Gli investitori in questa iniziativa «sono persone abienti, magari provenienti dal mondo dello sport, che considerano l'aspetto ludico, ma hanno anche la possibilità di capire il business e vedere una prospettiva di wayout». Insomma, «un divertissement per i clienti di SCM, certamente, ma anche un investimento che consente di conoscere persone provenienti da mondi differenti, esaminare i business plan, ragionare sulle prospettive della tecnologia... Una cosa particolare. E a noi di SCM piace fare cose particolari». ■



EFFETTO COVID NELLA VALORIZZAZIONE DELLO STAFF

Il 40% degli inserimenti effettuati dai consulenti dell'area Assistant&Office support di Page Group ha riguardato figure di staff in ambito legal

di gisella defilippis*

Sono bastati pochi mesi per rivoluzionare il lavoro all'interno degli studi legali e per scardinare meccanismi consolidati che niente e nessuno sembrava poter scalfire.

In veste di associate manager dell'area Assistant&Office Support di Page Group collaboro con gli avvocati da tempo e mi ha impressionato la loro capacità di reazione alla pandemia globale. Eccoli qui più hi-tech che mai, avvezzi a incontrare i clienti su Teams, a lavorare in smart working, a utilizzare gli strumenti da remoto.

Come hanno fatto ad adattarsi così rapidamente a questi improvvisi cambiamenti? Il segreto è legato a figure professionali che, in questi mesi

più che mai, hanno dimostrato di essere strategiche e di ricoprire un ruolo fondamentale affinché il lavoro dei professionisti procedesse senza intoppi.

Le office manager e le assistenti legali si sono rivelate importanti risorse all'interno degli studi, soprattutto in questo particolare momento di cambiamento.

Il quotidiano confronto con le office manager, molte delle quali conosciute in veste di candidate e successivamente divenute preziose referenti, ha evidenziato la centralità del loro lavoro.

Ciò che si è positivamente osservato fin dal primo momento, è la proattività con cui hanno traghettato gli studi verso questo *Nuovo Mondo* chiamato lavoro in remoto. Hanno munito rapidamente professionisti e staff di devices che consentissero il procedere dell'operatività, hanno organizzato riunioni con RSPP e consulenti del lavoro per comprendere quali fossero le precauzioni che andavano adottate e le soluzioni che potessero tutelare e salvaguardare la salute di ognuno, hanno contrattato con i fornitori per contenere i costi rimodulando i budget stanziati a inizio anno, hanno diretto le attività delle proprie risorse accertandosi che l'efficienza fosse sempre massima.

Abituate quotidianamente a trovare soluzioni, hanno messo in campo le doti comunicative e relazionali, diplomatiche e di problem solving affinché nulla si fermasse e si sono rivelate delle validissime alleate anche per l'azione perseguita da Page Group nel loro specifico ambito lavorativo.

Quando c'è stato il primo lockdown una delle maggiori criticità che si è dovuta affrontare è stata quella

di accompagnare i clienti verso processi di selezione in remoto, mostrando come sia assolutamente possibile portare avanti iter in modalità full digital se gestiti con strumenti e modalità adeguate.

Molti erano spaventati all'idea di inserire in studio delle figure di staff senza poterle incontrare personalmente e avere con loro un contatto diretto.

Il ruolo delle office manager è stato di far comprendere agli avvocati come fosse fondamentale trovare delle alternative e che un colloquio via Teams o via Webex avrebbe consentito loro comunque di individuare la giusta risorsa da inserire a bordo.

Il 12 Marzo, in piena pandemia, lo studio legale Dwf ha formulato un'offerta a una candidata dopo tre colloqui, il primo con l'office manager e i successivi due con i partner, sostenuti attraverso Skype. L'home-boarding si è tenuto da remoto grazie al supporto e all'aiuto delle sue colleghe che, ognuna dalla propria abitazione, l'hanno fatta sentire subito parte del team. La neo assunta è entrata fisicamente in ufficio solo a giugno e la scelta di non bloccare la ricerca si è rivelata vincente. Più in generale, nel corso del 2020 il 40% degli inserimenti effettuati dai consulenti dell'area Assistant&Office support di Page Group ha riguardato figure di staff in ambito legal.

Si tratta di un dato indubbiamente interessante e importante per analizzare un mercato in crescita. In questi mesi abbiamo notato una trasformazione del ruolo che ha assunto delle competenze sempre più tecniche ed è diventato sicuramente più operativo.

Il Covid19 ha portato un boom di lavoro specialmente nei dipartimenti che si occupano di contenzioso. I team di labour, banking, litigation, amministrativo, societario, fallimentare hanno avuto la necessità di implementare l'organico con paralegal velocissime nell'effettuare i depositi telematici, capaci di utilizzare console, rapide nell'attività di editing/ formattazione documenti e nell'adoperare gestionali per la lavorazione delle pratiche. Le assistenti non organizzano viaggi e trasferte, ma si occupano dello scadenziario delle udienze, seguono i termini degli atti, gestiscono l'intero pct. Senza dimenticare l'attività di fatturazione attraverso piattaforme informatiche. Sono sempre loro che schedano gli incontri dei professionisti all'interno di "meeting room" virtuali.

Alcune hanno supportato i team di marketing & business development dato che, oggi più che mai, risulta fondamentale un'efficace comunicazione interna ed esterna.

Cosa aspettarsi dal prossimo futuro? Si avrà bisogno di legal assistant sempre più digitalizzate che si adattino velocemente ai cambiamenti, disposte a mettersi costantemente in gioco arricchendo il loro bagaglio di competenze, con skills sempre più tecniche per alleggerire il lavoro dei professionisti dimostrando di essere delle valide collaboratrici e non solo delle figure organizzative. 🍷

* Associate Manager, Page Personnel

SCOPRITE SE AVETE UN'ANIMA DA STARTUPPER

di paolo lanciani*

Solo qualche anno fa, l'associazione legal - startup avrebbe fatto pensare a un mercato di nicchia, una chimera che faceva sognare di scoprire la prossima Google o Facebook, ma anche un settore che di regola non garantiva ritorni economici tali da renderlo strategico per i grandi studi. In questi ultimi anni, abbiamo assistito a un'evoluzione un tempo impensabile, un doppio salto mortale.

Se prima bastava essere esperti di privacy, contratti commerciali e IP per l'online, oggi un professionista che voglia servire questo particolare mercato deve fare colazione a blockchain e codice per essere credibile.

Ma il connubio tra startup e legal non si ferma qui; non solo le startup sono diventate un target ambito per i grandi studi, ma lo stesso settore legale è diventato espressione di startup. E così,

come raccontato puntualmente da Nicola di Molfetta in Lex Machine, nei vari podcast di LC Publishing e regolarmente qui sul MAG, sono gli stessi studi, integrando professionalità tipiche del settore tech, a battezzare progetti, avere divisioni per l'innovazione digitale e persino veri e propri spin off startup; e quando non sono gli studi, sono le e i soci a diventare non solo investitori, ma veri e propri founder, esperte ed esperti di codice, non più per comprendere meglio i clienti, ma per competere direttamente sul mercato con un loro prodotto.

UNA TERZA VIA; CHI È LA/LO STARTUPPER DI SUCCESSO?

E allora, da psicologo, con focus sulla professione legale, mi sono chiesto se, oggi come oggi, sia possibile restare *professionista* interpretando questo Zeitgeist *startupper*, senza essere per forza un consulente o attore del settore.

Nell'immaginario di molti di noi, la o lo startupper è una persona vestita casual, che presenta un'idea "disruptive" a un pool di investitori in giacca e cravatta. Spesso l'idea si concretizza in un software e allora ci tornano alla mente ragazzotte e ragazzotti, nerd, col cappellino da baseball che digitano "codice" su una tastiera, illuminati dal carattere verde su schermo nero di un pc, di notte, in un open space della zona industriale di una metropoli. Nel tempo, la fortuna di alcune startup e una certa retorica dei media, ha anche alimentato i sogni di chi pensa alla startup come alla via per

fare soldi, facili e veloci, partendo da un'idea "geniale" – tipicamente la versione per un altro settore di una start up americana di successo – con i soldi di qualche investitore e le competenze di qualche tecnico.

Ma se proviamo a pensare a cosa anima e distingue le e gli stratupper di successo emerge un profilo di tutt'altro spessore. Ovvero, quello di persone che sono state in grado di far succedere le cose, di concretizzare e portare su un mercato competitivo, affermandosi, un prodotto o servizio. Parliamo di persone che, partendo da un problema concreto o da un bisogno, progettano una soluzione efficace, elaborano un prototipo, lo validano sul mercato, lo commercializzano, costituendo, organizzando e crescendo un'azienda.

Guardando a questa particolare accezione o categoria di startupper, voglio mettere a fuoco delle qualità e competenze che si concretizzano in altrettante sfide e opportunità per l'Avvocata e l'Avvocato che vive la contemporaneità, ma senza rinunciare alla propria identità di Professionista.

SEI UN/A PROFESSIONISTA ANIMATA/O DA UNO SPIRITO DASTARTUPPER?

Ecco 9 domande chiave per scoprire se stai, e come potresti, interpretare questo approccio alla Professione:

1° Per te e il tuo studio viene prima la mission o la vision?

Le startup (cui abbiamo scelto di guardare e ispirarci) nascono

per risolvere un problema o rispondere a un bisogno, non per "fare soldi" o realizzare un proprio progetto; si definiscono per l'utilità che hanno per i loro clienti. Quando pensi al tuo studio, pensi a quanto sarà grande e importante, o a quanto sarà utile?

2° Chi hai messo al centro del tuo progetto?

Ne abbiamo parlato spesso anche in *#Complex*, il podcast in cui con Nicola Di Molfetta analizziamo e approfondiamo "l'avvocatura oltre la superficie": le start up usano il design thinking (o meglio il design thinking è stato formalizzato osservando le start up). E il cuore del design thinking è il "mettere il cliente al centro". Stai costruendo un progetto professionale e uno studio disegnato sulle e orientato alle esigenze del tuo cliente, o stai replicando modelli "assodati" e autoreferenziali?

3° Per chi e per cosa, esattamente, è pensato il tuo progetto professionale?

Una delle principali sfide che ogni start up che voglia competere su un mercato affollato deve vincere è quella di definire esattamente il proprio target (cliente ideale). Si tratta di un processo circolare in cui si identifica lo specifico, spesso parziale, bisogno di una particolare popolazione, si propone una soluzione e in costante dialogo, ascoltando i feedback e osservando la reazione del mercato, si aggiusta il tiro. Da Professionista, ti limiti a definirti per practice, o macro categorie di clienti (es. PMI), o sai dettagliare quale problema

risolvi per quale particolare tipo di clienti?

4° Credi nel, o cerchi il, cosiddetto "overnight success"?

Spesso si pensa al mondo delle start up come a un mondo di velocità, di successi immediati; ma la maggior parte delle start up arriva anche solo a break even (la sostenibilità economica), solo dopo anni di tentativi, fallimenti, errori e ripartenze. Quanto spazio e tempo dai alla realizzazione del tuo progetto professionale?

5° Hai fatto tuo il mantra del "fail fast"?

Pur non potendo generalizzare, esiste un mantra che ogni startupper sposa, declinandolo a modo suo: fail fast (fallisci velocemente). Questo mantra parla della cosiddetta "failure culture", cultura dell'errore, che non celebra gli errori, ma la capacità di gestirli, recuperare la rotta dopo averli commessi e il lasciarli andare, senza inutili rancori o vergogne. Una cultura che stride con i mantra che sento recitare in molti studi legali: "il grande avvocato non sbaglia mai". Qui la domanda è sottile; in che modo potresti incarnare questo mantra da startupper nella tua Professione legale?

6° Stai agendo su tutte le leve che hai a disposizione?

Le startup di successo sono il prodotto di un lavoro di rifinitura puntuale che valorizza tutti gli asset del progetto; l'idea in sé, dicono

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





le e gli startupper, senza la “execution” (implementazione) valgono poco. La differenza la fanno la capacità di ascoltare il mercato e di aggiustare il tiro di conseguenza, stando sempre attenti, da una parte, a non incaponirsi, e, dall'altra, a “non buttare il bambino con l'acqua sporca”. Spesso il punto non è “cosa” fare, ma capire “per chi esattamente” sia importante e “come” abbia bisogno che sia realizzato, ma anche comunicato. In un mercato competitivo come quello del legal, limitarsi alle competenze tecniche, senza affinare il proprio marketing e servizio al cliente, vuol dire costruire il progetto su una sola, benché fondamentale, gamba. Stai lavorando con altrettanta cura a, e investendo su, organizzazione, servizio e comunicazione del tuo studio?

7° Ti conosci, senza limitarti?
È facile sentir dire che conoscere le proprie aree di miglioramento e i propri punti di forza sia essenziale per fondare e far

crescere un'azienda. Eppure, il rischio di farsi ingabbiare da etichette e “self-limiting-believes” (pensieri auto-limitanti), soprattutto per chi deve restare aperto e orientato al cambiamento è grande. In realtà, il punto non è “definirsi”, ma “conoscersi”, ovvero conoscere il proprio funzionamento, non per valutarlo, ma per farci leva. Quindi, tu, ti consoci? Sai come funzionare? O sei vittima dell'auto-valutazione?

8° Stai affinando la tua competenza chiave o ti stai irrigidendo?
Sempre per via della notevole dinamicità, spesso anche per via della giovane età e della poca esperienza pregressa nel settore in cui si opera, per la e lo startupper la competenza per eccellenza è la capacità di apprendere; da se stessi, dal mercato, dagli errori, dall'esperienza (anche altrui) in senso più ampio. Ma, se ci pensi, questo vale altrettanto

per un avvocato o avvocatessa: se fai dipendere il tuo successo da quello che hai già fatto o studiato, stai segnando il limite oltre il quale non potrai far crescere il tuo progetto professionale. Se invece fai affidamento sulla tua capacità di ascolto, studio e risoluzione di problemi anche inediti, non ti poni limiti. Su cosa punti?

9° Chi ha incarnato questo spirito in passato?

Ci tengo a chiudere questo breve elenco di spunti con una riflessione importante. Non facciamoci fuorviare dai termini inglesi e dalle mode del momento. Persone che hanno interpretato l'imprenditoria, ma anche la Professione, secondo i principi appena elencati ce ne sono sempre state. Pensa alle a ai grandi della Professione; chi ha già saputo mettere il cliente al centro, disegnare progetti di studio su misura per specifici mercati, puntato sull'essere utile prima che grande? 📌

*Socio di DLM Partners

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



- controllo di operazioni di concentrazione di dimensione nazionale ed europea
 - azioni di risarcimento danni da violazione antitrust
 - ricorsi amministrativi volti all'annullamento di provvedimenti sanzionatori
 - pareristica su tutte le aree del diritto della concorrenza
 - predisposizione e revisione di contratti di distribuzione, agenzia, franchising etc.
 - aiuti di stato e diritto dell'Unione Europea
- Requisiti Professionali:

- Esperienza di almeno 5 anni maturata in Dipartimenti di Diritto della Concorrenza/ Antitrust di Studi italiani strutturati o Internazionali
- Laurea in Giurisprudenza conseguita nei tempi ordinari con il massimo dei voti
- Conoscenza eccellente della lingua inglese

Riferimenti. Gli interessati potranno inviare la propria candidatura a: recruitingbe@belex.com

PARATORE VANNINI & PARTNERS

Sede. Firenze, con possibilità di svolgere parte dell'attività anche da remoto

Posizione aperta. Digital marketing specialist – Studio Legale tributario

Area di attività. Marketing e comunicazione legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio Paratore Vannini & Partners è alla ricerca di una figura con competenze specializzate nella comunicazione e marketing di uno studio legale tributario. A titolo esemplificativo, di seguito le attività che dovranno essere svolte dal candidato: (i) gestione della comunicazione dello Studio, anche dal punto di vista dell'editing, quali la predisposizione e l'invio di circolari di studio, focus di approfondimento, newsletter, ecc.; (ii) gestione della comunicazione in merito ad iniziative promozionali di Studio, quali convegni, seminari, webinar ed attività accademica dei professionisti; (iii) gestione degli aspetti organizzativi delle iniziative promozionali, come l'elaborazione e l'evasione delle domande di partecipazione agli eventi, le comunicazioni ai partecipanti, la cura dei contatti con i fornitori, ecc; (iv) social media marketing e gestione dei profili social [principalmente LinkedIn].

Per lo svolgimento delle prefate attività sono richieste le seguenti competenze: (i) ottima

conoscenza del pacchetto office, (ii) conoscenza ed utilizzo dei principali software di grafica e di video editing, (iii) capacità di realizzare contenuti per le attività di web marketing legale, (iv) capacità di strutturare una strategia di comunicazione digitale coerente e monitorarne i risultati, (v) curiosità e propensione all'apprendimento, (vi) conoscenza dei principali social media (linkedin, twitter, instagram...) e tool per il management ed (vii) buona conoscenza lingua inglese

Riferimento. Avv. Salvatore Paratore

[\[salvatore.paratore@advisors.it\]](mailto:salvatore.paratore@advisors.it) /

Avv. Riccardo Orlandi [\[riccardo.orlandi@advisors.it\]](mailto:riccardo.orlandi@advisors.it)

tel. 055 4628805

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali

Riferimenti. info@rdra.it

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



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

KITCHEN CONFIDENTIAL
PERDOMO ROMPE
GLI SCHEMI

CALICI E PANDETTI
EMMA "BIERE OHNE BART":
UN ABBRACCIO AL MONDO

LE TAVOLE DELLA LEGGE
ACQUADA, LA CHEF PRECERUTI
RICOMINCIA DA MILANO

MATIAS PERDOMO

© Andrea Ghirelli

Lo chef si conferma uno dei protagonisti della ristorazione, anche durante l'emergenza Covid-19. Pensando "out of the box" e investendo su persone e tempo, negli ultimi mesi ha inaugurato diversi concept: dalla gastronomia allo street food

di francesca corradi

PERDOMO ROMPE GLI SCHEMI

Un vulcano di idee: **Matias Perdomo**, classe 1980, ha reagito alla crisi diversificando la sua offerta e inaugurando nuove insegne.

Dopo l'ultradecennale esperienza al Pont de Ferr, lo chef, nel 2016, diventa anche imprenditore con il ristorante **Contraste**.

Perdomo non è solo in questa sfida. Al suo fianco, fin dall'inizio, ci sono i soci e amici **Simon Press** e **Thomas Piras**. Il terzetto, negli anni, ha messo a segno diverse aperture: da Exit Gastronomia Urbana al marchio di distribuzione di vini Abere, da Roc Milano fino a Empanadas del Flaco.

Il business, per lo chef uruguayano, «deve essere fatto di persone per le persone». Il fattore umano, che definisce «energia», è alla base della sua filosofia.

Il suo asso nella manica è di investire in modelli coerenti che gestisce direttamente e con una crescita esponenziale ma controllata.

A sei anni dall'inaugurazione del suo ristorante stellato è tempo di bilanci. Perdomo racconta a **MAG** la sua idea di ristorazione e cosa ne sarà del settore in futuro.

Qual è la sua idea di gestione del business e com'è cambiata negli anni?

In questi sei anni ho ideato dei concept che dialogano tra di loro, che sono autonomi nella loro identità di brand e business e che sono fatti principalmente da persone. Sarebbe stato molto più facile usare il nome di **Contraste** come "franchising" e per tutte le attività che ho avviato. Credo, invece, sia giusto che ognuna abbia una vita propria. Ho diversificato con dei concept nuovi che hanno un alto rischio: credo che vadano fatti dei modelli coerenti che abbiano una crescita esponenziale ma controllata.

Preferisco avere tante piccole realtà ma mantenere il controllo diretto, anche se può risultare più complesso.

★ 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



#SaveTheBrand  

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

PUBLISHING GROUP
LC

Quanto contano persone e tempo?

Il fattore umano non è solo un costo ma un'energia che incide sullo sviluppo del business. Oggi la più grande ricchezza, soprattutto in una città come Milano, è il tempo che si può sfruttare per pensare a come migliorare.

Qual è il futuro della ristorazione?

È molto difficile da prevedere. Noi ristoratori ci dobbiamo rendere conto che dobbiamo sviluppare un modello più flessibile e dinamico, cioè non avere un'unica offerta per sopravvivere. La ristorazione è un lavoro difficile che richiede molto sacrificio. In questo post Covid-19 avremo difficoltà a trovare persone che ritorneranno a fare questo lavoro. Siamo stati tra i più danneggiati e bisognerebbe che lo Stato diversificasse maggiormente gli aiuti. Sarebbe, senz'altro, una boccata d'ossigeno se venisse abbassato il costo del lavoro.

L'alta ristorazione dovrà cambiare qualcosa?

No, deve rimanere solida e con i suoi principi. Credo che in questo momento dobbiamo rilanciare l'alta gastronomia perché ha avuto sempre un ruolo importante nella società, è un ricordo indelebile che ha valore per chi viene a trovarci.

Cosa ci ha insegnato questa esperienza?

Ci ha dato tanti stimoli e dimostrato che si possono fare delle cose solo se siamo disposti a uscire dalla comfort zone e pensare che il ristorante può non essere sempre aperto.

A proposito di sfide, la prima è stata nell'aver scommesso sull'alta ristorazione senza avere le spalle coperte da finanziatori. Ci fa un bilancio di questi primi sei anni?

Cominciamo da Contraste...

Già il fatto di non avere chiesto soldi alle banche ci ha dato tranquillità in termini sia di tempo che di pressione. In questi anni, io, Simon Press e Thomas



Piras siamo riusciti a metterci in pari e, prima del Covid-19, eravamo in utile. Con Contraste avevamo scelto di lavorare, dal secondo anno, sette giorni su sette solo la sera trovando così equilibrio e tempo per fare formazione, pensare e sviluppare nuovi concept, come poi abbiamo fatto.

Il secondo è stato Exit Milano – Gastronomia Urbana...

In piazza Ercolea, a pochi passi da Corso di Porta Romana, ho trasformato



CONTRASTE

un chiosco in un punto di riferimento della gastronomia urbana di Milano. L'obiettivo era offrire una cucina semplice, disponibile a tutte le ore del giorno, autorevole ma allo stesso tempo accessibile. Abbiamo cercato di fare ciò che ancora non c'era in Italia ispirandoci alle grandi capitali europee, come a Parigi dove ci si può fermare per strada per bere un calice di champagne accompagnato da ostriche, a tutte le ore. Ne è uscita una gastronomia urbana, un luogo aperto tutto il giorno per uscire dalla zona di comfort e sposare nuovi modi di vivere il cibo.



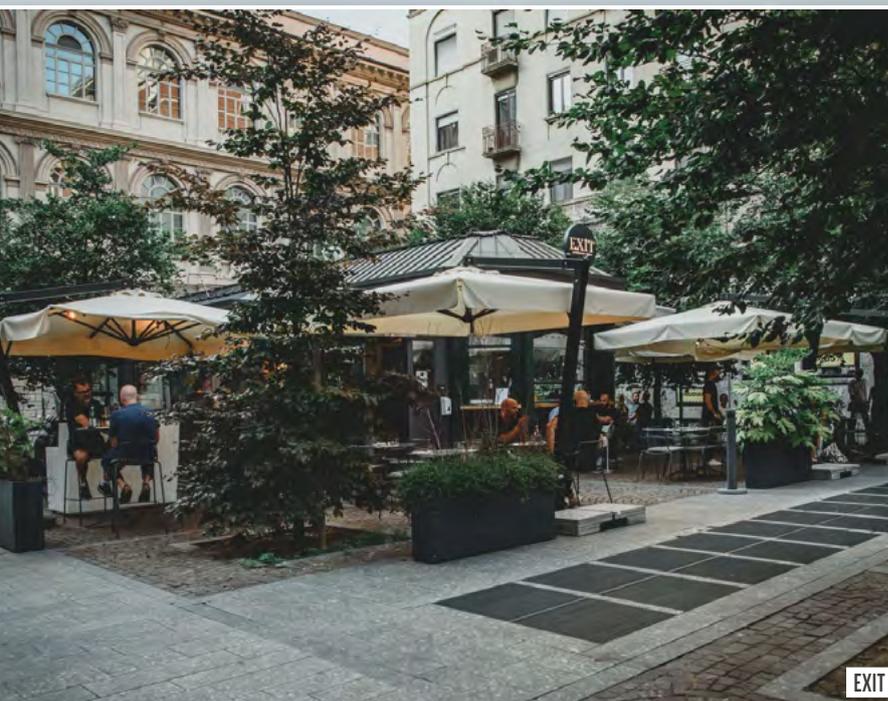
PULP FICTION

Ed è già pronto un Exit 2.0?

Siamo pronti per il secondo, in via Orti. Nonostante il nome è, però, diverso dal precedente. Con Exit pasticceria urbana, vogliamo proporre una serie di antipasti all'italiana - con qualche riferimento alla prima insegna come acciughe e foie gras - e poi pasta.

Non solo cibo, in questi mesi è nato Abere...

Si tratta di un progetto di importazione e distribuzione di vino pensato per professionisti. L'obiettivo è fare una mini rivoluzione che porti i ristoratori a ragionare sulle carte dei vini. Senza alcuna politica di prezzo o di moda si decide di uscire dai territori classici - come Borgogna, Toscana, Piemonte - lavorando in zone secondarie ma con conformazioni morfologiche e territoriali in realtà molto simili. Quello che fa la differenza è la cultura del produttore.



EXIT

Il 4 dicembre avete inaugurato Empanadas del Flaco. Come sta andando il progetto?

Il ristorante in via San Maurilio, non lontano da via Torino, è dedicato al piatto tipico della cucina popolare del Sud America. Il locale e il packaging sono ispirati alla tradizione e ai colori del *mercado de La Boca*.

Le empanadas in Sud America sono l'equivalente della pizza in Italia...

Sì, sono un tratto distintivo e racchiudono

tutta la praticità e il gusto del cibo di strada. Abbiamo assaggiato empanadas ogni giorno per settimane per trovare la ricetta perfetta. Il nuovo concept si presta perfettamente al consumo da asporto, una necessità che, con l'emergenza sanitaria in corso, diventa fondamentale.

Dallo stellato allo street food...

Il rischio è alto così come la sfida. Non c'è in Italia un locale così, dedicato esclusivamente a questo prodotto. Si tratta di qualcosa di completamente nuovo per noi e che, finalmente, ci permette di relazionarci con un pubblico vasto. Il progetto è ambizioso soprattutto perché ricade in un momento storico non particolarmente felice per la ristorazione. Crediamo, però, che sarà in grado di conquistare il pubblico milanese e non solo. Sta andando molto bene e si è affacciato già un altro concorrente: una spinta a far conoscere il prodotto. Per il momento siamo un po' limitati e possiamo consegnare solo nel raggio di tre chilometri. Per questo motivo stiamo cercando di fare due altre dark kitchen per raggiungere tutta la città.

E poi c'è Roc Milano, la rosticceria virtuale di Contraste...

La principale differenza di Roc Milano con Empanadas del Flaco è che il primo non ha un indirizzo o perlomeno non ha un locale aperto al pubblico. Il locale è nato solo ed esclusivamente per il delivery. Il menù, infatti, si può consultare solo online e non si può raggiungere l'indirizzo per osservare curiosi il bancone e scegliere quello che più attira lo sguardo. Si tratta di un concept dedicato a chi programma cosa mangiare in anticipo. Per il momento siamo nell'ordine di una ventina di consegne giornaliere e settanta consegne nel weekend. Non copriamo l'emorragia della ristorazione ma tamponiamo un po', impiegando per il momento il personale di Contraste. 🍷



MATIAS PERDOMO, THOMAS PIRAS E SIMON PRESS

EMMA “BIERE OHNE BART”: UN ABBRACCIO AL MONDO

di uomo senza loden*

I colori sono diversi quest'anno. La primavera, ancor lontana, si fa intuire con verdi più verdi, con cieli di un azzurro più azzurro screziati di un bianco più bianco quando non nascosti da una nebbia ovviamente più grigia. Anche i marroni sono più profondi e intensi: avvolgenti, promettenti, femminili, materni. Persino nelle isolate isole (se non fossero isolate, che isole sarebbero?) del vago e timido verde (verde per esprimere il bruno delle aiuole?) cittadino.

I colori sono diversi quest'anno. Non intendo cadere nella retorica simil-ambientalista né cedere alle nostalgie dei bei tempi andati: anche perché se potessimo interrogare i nostri antenati non credo che ci narrerebbero dei (bei) tempi andati in termini bucolici, romantici, a misura d'uomo. Anzi.

Non plaudo alla riduzione del traffico automobilistico o alla quasi inesistenza di quello aereo, non esulto per le gravi ferite inferte al nostro turismo, soffro per il danno recato alla scuola e dunque ai piccoli e ai giovani. Prendo atto di quanto, senza possibilità di biglietti di ritorno, il digitale si sia radicato nelle nostre vite: professionali e personali. Non per questo intendo vivere attraverso uno laptop. Non immagino una professione fatta di smart (?) working in totale assenza di contatti fisici: userò il digitale quando serve e quando voglio, ma non diventerò digitale.

Voglio osservare al più presto un quadro dal vivo, bighellonare ad una fiera d'arte, emozionarmi a un concerto, acquistare popcorn in una sala cinematografica, sentirmi smarrito in un'antica chiesa, scendere da un aereo e sentire nuovi profumi.

Non vivrò attraverso uno schermo. Lo schermo: i colori sono diversi quest'anno. Ecco perché. Quanto a lungo abbiamo lasciato il mondo, quello vero, ignari della profondità delle tre dimensioni, delle sfumature dei colori, del senso della prospettiva, dell'emozione di un riflesso, della vastità di un odore. Eravamo distratti, convinti della nostra marginale se non nulla importanza, assorbiti dalla nostra insulsa superiorità. Ora guardiamo il

mondo con occhi diversi, più attenti e sensibili: apprezziamo il valore immenso del "fuori", dei colori, riscopriamo il senso profondo di una stretta di mano o di un bacio sulla guancia, archiviamo per sempre (questo è un auspicio) quei ridicoli abbracci tra uomini, anche attempati, che avrebbero messo in imbarazzo persino i bulletti di una gang del Bronx dei famosi tempi che furono. Il marrone: il colore della terra. Promettente, femminile,



materno. Nulla di freudiano, almeno spero data l'età, piuttosto rinnovata aspirazione verso un mondo che ci accolga in maniera dolce, delicata, comprensiva, femminile e non sguaiata, volgare, visivamente cacofonica.

Non c'è nulla da fare: le donne devono avere più spazio.

Fortunatamente lo stanno prendendo. Anche nel mondo di Bacco (però non parlatemi, vi prego, di un mondo di Bacca in onore dell'orrido linguaggio politicamente corretto): e non solo nel vino.

Emma, "Biere ohne Bart", Sudstern Dark Ale è una birra pensata e prodotta da una donna. Si vede, si sente. Il colore richiama quella terra materna che vira, al tramonto, verso il bronzo scuro incoronato da una schiuma fitta dai riflessi di nocciola. Al naso ritroviamo la nocciola accompagnata al gheriglio di noce, alla foglia di mandarino, a sentori quasi di cedro: tutti aromi che danzano con fiori bianchi, invadenti senza riuscirci, ammantati dal cioccolato di modica e racchiusi in note erbacee. Al palato intensa ma non grossolana, con persistenza di caramello e mandorla amara, spunti di rinnovata nocciola e infine, trascorso un lungo tempo dal sorso, un retrogusto di caffè non zuccherato.

Non la definirei una birra femminile, locuzione alla quale non saprei neppure attribuire in significato, bensì avvolgente, accogliente e profonda. Con due spaghetti al pomodoro fresco con una generosa manciata a crudo di mozzarella di bufala, Emma Sudstern potrà sigillare e suggellare anche quella breve passeggiata che ci saremo concessi terminato il lavoro. ■

ACQUADA, LA CHEF PRECERUTI RICOMINCIA DA MILANO

di francesca corradi

Sara Preceruti, stella Michelin a soli 28 anni a La Locanda del Notaio, in provincia di Como, si è da poco trasferita a Milano dove ha aperto il suo nuovo ristorante Acquada. L'insegna, inaugurata da poco più di un anno e il cui nome significa "acquazzone" (in dialetto milanese), ha portato un'altra chef imprenditrice all'ombra della madonnina.

La professionista ha messo radici in quella che prima era la sede di *Tano Passami l'Olio* di Tano Simonato, ora in via Petrarca. Nell'elegante ristorante di via Villoresi 16, per il momento aperto solo a pranzo, Preceruti fa una cucina moderna e saporita e al suo fianco lavora il sous-chef **Isao Sonoda**.

Nel delivery, una novità per Acquada, ogni piatto - rigorosamente fresco - arriva a casa scomposto, in modo che ogni elemento mantenga croccantezza e cremosità. Alcune pietanze vanno semplicemente scaldate o cotte e, infine, impiattate. La chef guida le preparazioni attraverso efficaci video sul sito.

La consegna viene effettuata direttamente dallo staff o da Preceruti che ci tiene a raccontare filosofia e i piatti come se passasse tra i tavoli del ristorante.

La mia cena a casa è iniziata con un petto d'oca a base di salsa di fragole e aceto balsamico: un eccezionale biglietto da visita. Al goloso uovo barzotto su spuma di parmigiano e noci sono seguiti degli gnocchetti sardi freschi con ortica e pancetta di anatra.

Due i secondi di carne: da una parte il filetto di manzo in crosta di prezzemolo - non immaginavo una cottura così perfetta e al sangue anche in forno - e un gustoso galletto ripieno di mandorle e caprino.

Il pasto si è chiuso in bellezza con la piccola pasticceria - macaron compresi - e una cheesecake ai cachi che ha messo i puntini sulle i a una cena a domicilio senza sbavature.

Oltre ai piatti del menù è possibile ordinare marmellate preparate nella cucina del ristorante, pane e grissini, pasta fatta in casa, sottoli e sottaceti.

Indicazioni: La consegna è attiva sette giorni su sette, dalle 12 alle 22, in tutta la città di Milano e per 15 km fuori dal perimetro esterno della città. L'asporto, invece, è attivo tutti i giorni dalle 12 alle 15 e dalle 19 alle 22. 📍

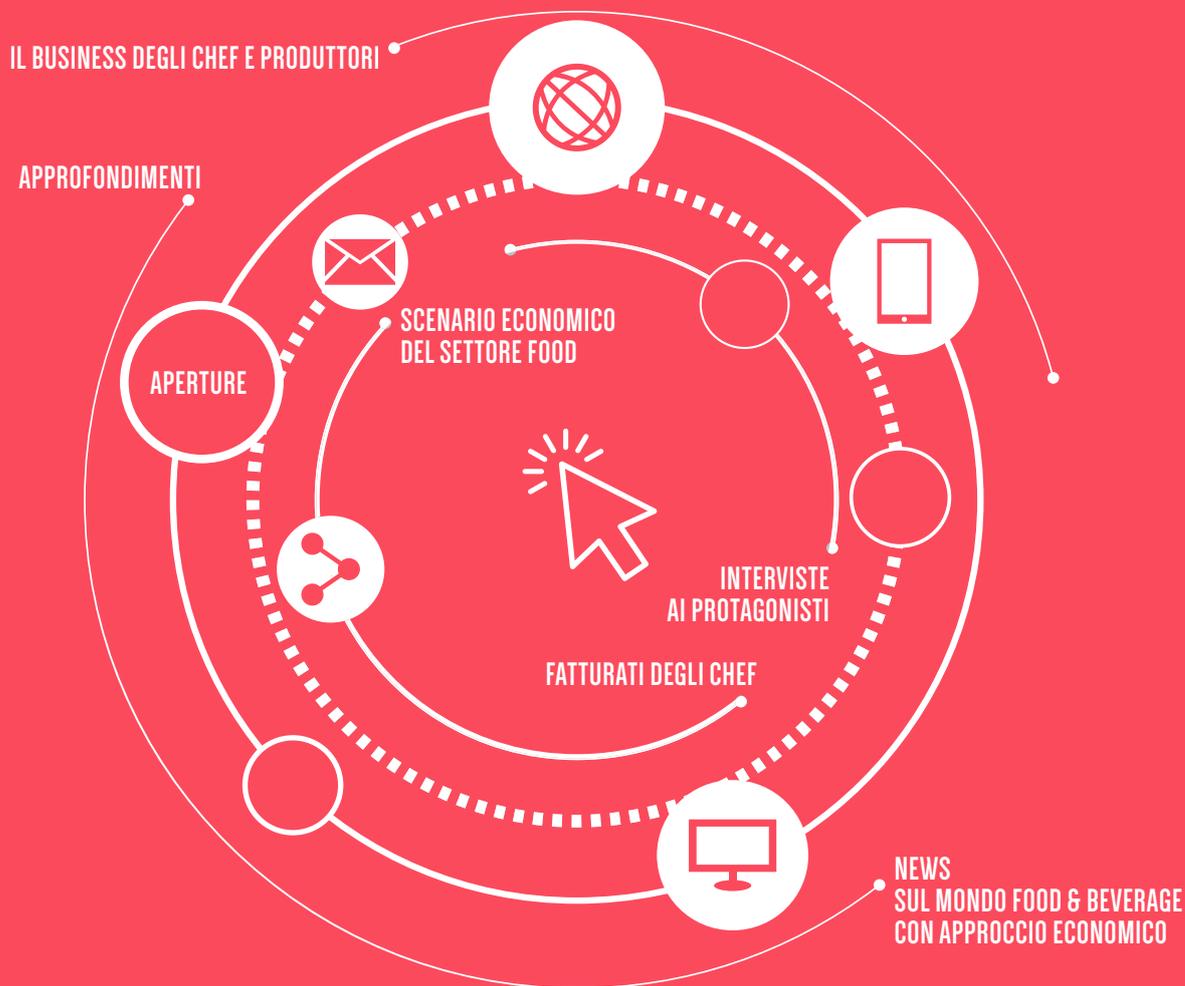


ACQUADA. VIA EUGENIO VILLORESI, 16 - 20143 MILANO - WWW.ACQUADA.COM



FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

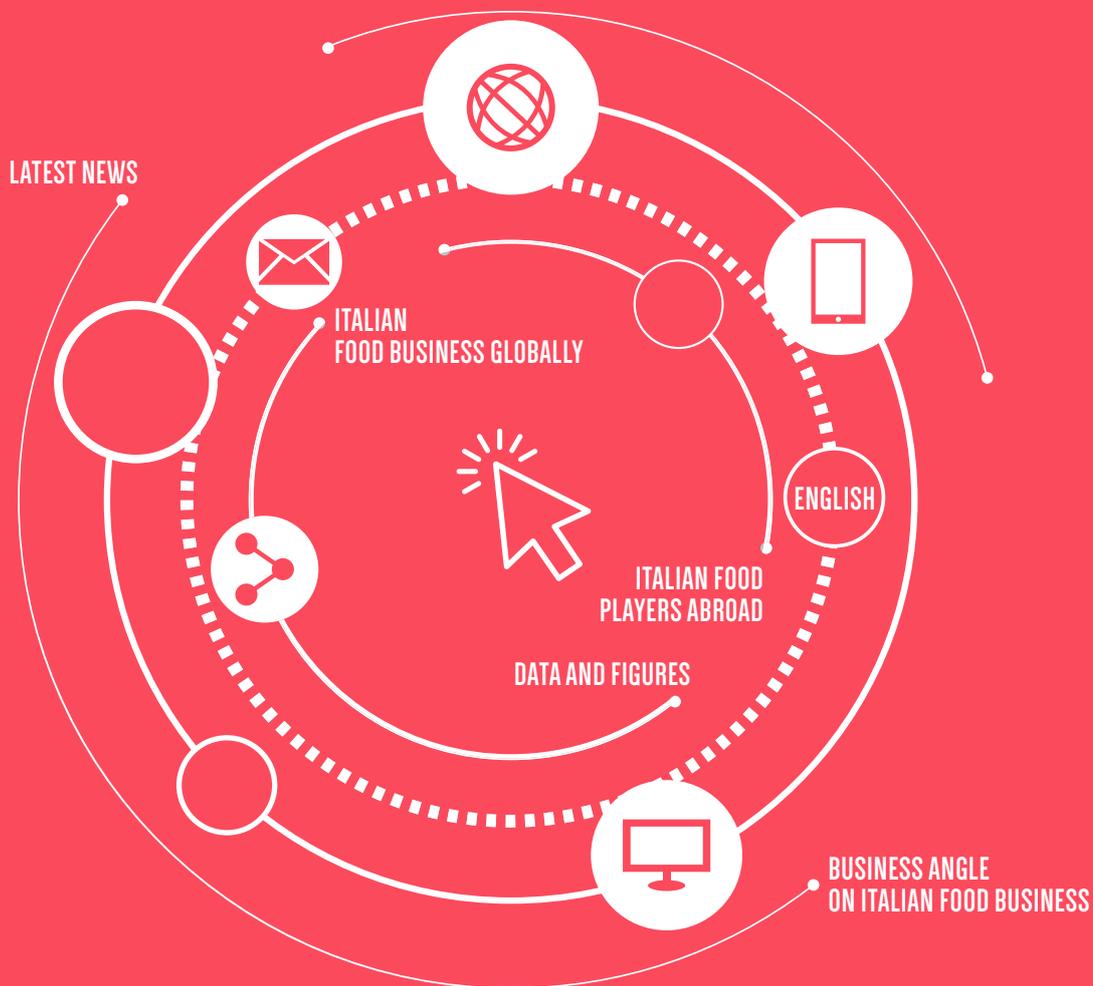


www.foodcommunity.it



FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com