

Innovazioni

ASCOLTO, TRASPARENZA E MERITO: GLI INGREDIENTI DELL'EVOLUZIONE DI BONELLI REDE

Faccia a faccia

AGOSTINO NUZZOLO: «LO SMART WORKING? SOLO UN MITO»

Trend

TUTTI I CAMBI DI POLTRONA IN HOUSE DEL 2022

Ritratti

TRIFIRÒ: CORRE LA CONSULENZA

Sotto la lente

CINEMA: BOOM DI PRODUZIONI. EFFETTO TAX CREDIT?

Frontiere

COME SI BLOCCA UNO STREAMING PIRATA

Protagonisti

BANCA MEDIOLANUM: PLASMA IL FUTURO DELLE AZIENDE

Speciale

FINANCECOMMUNITY AWARDS

Speciale

FOODCOMMUNITY AWARDS

Lo studio arriva ai primi dieci anni di attività. Conta 175 avvocati e un fatturato di circa 50 milioni. «Pensiamo a crescere» dice Gattai a MAG. «Il futuro dipende da noi»

GATTAI MINOLI PARTNERS, STORIA DI UNA RINASCITA



LEGALCOMMUNITY AWARDS

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

Energy Awards	Milano, 26/01/2023
Finance Awards	Milano, 09/02/2023
IPGTMT Awards	Milano, 23/03/2023
Tax Awards	Milano, 13/04/2023
Forty under 40 Awards	Milano, 25/05/2023
Corporate Awards	Milano, 15/06/2023
Italian Awards	Roma, 06/07/2023
Labour Awards	Milano, 14/09/2023
Litigation Awards	Milano, 21/09/2023
Real Estate Awards	Milano, 09/10/2023
Marketing Awards	Milano, 23/10/2023



LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

The Legalcommunity Switzerland Awards is the event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland.

Legalcommunity Switzerland Awards	Zurigo, 04/05/2023
Inhousecommunity Days Switzerland	Zurigo, 26-27/10/2023



LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

The Legalcommunity MENA Awards event celebrates the excellence of in-house legal departments and private practice lawyers in the Middle East and North African markets.

LegalcommunityMENA Awards	Cairo, 21/12/2022
LegalcommunityMENA Awards	Cairo, 23/11/2023

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano, 12-16/06/2023
Corporate Music Contest	Milano, 14/06/2023



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

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

Inhousecommunity Days	Roma, 27-29/09/2023
Inhousecommunity Awards Italia	Milano, 19/10/2023



FOODCOMMUNITY AWARDS

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

Save the Brand	Milano, 03/07/2023
Foodcommunity Awards	Milano, 27/11/2023



FINANCECOMMUNITY AWARDS

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

Fintech Awards NEW	Milano, 16/03/2023
Financecommunity Awards	Milano, 16/11/2023

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la finance community.

Financecommunity Week	Milano, 13-17/11/2023
-----------------------	-----------------------



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

Energy Day	Milano, 26/01/2023
Sustainability Summit	Milano, 30/03/2023
Sustainability Awards	Milano, 30/03/2023
Inspirallaw Italia	Milano, 03/04/2023

L'INCOGNITA 2023 E L'ECO DEI TAGLI CHE ARRIVA DALL'ESTERO

di nicola di molfetta

D

Dovevamo venirne fuori tutti migliori. Ma certe cose faticano a cambiare. Così, se durante la crisi pandemica le law firm di tutto il mondo hanno deciso di fare quadrato attorno ai loro avvocati ed evitare di rispondere al possibile rallentamento del business sacrificando posti di lavoro, adesso con lo spettro della recessione alle porte, molte organizzazioni internazionali stanno mettendo mano alle forbici e, pur cercando di fare meno rumore possibile, stanno cominciando a ridurre gli organici.

Il 2023 fa paura a tanti. Anche se per il momento non ci sono elementi che giustifichino il ricorso a misure drastiche. Per intenderci: la grande recessione seguita al crollo dei mercati del 2008 è decisamente lontana.

Eppure, sembra che non ci sia da stare troppo tranquilli. Gli studi legali stanno rispondendo come possono alle incognite di mercato e alle pressioni che minacciano i loro conti e, soprattutto, la loro redditività.

Una recente indagine condotta dalla società di litigation funding, Harbour, ha messo in evidenza che c'è un 44% di avvocati inglesi che lamenta l'insistenza con cui i clienti chiedono un ribasso delle tariffe per venire incontro alle difficoltà economiche che stanno attraversando. La crisi energetica e l'aumento dei prezzi (che Oltremania è aggravato anche da Brexit) sono due fattori che stanno mettendo in difficoltà molte aziende che, quindi, si aspettano un supporto dai loro consulenti.

Ask the submission form to: guido.santoro@iberianlegalgroup.com
For more information about the events send an email to: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com



These events refer to Iberian Lawyer and they reward the best lawyers and law professionals in Spain and Portugal.

Sustainability Summit Spain	Madrid, 16/02/2023
Inspiraw	Madrid, 09/03/2023
Iberian Lawyer Labour Spain	New Date Madrid, 29/03/2023
Sustainability Summit Portugal	Lisbon, 19/04/2023
Iberian Lawyer IP&TMT Spain	Madrid, 23/05/2023
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 29/06/2023
Iberian Lawyer IP&TMT Portugal	Lisbon, 13/07/2023
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 14/09/2023
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 05/10/2023
Legal Day	Madrid, 07/11/2023
Gold Awards	Madrid, 07/11/2023
Iberian Lawyer Labour Portugal	Lisbon, 05/12/2023



The event aims to highlight the excellence of private practice lawyers, experts in the sector of energy and infrastructure in Latin America.

The LatAm Energy & Infrastructure Awards	São Paulo, 13/12/2023
--	-----------------------



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

Legalcommunity Week	Milano, 12-16/06/2023
---------------------	-----------------------



The Legalcommunity Switzerland Awards is the event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland.

Legalcommunity Switzerland Awards	Zurigo, 04/05/2023
Inhousecommunity Days Switzerland	Zurigo, 26-27/10/2023



The Legalcommunity MENA Awards event celebrates the excellence of in-house legal departments and private practice lawyers in the Middle East and North African markets.

LegalcommunityMENA Awards	Cairo, 21/12/2022
LegalcommunityMENA Awards	Cairo, 23/11/2023

Negli Usa, invece, la situazione sembrerebbe essere un'altra. Molti studi stanno sforbiciando gli organici cresciuti senza controllo per far fronte all'incremento spropositato della domanda di servizi durante il 2021. L'anno record dell'avvocatura d'affari globale ha scatenato una vera e propria "guerra" tra le organizzazioni legali che hanno fatto incetta di collaboratori riconoscendo loro privilegi e benefici come non s'era mai visto prima. Il problema è che la normalizzazione dell'attività (si badi bene, non la crisi) ha cominciato a far andare in esubero queste torme di neo-assunti, con l'effetto che alcuni studi hanno deciso di procedere ai tagli.

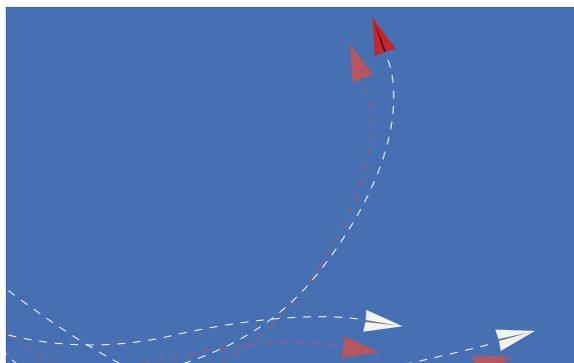
C'è un terzo fattore che sta alimentando questa tendenza. Qui parliamo di soci. Molte organizzazioni stanno lavorando sulla loro profitability. La volontà di attirare profili "ad alto rendimento" così come l'obiettivo di allineare gli economics dello studio a quelli delle law firm con i fondamentali migliori sta spingendo alcune organizzazioni a procedere con dismissioni controllate di soci. Non si tratta di professionisti impreparati o poco produttivi. In realtà, si tratta di avvocati che hanno l'unico problema di abbassare la profitability dello studio impedendogli di posizionarsi tra le insegne con le migliori performance. E in questo, giustamente, c'è chi vede (e denuncia) una distorsione di sistema.

Come al solito, fare attenzione a quello che sta succedendo all'estero è importante per prepararsi a quello che potrebbe verificarsi anche qui da noi. Le tendenze che abbiamo rapidamente evocato non hanno ancora prodotto effetti tangibili in Italia. Ma qualcosa comincia a bollire anche qui.

E qualcuno comincia già a pensare che ricorrere a qualche taglio sia la strada giusta per proteggere la redditività del business. Ma se l'idea è quella di proteggere la performance 2021, forse si farà meglio a ricordare che lo scorso anno è stato considerato da molti, unico e irripetibile. E che, giocare con la contabilità degli organici per conservare l'illusione che i record dell'anno scorso possano diventare una sorta di nuova normalità, potrebbe rivelarsi un boomerang sul piano reputazionale oltretutto strategico. 



22 **PROSPETTIVE**
GATTAI MINOLI PARTNERS,
STORIA DI UNA RINASCITA



62 **TREND**
TUTTI I CAMBI DI POLTRONA
IN HOUSE DEL 2022

30 **Innovazioni**
Ascolto, trasparenza e merito: gli ingredienti
dell'evoluzione di BonelliErede

74 **Faccia a faccia**
Agostino Nuzzolo: «Lo smart working?
Solo un mito»

56 **Trend**
Tutti i cambi di poltrona in house del 2022



94 **PROTAGONISTI**
BANCA MEDIOLANUM:
PLASMA IL FUTURO DELLE AZIENDE



160 **I PROFESSIONISTI DEL FOOD**
IL RACCONTO DEL CIBO SECONDO
ALESSIA RIZZETTO

38 **Ritratti**
Trifirò, corre la consulenza

50 **Sotto la lente**
Cinema: boom di produzioni.
Effetto tax credit?

46 **Frontiere**
Come si blocca uno streaming pirata

8 **Agorà**
HSF inaugura la practice
trademark&design europea
con Annamaria Algeri

16 **Il barometro del mercato**
Torna a correre il restructuring

36 **Dalla viva voce**
Dla Piper torna a crescere nel real
estate

42 **Video notizia**
Tutti insieme per l'avvocato dell'anno

54 **L'intervento**
Tribunale Unificato dei Brevetti: un
cambio di paradigma per imprese ed
avvocati

60 **Nessun limite alla Previdenza**
Lavorare insieme per un welfare che
tuteli il benessere psico-fisico del
professionista

72 **La novità**
Negoziazione assistita estesa alle
controversie di lavoro

78 **Diverso sarà lei**
Brevetti: in Italia solo uno su sette
appartiene a una donna

83 **Cartoline dalla finanza**
Piccole neobank crescono

84 **Speciale**
financecommunity week, il diario

90 **Dalla Financecommunity Week**
Mercati e geopolitica: le conseguenze
di guerra, inflazione e crisi energetica
sull'm&a

100 **Speciale awards 2022**
Financecommunity Awards 2022

132 **Governance**
Indipendenza, sostenibilità e skill
diversity: i driver per il rinnovo dei board

136 **Private equity**
Exceller Advisory: in campo 140
professionisti

140 **AAA...Cercasi**
La rubrica Legal Recruitment by
legalcommunity.it

156 **Food finance**
Auricchio acquisisce 3B Latte e si
rafforza nei formaggi freschi

166 **Kitchen confidential**
Horto, tempio etico nel cuore di
Milano

170 **Le tavole della legge**
Giappone e Italia a nozze in
Benoteca

172 **Speciale awards 2022**
Foodcommunity Awards 2022



N.192 | 19.12.2022

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimofletta@lcpublishinggroup.com
con la collaborazione di
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.com
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato
ilaria.laquinta, claudia.la.via.camilla.rocca

Design Team and Video Production
francesca.inchingolo@lcpublishinggroup.com
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
claudia.gentile@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Executive
guido.santorro@lcpublishinggroup.com
ella.turco@lcpublishinggroup.com

Market Research Team
bruna.macie@lcpublishinggroup.com

Managing Director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Chief Financial Officer
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Senior Legal Counsel
beatrice.azzolini@lcpublishinggroup.com

Events & Sales Coordinator
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator
francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com

Events Assistant
ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

**Group Communication, Marketing
& BD Director**
helene.thierry@lcpublishinggroup.com

International Project & Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive
martina.vigliotti@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Department
alice.prattisoli@lcpublishinggroup.com

Sales & Marketing Executive
chiara.seghe@lcpublishinggroup.com

Sales Coordinator
vincenzo.corrado@lcpublishinggroup.com

**Direttore Responsabile
Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer**
ilaria.laquinta@iberianlegalgroup.com

**Account Executive Brazil, Iberian and LatAm
Markets**
amanda.castro@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity CH
mercedes.galan@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity MENA
suzan.taha@lcpublishinggroup.com

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.com

Editore
LC Publishing Group S.p.A.
Sede operativa:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale:
Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com



ANNAMARIA ALGIERI

ITALIA AL TOP

HSF INAUGURA LA PRACTICE TRADEMARK&DESIGN EUROPEA CON ANNAMARIA ALGIERI

Secondo quanto Legalcommunity è in grado di anticipare, **Annamaria Algieri** fa il suo ingresso in Herbert Smith Freehills, inaugurando la European trademark and design filing & prosecution practice, di cui sarà a capo. Proveniente da DLA Piper e specializzata nella gestione strategica di grossi portafogli di marchi e design, Algieri opererà presso la sede di Milano dello studio. Ma, fanno sapere da HSF, si tratta di un ruolo di respiro europeo a tutti gli effetti.

L'ingresso rappresenta infatti una delle prime iniziative da global head of IP della managing partner italiana Laura Orlando. Lo studio ha infatti da sempre una trademark filing & prosecution practice in Australia, a cui mancava un contraltare in Europa. Questo passo sancisce quindi la crescita Europea della piattaforma IP dello studio, già oggetto di investimenti negli ultimi anni.



MASSIMILIANO DE SANTIS

IN HOUSE

NUOVO GENERAL COUNSEL IN BIOFARMA: È MASSIMILIANO DE SANTIS

Massimiliano De Santis da inizio dicembre è group general counsel di Biofarma. Nel nuovo ruolo riporta direttamente all'amministratore delegato del gruppo, Maurizio Castorina, e dirige una squadra che è per ora composta unicamente da Laura Gerrratana, in qualità di legal counsel, ma che verrà ampliata nel prossimo futuro per garantire pieno supporto all'espansione delle attività del gruppo.

De Santis ha lavorato per dieci anni come associate IP lawyer in FTCC per poi passare all'attività in huose presso Heineken e nel gruppo multinazionale italiano Bolzoni. Ha maturato una vasta esperienza nella gestione delle maggiori problematiche in ambito commerciale, societario e della proprietà industriale.



Siamo lieti di presentarvi il nostro nuovo prodotto

Elibra Analytics

A Tailor-Made Approach to Unlock the Knowledge of Your Own Data

L'innovativa piattaforma di **Data Analytics e Business Intelligence** con cui potrai finalmente governare, consultare e condividere con facilità i dati del tuo Studio Legale.

 Elibra Analytics è naturalmente integrato con il nostro sistema gestionale Elibra e grazie ai connettori disponibili è possibile analizzare ed elaborare dati provenienti da sorgenti diverse ed eterogenee.

Perché abbiamo creato  Elibra Analytics?

Ascoltando i nostri utenti: dai soci di grandi studi legali multi practice ai managing partner di piccole boutique legali. È comprovato che gli studi legali siano organizzazioni sempre più complesse, ed il mercato in cui operano impone una crescente necessità di controllo continuo, gestione del rischio e consapevolezza.

Elibra Analytics è in grado di offrire analisi Tailor-Made, analitiche e aggregate, che consentono di valutare l'andamento dello Studio rispetto alle specificità dell'attività professionale.

Contattaci e scopri  Elibra Analytics da vicino!



Scalability

È adatto a tutte le organizzazioni: modella i tuoi dati in base alle esigenze di governance del tuo studio



Tailor-Made

Crea e personalizza le tue dashboard con dati aggregati e analitici sempre disponibili e aggiornati



Live Reports

Esporta e condividi con i professionisti dello studio le analisi del tuo team o del tuo dipartimento

Learn more

Prenota una demo dal nostro sito e scopri da vicino  Elibra Analytics



elibra.eu/analytics



[linkedin.com/elibra](https://www.linkedin.com/company/elibra)





ANDREAS KLEIN

IL TEAM

NUOVI ARRIVI IN PICTET ASSET MANAGEMENT: FOCUS SUL PRIVATE DEBT

Pictet Asset Management rafforza ulteriormente l'offerta nell'ambito del reddito fisso con un nuovo team dedicato al private debt. La neonata squadra è guidata da **Andreas Klein**, entrato in Pictet AM a inizio 2022. Ha precedentemente ricoperto il ruolo di managing director presso ICG. Il team si è poi arricchito con l'ingresso di **Axel Cordonnier** e **Jan Reichenbach** e **Christian Eckert**. Cordonnier è head of private debt per la Francia; Reichenbach è head of Private Debt per i paesi DACH; Eckert, senior investment manager, supporterà la divisione del team di Francoforte nell'ambito della ricerca e sul fronte operativo nella regione DACH.

L'ESPANSIONE

FRACCASTORO RINNOVA LE SUE SEDI. E ANNUNCIA NUOVI INGRESSI



GIORGIO FRACCASTORO

Fraccastoro, boutique legale fondata da **Giorgio Fraccastoro**, si è trasferita in una nuova sede a Roma, in Via del Corso, e da gennaio 2023 avvierà una riorganizzazione interna in dipartimenti, che diventeranno tre.

Il primo, "appalti, concessioni e PPP", sarà guidato dalla senior counsel dello studio **Alice Volino**. Il secondo, "energia, reti e ambiente" da una new entry: la senior counsel **Clizia Calamita di Tria**. Il terzo, "pubblica amministrazione", sarà anch'esso guidato da una "nuova professionista, già individuata" che non arriverà prima del nuovo anno.

Infine, lo studio ha annunciato anche l'ingresso recente di due of counsel: **Gianmarco Poli**, docente universitario e specializzato in edilizia ed urbanistica, e **Cristiano Marinese**, professionista con notevole esperienza anche nel contenzioso civile e commerciale.



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 S.p.A.
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 36727659



IL NOME

PRADA, SARÀ ANDREA GUERRA IL NUOVO AMMINISTRATORE DELEGATO

Sarà **Andrea Guerra** il nuovo amministratore delegato scelto per guidare il gruppo Prada dal 2023. Il suo nome – ha fatto sapere il colosso della moda – verrà proposto al cda in programma per il 26 gennaio.

Guerra, 57 anni, è stato ai vertici di Indesit, a quelli di Luxottica e di Eataly. All'inizio di quest'anno si è dimesso dalla divisione hotel di Lvmh. È membro del comitato strategico del Fondo Strategico Italiano, è nel cda di Amplifon, di Ariston Thermo Group, è tra gli azionisti del quotidiano online Linkiesta e membro del cda dell'Università Bocconi. In passato è stato consigliere presso Parmalat, Banca Nazionale del Lavoro e DeA Capital.



ANDREA GUERRA



GIUSEPPE PUCCIO

CAMBIO AI VERTICI

GIUSEPPE PUCCIO È IL NUOVO DIRETTORE GENERALE DI BANCA AKROS

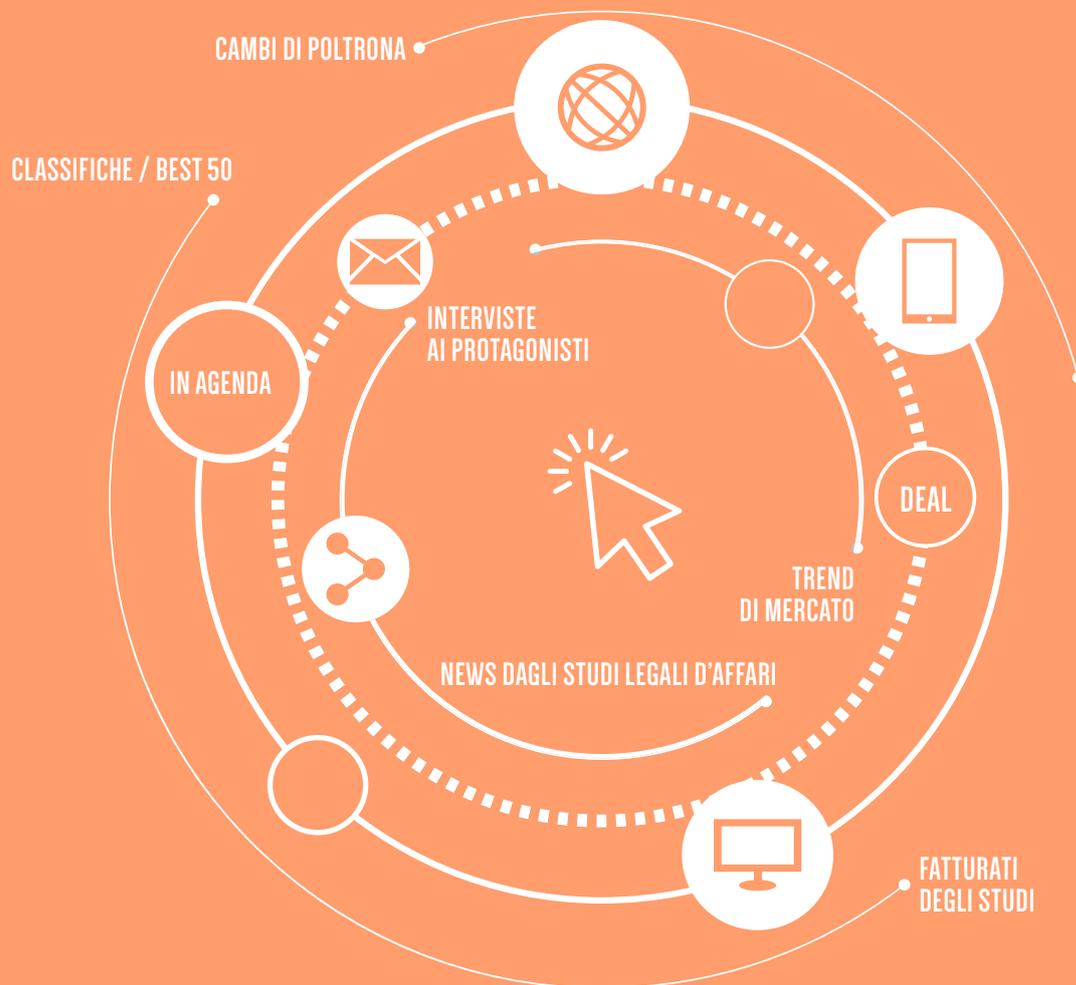
L'amministratore delegato **Marco Turrina**, dopo 25 anni, lascia la guida di Banca Akros (gruppo Banco BPM) per dedicarsi a nuovi progetti professionali. Subentra al suo posto **Giuseppe Puccio**.

52 anni, laureato in Economia Aziendale, Puccio è arrivato in Banca Akros nel 2017. Da allora ha sempre rivestito il ruolo di responsabile dell'investment banking e, da maggio 2021, è stato nominato consigliere delegato di Oaklins Italy. In passato è stato in Banca Commerciale Italiana, Intesa Sanpaolo e Mediobanca.



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

DIPARTIMENTO CORPORATE

LORENZO FRATANTONI NUOVO PARTNER DI EVERSHERDS SUTHERLAND

Eversheds Sutherland ha annunciato l'ingresso nel dipartimento corporate del nuovo partner **Lorenzo Fratantoni**, che guiderà il settore start-up e pmi innovative. Insieme a lui, entra in Eversheds Sutherland anche **Pietro Bertuzzi**, con il ruolo di associate.

L'avvocato Fratantoni, proveniente da K&L Gates, vanta un'esperienza di quasi 20 anni maturati principalmente nel campo del venture capital e delle start-up, oggi con particolare focus nei settori a elevata innovazione come quello farmaceutico, del digital e della new space economy.



LORENZO FRATANTONI



MARGHERITA DELLA VALLE

L'INCARICO

VODAFONE, MARGHERITA DELLA VALLE È CEO AD INTERIM

Cambio ai vertici di Vodafone. A fine dicembre, **Nick Read** lascerà il posto a **Margherita Della Valle**, nominata ceo ad interim.

Classe 1965, Della Valle ha iniziato a lavorare prima in Montedison e poi in Omnitel Pronto Italia, acquisita da Vodafone nel 2000. Qui ha ricoperto il ruolo di chief financial officer per Vodafone Italia, group financial controller nel 2010, deputy cfo e, infine, dal 2018, cfo. Come ha fatto sapere il management del gruppo, il suo compito sarà quello di accelerare "l'esecuzione della strategia dell'azienda per migliorare le prestazioni operative e fornire valore per gli azionisti".

LA NEW ENTRY

FRANCESCO MORO ENTRA IN NEW DEAL ADVISORS ALLA GUIDA DEL RESTRUCTURING

New Deal Advisors annuncia l'ingresso di **Francesco Moro**, che assumerà la guida della nuova business unit Debt & Restructuring Advisory.

Moro vanta un'esperienza ultraventennale nel settore finanziario (Intesa Sanpaolo, Lazard, Illimity), con esperienze maturate in ambito consulenziale, bancario, di investment management e in operazioni di ridefinizione della struttura debitoria delle aziende. Grazie alle esperienze acquisite, ha avuto modo di conoscere in maniera approfondita diverse realtà: aziende, fondi di private equity e fondi turnaround.



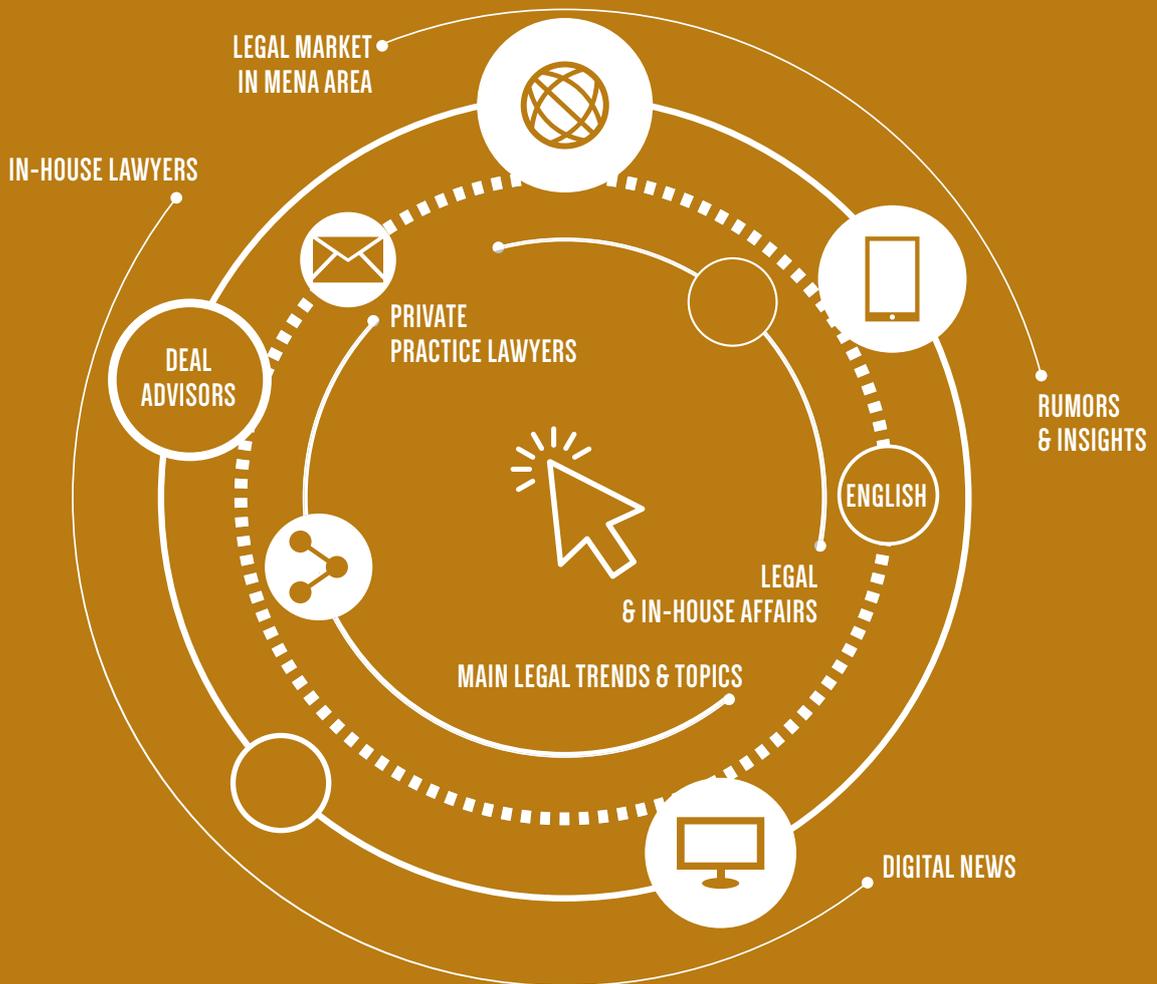
FRANCESCO MORO

NEW



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MENA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates



Follow us on  

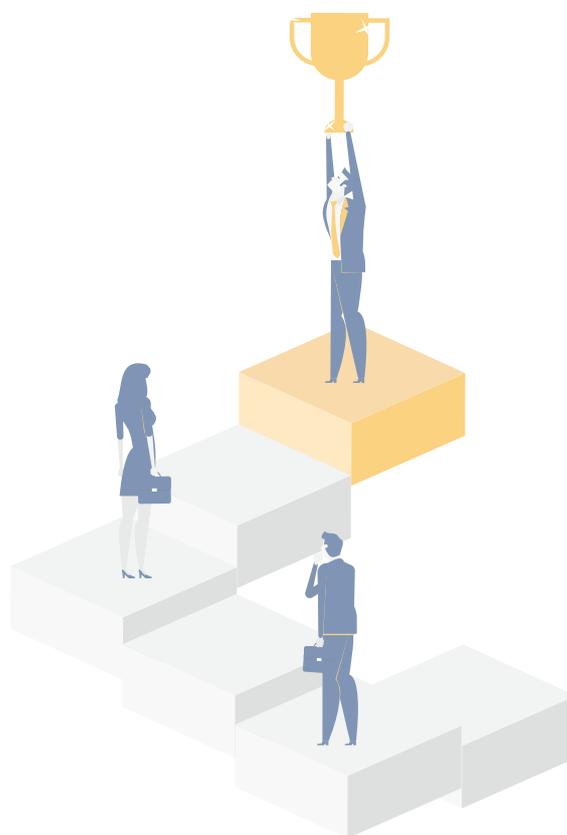
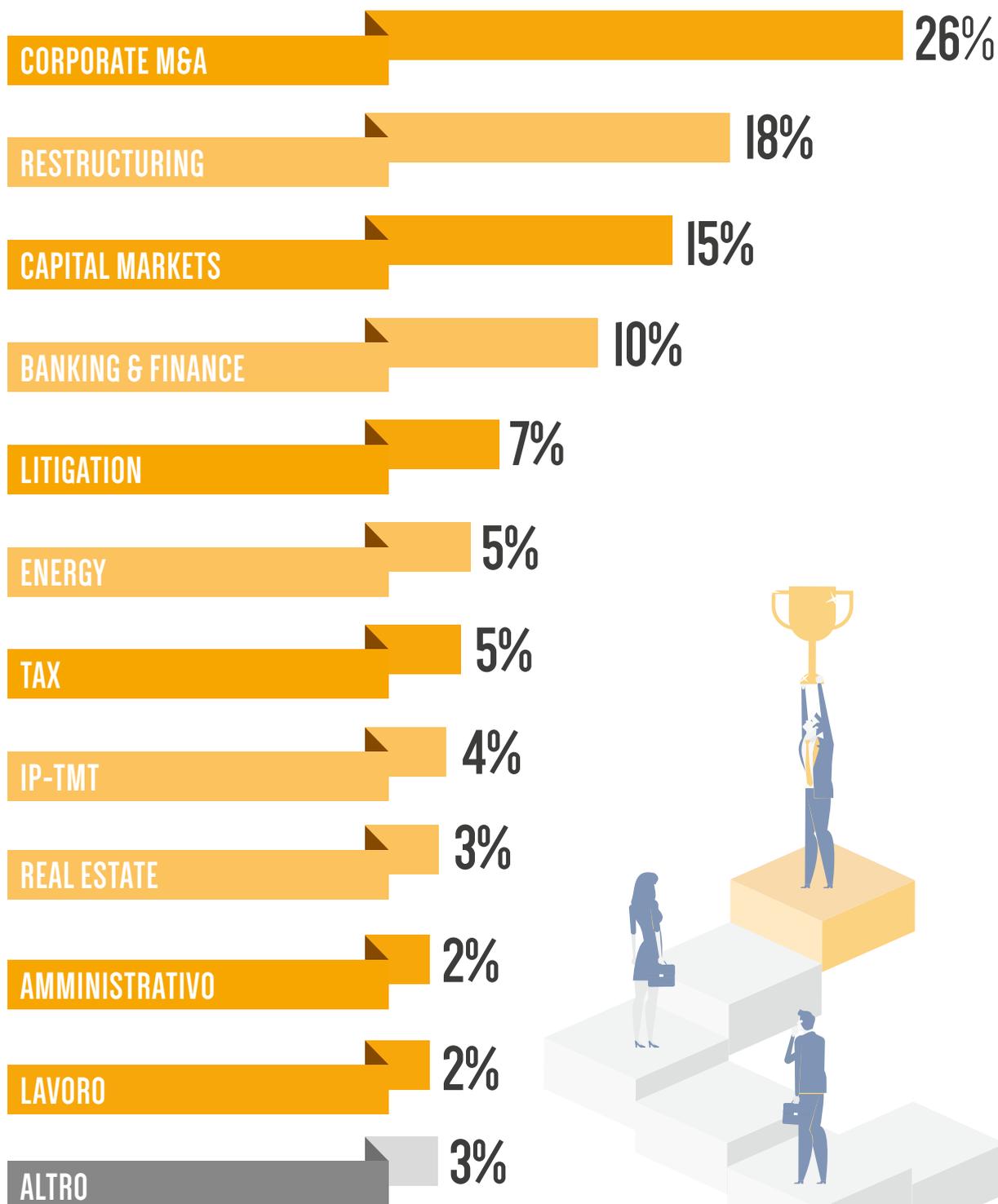
www.legalcommunitymena.com



TORNA A CORRERE IL RESTRUCTURING

Operazioni e advisor sotto la lente. Occhi puntati sulle operazioni che hanno riguardato Moby e Compagnia Italiana di Navigazione, Trevi e Mediterranea di Navigazione

I SETTORI che tirano



Periodo dal 21 novembre al 18 dicembre 2022. Fonte Legalcommunity.it

OMOLOGATO IL CONCORDATO DI MOBY E CIN

Il Tribunale di Milano, con decreti in data 13 ottobre 2022 e pubblicati in data 24 novembre 2022, rigettando l'opposizione formulata da Grimaldi Euromed, ha omologato le procedure di concordato preventivo di Moby e della controllata Compagnia Italiana di Navigazione (Cin), previo parere favorevole delle terne commissariali, composte rispettivamente da **Piero Canevelli**, **Maurizio Orlando** e **Tiziana Gibillini**, e da **Marco Angelo Russo**, **Maddalena Dal Moro** e **Giorgio Zanetti**.

I piani e le proposte di concordato depositati dalle due società prevedono, inter alia, la continuità aziendale ex art. 186bis legge fallimentare a beneficio di circa 6mila dipendenti, grazie all'ingresso nel capitale sociale di un operatore di settore nazionale ed internazionale che, unitamente agli altri flussi previsti dal piano, provvederà a dotare le società delle risorse necessarie al ripagamento dei creditori.

Il gruppo Moby è stato assistito per gli aspetti legali, ristrutturativi e contrattuali, dallo studio legale Gianni & Origoni, con un team multidisciplinare coordinato dai partner **Antonio Auricchio** e **Luca Jeantet** nonché dai counsel **Matia B. Maggioni** e **Paolo Stella** e composto dagli associate **Caterina Bianchi** e **Alessandro Bozzetti** e, per gli aspetti antitrust, dai partner **Piero Fattori** e **Francesco Maria Salerno** e dall'associate **Giacomo Dalla Valentina**, per gli aspetti financial markets, dal partner **Marco Zaccagnini** e dalla senior associate **Maria Rosa Piluso**, per gli aspetti tax dal partner **Fabio Chiarenza**, dai counsel **Marco Frulio** e **Francesca Staffieri**, per gli aspetti litigation dal partner **Decio Mattei** e dal senior associate **Alessandro De Ferraris** e



GIULIA BATTAGLIA



EMANUELA DA RIN



GAETANO CARRELLO



LORENZO NOSELLOTTI



NINO LOMBARDO



ANTONIO AURICCHIO

da **Beniamino Carnevale**, partner dello studio legale associato **Cimmino Carnevale De Filippis**.

L'advisor finanziario per Moby è stato PwC, con un team composto dal partner **Fedele Pascuzzi**, dall'head partner **Giuseppe Palermo**, dai senior manager **Veronica Maria Gaia Vaccaro** e **Francesco Iannello** e dalla senior associate **Daniela Caretta**, mentre l'attestatore è stato **Marcello Pollio** dello studio Bureau Plattner, coadiuvato da **Filippo Pongiglione** e **Francesco Rizzo**.

Il gruppo di bondholders con cui sono state condotte le negoziazioni è stato assistito, per i profili legali, dallo studio Chiomenti, con un team composto dai partner **Giulia Battaglia** e **Antonio Tavella** e dal senior associate **Daniele Alessandro Cugini** e dall'associate **Matteo Botti**, gli aspetti regolamentari dal partner **Vincenzo Troiano**, gli aspetti di diritto fiscale, dall'of counsel **Antonino Guida** mentre, per i profili finanziari, dal financial restructuring group di Houlihan Lokey, guidato da **Matteo Manfredi** e **Matteo Dalla Montà**.

Il ceto bancario è stato assistito da Gattai Minoli Partners, con il partner **Gaetano Carrello**, il counsel **Riccardo Sgrò** e la senior associate **Elena Calzavara**, con riferimento a Unicredit, Banco Bpm, Amco e Goldman Sachs e da DLA Piper con i partner **Nino Lombardo**, **Ugo Domenico Calò**, **Alberto Angeloni** e l'avvocato **Riccardo Pagotto**, che ha assistito Prelios. Per i profili finanziari, gli istituti di credito sono stati seguiti da KPMG, con un team guidato dai partner **Federico Bonanni** e **Lorenzo Nosellotti**.

BonelliErede, con un team guidato dai partner **Emanuela Da Rin**, **Giuseppe Sacchi Lodispoto** e **Federico Vezzani**, ha assistito Banca Finanziaria Internazionale e Finanziaria

Internazionale Investments sgr.

La practice

Ristrutturazioni societarie e fallimenti

Il deal

Concordato di Moby e Compagnia Italiana di Navigazione

Gli studi

Gianni&Origoni, Cimmino Carnevale De Filippis, Chiomenti, Gattai Minoli Partners, BonelliErede, Bureau Plattner

Altri advisor

PwC

TUTTI GLI STUDI NELL'ACCORDO PER IL RISANAMENTO DI TREVI

È stato perfezionato l'accordo, in esecuzione del piano di risanamento (attestato ai sensi degli artt. 56, comma 3, e 284, comma 5, del nuovo Codice della Crisi e dell'Insolvenza), tra Trevi – Finanziaria Industriale e le sue controllate rilevanti, da un lato, e i principali creditori finanziari del gruppo Trevi, dall'altro lato.

Molinari Agostinelli – con un team composto dai partner **Ugo Molinari**, **Alessandro Fontana**, **Maria Milano** e dagli associate **Livia De Rosa** e **Alessio Sini** – ha assistito un gruppo di circa 15 creditori finanziari, coinvolgendo per gli aspetti fiscali anche il partner **Antonio Cuoco**, mentre le società del gruppo Trevi sono state assistite dallo studio legale Gianni & Origoni – con un team coordinato dal partner **Antonio Segni** e composto, per gli aspetti di banking e restructuring, dal partner **Antonio Amoroso** e dall'associate **Leonarda Martino** e, per gli aspetti di diritto societario e di capital market, dal partner **Lidia Caldarola**, nonché dalla counsel **Francesca Stefanelli** e dal managing associate **Andrea Bazuro**. Le società sono state assistite, sempre per gli aspetti di diritto



ANTONIO SEGNI



UGO MOLINARI

societario, dallo studio Zoppini e associati, con il name partner **Andrea Zoppini** e con il partner **Giovanni Diele**.

Le società del gruppo Trevi sono state inoltre assistite da Lazard, con un team composto dal managing director **Igino Beverini**, dal director **Francesco Moneta**, dall'associate **Cecilia Garavaglia** e dall'analyst **Francesco Russo Corvace**.

I soci istituzionali di Trevi – Finanziaria Industriale, CDPE Investimenti e Polaris Capital Managment, che hanno assunto i relativi impegni di sottoscrizione nell'ambito dell'operazione di rafforzamento patrimoniale della società, sono stati assistiti, rispettivamente, da Legance, con un team coordinato e guidato dal partner **Andrea Sacco Ginevri** e composto dalla managing associate **Fabiana Giordano** e dagli associate **Diego Valenti** e **Allegra Bernabei**, anche con il supporto della senior counsel **Maria Luisa Garavelli** e dal counsel **Stefano Bandini**, e da Cappelli RCCD, con un team composto dal partner **Luca Magrini** e dal senior associate **Martino Liva**.

L'attestazione del piano è stata invece curata dai professionisti dello studio Spada Partners, con un team rappresentato dal partner **Mario Ravaccia**, e dai collaboratori **Alberto Ventura** e **Francesco Molinari**.

Per quanto riguarda i legali interni di Trevifin, hanno altresì collaborato, per quanto riguarda la parte di banking, Carlo Lillo, responsabile di gruppo dell'attività legale finanza e contrattualistica e, per quanto riguarda gli aspetti societari e di capital markets, **Alessandro Vottero**, responsabile attività societarie.

Le banche finanziatrici sono state assistite da Rothschild & Co., con un team composto dal partner **Alessio De**

Comite, dalla director **Lucia Pascucci**, **Caterina Tridenti** analyst e dagli associate **Alessandro Iachelini** e **Marco Gruer**.

Alvarez & Marsal – con un team composto dal managing director **Jacopo Barontini**, dal senior director **Dario Bortot**, dalla director **Maria Giovanna Biancofiore**, e dagli associate **Deborah Gallerani** ed **Erik Borgonovo**, ha assistito il gruppo Trevi e le banche finanziatrici attraverso lo svolgimento di servizi di independent business review.

La practice

Ristrutturazioni societarie e fallimenti

Il deal

Accordo tra Trevi e creditori finanziari

Gli studi

Gianni&Origoni, Molinari Agostinelli, Zoppini e associati, Legance, Cappelli RCCD, Spada Partners,

Altri advisor

Lazard, Rothschild & Co., Alvarez & Marsal

Inhouse

Carlo Lillo, Alessandro Vottero

GLI ADVISOR NEL PIANO DI RILANCIO DI MEDITERRANEA DI NAVIGAZIONE

Mediterranea di Navigazione, storica azienda armatrice fondata nel 1908, proprietaria di 9 navi, opera su mercati di nicchia altamente specializzati, con una flotta diversificata per tipologie e dimensioni.

Nonostante la strategia premiante, il forte apprezzamento sul mercato e i risultati positivi conseguiti, la società dal 2020 ha dovuto affrontare una situazione di tensione finanziaria dovuta all'emergenza sanitaria generata dalla pandemia da covid-19. Per il rilancio Mediterranea di Navigazione ha sviluppato un piano industriale che prevede la continuità di business, oltre al



ANDREA SACCO GINEVRI



ALESSIO DE COMITE



JACOPO BARONTINI



LINDA MORELLINI



ROBERTO DI LAURO

rinnovo e al rafforzamento della flotta, che consente di proseguire l'attività in continuità con i propri valori e obiettivi di sicurezza, rispetto per l'ambiente, ricerca dell'eccellenza nella formazione tecnica dell'equipaggio e nella manutenzione della flotta. Grazie al supporto dei creditori finanziari, Mediterranea di Navigazione ha concluso un accordo finanziario che prevede un sostanziale rafforzamento della struttura finanziaria e patrimoniale del gruppo nell'ambito di un piano di risanamento, attestato ai sensi dell'art. 56 CCII.

I creditori finanziari sono stati assistiti da Giovanardi studio legale con la partner **Linda Morellini** e il senior associate **Andrea Santambrogio**.

KPMG, con il partner **Lorenzo Nosellotti**, l'associate partner **Luigi Tolomei** e il senior **Gabriele Cecchin**, è stato l'advisor finanziario di Mediterranea di Navigazione. Mediterranea di Navigazione è stata assistita anche dallo Studio legale Chiomenti con il partner **Antonio Tavella**, il senior associate **Rocco Pugliese** e l'associate **Sofia Vittoria Lucia Caspani**.

L'esecuzione dell'accordo sarà seguita da Prelios Credit Agent con il team coordinato da **Roberto di Lauro**, che parteciperà con il ruolo di agente degli istituti.

La practice

Ristrutturazioni societarie e fallimenti

Il deal

Rilancio di Mediterranea di Navigazione

Gli studi

Giovanardi Studio Legale, Chiomenti

Altri advisor

KPMG, Prelios Credit Agent



LEGALCOMMUNITYMENA

AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers
in the Middle-East and North African markets

21 DECEMBER 2022

CHECK OUT THE FINALISTS

HILTON CAIRO HELIOPOLIS HOTEL

Salah Salem Street (Uruba Street)

Heliopolis Cairo | EGYPT

PROGRAM

18.15 Check-in

18.30 Welcome Cocktail

19.15 Roundtable "From GC to CLO in the Middle East and North Africa"

SPEAKERS:

Ziad Bahaa-Eldin, Managing Partner, Bahaa-Eldin Law Office in cooperation with BonelliErede

Dr. Mohamed Elmogy, Regional Lead Counsel, Siemens Energy

Reham Naeem, Country Head of Legal, Novartis Egypt

Mahmoud Shaarawy, Chief Legal & Compliance Officer, HSA Group

MODERATOR

Suzan Taha, Journalist, LegalcommunityMENA

20.00 Awards Ceremony

21.00 Seated Dinner

For information: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com

#LcMenaAwards

Winners on  from 20:00

www.legalcommunityMENA.com

BRUNO GATTAI

**GATTAI MINOLI
PARTNERS,**

STORIA DI UNA

RINASCITA

Lo studio arriva ai primi dieci anni di attività. Conta 175 avvocati e un fatturato di circa 50 milioni. «Pensiamo a crescere» dice Gattai a MAG. «Il futuro dipende da noi»

di nicola di molfetta

Gattai Minoli Partners taglia il traguardo dei suoi primi dieci anni di attività. Partiti in 20, alla fine del 2012, oggi i professionisti di questa organizzazione sono più di 170. Un'impressionante crescita per teste che si è tradotta anche in un'importante espansione del fatturato passato da 10 a 50 milioni di euro. Quella di Gattai Minoli Partners è una vicenda che ha il gusto dell'epopea. Perché è la storia di una caduta. Ma, soprattutto, è la storia di una rinascita da cui ha preso forma una di quelle che, oggi, possiamo certamente indicare tra le insegne di riferimento del settore. Non è accaduto spesso che una "start up legale" riuscisse nell'impresa. Forse, il precedente più noto è quello di Legance.

MAG ha pensato di chiedere al fondatore e managing partner dello studio, **Bruno Gattai**, quali saranno le prossime tappe di questo percorso. «Ci sono varie idee - ha detto in questo colloquio -. Consideriamo diverse possibilità. Ma c'è anche una condizione imprescindibile». Quale?

AMARCORD 2017

ORGANIZZATI SÌ, MA SENZA ECCESSI BUROCRATICI



Prima di arrivare alla risposta, però, bisogna ricordare come tutto è cominciato. Infatti,

l'annuncio con cui il 20 dicembre 2012 Gattai assieme a un gruppo di una ventina di altri colleghi fa sapere della decisione di dar vita a una nuova boutique legale, non arriva dal nulla. Bensì, rappresenta l'ultimo atto di una vicenda che è cominciata all'inizio di quello stesso anno, quando la law firm americana Dewey & LeBoeuf resta imbrigliata nella crisi che la porterà al tracollo nel giro di pochi mesi. Un flop mondiale che le cronache dell'epoca raccontarono come la Lehman Brothers dei servizi legali. Si trattava di un colosso globale con oltre mille avvocati nel mondo e 26 uffici. In Italia, l'insegna contava su una squadra di circa 80 persone messa assieme da Gattai a partire dal 2003 (quand'ancora si chiamava Dewey Ballantine), dopo la sua uscita da Simmons & Simmons e una lunga carriera televisiva come cronista sportivo. Ancora oggi, la sua epica narrazione delle gesta di campioni dello sci come Alberto Tomba e Deborah Compagnoni resta nei ricordi di migliaia di tifosi.

Anche il 2012, per Gattai, comincia con un episodio legato allo sci. Una caduta che lo manda in ospedale. Ma che, alla fine, non sarebbe stata la notizia peggiore dell'anno. La crisi finanziaria che travolge Dewey & LeBoeuf dall'altra parte dell'oceano, infatti, produce un'onda lunga che travolge tutte le sedi della law firm nel mondo. Italia inclusa. Il fallimento americano chiede inizialmente ai soci di Milano e Roma una cifra monstre: 41 milioni di dollari. Gattai e il resto della squadra devono risolvere due problemi fondamentali. Chiudere, senza

venirne fuori a pezzi, con gli americani. E capire cosa fare in Italia: da dove ripartire. La prima questione viene smarcata grazie a una transazione che riduce a una frazione la cifra che gli avvocati italiani dovranno pagare al fallimento Usa. La seconda è meno semplice. Le alternative sono principalmente due. O si passa in gruppo in un altro studio. O si fonda da zero una nuova realtà.

Il gruppo, una ottantina di professionisti, cerca di restare unito e prova a unire le forze a un'altra insegna. A maggio, Dewey & LeBoeuf finisce. Gattai e soci, invece, riescono a trovare una soluzione siglando un accordo per rilevare il marchio Grimaldi e rilanciare la storica insegna legale di matrice capitolina che aveva vissuto una lunga sequela di uscite cominciata a fine 2011, con l'addio di **Roberto Cappelli** passato a Gianni Origoni. In questo modo Gattai e soci possono ripresentarsi al mercato forti di un brand italiano con una storia di prestigio e un track record che lo ha visto protagonista in alcuni passaggi fondamentali delle vicende economiche e finanziarie italiane. Per Grimaldi, questa intesa significa ripartire con una squadra collaudata, che ha registrato una crescita del business anche nel 2011 (+12%) portando il proprio giro d'affari a circa 33 milioni di euro. Nell'ambito di questo accordo, Vittorio Grimaldi e Francesco Sciaudone faranno parte del nuovo studio rispettivamente con la qualifica di presidente e socio dello studio. Gattai sarà managing partner. Tutto bene quel che finisce



bene? Non proprio. La convivenza, all'interno del nuovo Grimaldi studio legale, è complicata dalla diversità di vedute all'interno della nuova leadership. Riparte il valzer dei cambi di poltrona. Alcuni ex Dewey lasciano il progetto quasi subito. E alla fine anche Gattai decide di andar via. Ripartono i colloqui con altri studi. Stavolta a muoversi sono solo in venti. Nessuno, però, sembra intenzionato a farsi carico di tutto il gruppo. Il 2012 è ancora un anno di crisi a livello globale e per il mercato italiano in particolare. Alla fine, Gattai si convince che è possibile partire da zero con un progetto nuovo in tutto e per tutto. Un ruolo fondamentale, in quel momento, lo gioca il socio **Luca Minoli**, autentica eminenza grigia dello studio. Avvocato d'antan, raffinato litigator, abile corporate lawyer, prima di unire il suo destino professionale al gruppo guidato da Gattai, è stato socio di Casella e Minoli. L'avvocato studia un piano per la (ri)partenza che,

riuscendo a mettere assieme un po' di "magazzino", garantisce alla squadra tre mesi di lavoro che rappresenteranno (assieme a una linea di credito da due milioni concessa da Intesa Sanpaolo) il volano per dare inizio al nuovo corso.

Il 3 dicembre, una volta chiuso l'accordo di separazione con gli ex rimasti nel nuovo Grimaldi studio legale, Bruno Gattai si mette al computer e scrive una mail

EMERGENZA 2020

LA RISPOSTA AL TERREMOTO COVID: SALVAGUARDARE LE PERSONE



al gruppo dei venti che hanno scelto di far parte del progetto Gattai Minoli, tra cui i soci **Nicola Brunetti, Gaetano Carrello, Stefano Catenacci, Sebastiano Cassani, Gerardo Gabrielli e Laura Ortali**, che ancora oggi sono parte dello studio.

Un passaggio di quella lettera è significativo per capire con quale spirito sia nato lo studio. E quale sia l'ethos di questo progetto professionale.

Soggetto: Si parte! «Saremo persone che fanno gli avvocati veri. Quelli di una volta. Che studiano, pensano, scrivono e sentono i bisogni dei clienti più importanti dei propri. ...Non so prevedere l'evoluzione del mercato nei prossimi anni. Ma sono convinto che una struttura snella e di grande qualità come quella che sta nascendo sarà in grado di adattarsi alle esigenze del mercato». In realtà, i segnali che quella mossa non era stata un azzardo arrivano praticamente subito. Lo studio viene incaricato

da Bain Capital della vendita di Cerved a Cvc. Si tratta di un mega deal da 1,13 miliardi di euro. L'operazione viene annunciata il 31 dicembre 2012. L'anno terribile è davvero finito. E il progetto Gattai Minoli Partners prende il largo. Secondo i dati Mergermarket, nell'arco di questi primi 10 anni lo studio è stato coinvolto in 321 operazioni di m&a per un valore complessivo di 37 miliardi di euro collocandosi tra i primi 10 per numero di deal seguiti.

L'idea iniziale è di dare vita a una boutique di altissimo profilo qualitativo fondata su tre pilastri: corporate m&a, banking & finance, litigation. Lo studio non vuole diventare un full service. Ma concentrarsi su aree di pratica specifiche in cui poter esprimere al massimo le sue potenzialità. È questa combinazione di dimensioni contenute e qualità altissima del lavoro che ispira, proprio su queste pagine, la

coniazione della definizione super boutique. E Gattai Minoli ne diventa il perfetto prototipo. La teoria trova riscontro nella cronaca. Le operazioni continuano ad arrivare. Lo studio affianca ancora Bain Capital nella acquisizione di Engineering; si occupa della vendita di Italcementi ai tedeschi di HeidelbergCement; assiste Cvc nell'acquisizione della maggioranza di Recordati. Alla prova dei fatti, Gattai e soci constatano che non è necessario essere uno studio da centinaia di persone per "giocare" certe partite. È anche vero, però, che più operazioni arrivano, più c'è bisogno persone. E che allargare il raggio d'azione dello studio significa aumentare le opportunità di lavoro anche in settori "lateral". Lo studio diventa sempre più visibile. E questo ne aumenta la capacità attrattiva.

Nel 2013 arriva Piero Albertario



LUCA MINOLI

(ex Pedersoli) che consolida il presidio corporate m&a. Nel 2014 lo studio accelera nel banking & finance e "strappa" un rainmaker come **Riccardo Agostinelli** a Latham & Watkins. L'operazione è importante perché conferma il posizionamento crescente dello studio e lo contamina con una cultura diversa, improntata alla massima competitività. Con Agostinelli arrivano anche i soci **Marco Leonardi** e **Lorenzo**

L'ANDAMENTO

Il fatturato di Gattai Minoli Partners in Italia negli ultimi nove anni – dati in milioni di euro



Fonte: MAG – Legalcommunity.it

Vernetti. Quest'ultimo, quando le strade tra Agostinelli e lo studio si separeranno (nel 2021) resterà in Gattai Minoli. A parte l'operazione Agostinelli e il lateral hire di **Silvia D'Alberti** (ex Allen

AMARCORD 2021

CRESCERE? SÌ MA FACENDO LE MOSSE GIUSTE



& Overy, arrivata nel 2016), una delle star del mercato antitrust, la maggior parte dei lateral hire messi a segno in questi anni da Gattai Minoli ha interessato profili emergenti, di soci dalle grandi potenzialità tutte da esprimere in un contesto ricettivo e propulsivo. Nel 2015 arrivano **Lorenzo Cairo** (ex Freshfields) per il labour; **Licia Garotti** (ex Bird & Bird) per l'Ip; e **Giovanbattista Santangelo**, corporate lawyer (ex Grimaldi), con cui lo studio apre una base a Roma. L'anno successivo Gattai Minoli investe nel contenzioso con **Sergio Fulco** (ex Advant Nctm); e nella finanza strutturata con **Emanuela Campari Bernacchi** (ex Legance). E poi, ancora, nel 2017, è la volta del tax, dove arriva Cristiano Garbarini (ex Tremonti). Nel 2018, lo studio punta sull'esperienza di **Andrea Calvi**, per la regolamentazione finanziaria. L'anno successivo è un anno record sul piano dei lateral hire. Tocca all'energy & infrastrutture dove arrivano **Carla Mambretti** e **Nicola Gaglione** (entrambi ex Lombardi) e all'amministrativo che viene affidato a **Gianluca Gariboldi** (ex

Gariboldi Soncini). Entrano il professor **Duccio Regoli**, un'autorità nel Tmt, e **Filippo Rossi** ancora nel contenzioso. Con questi due innesti lo studio completa anche il disegno del suo dipartimento di litigation che viene affidato alla guida di Minoli. Nel 2020 lo studio crea anche una unit trasversale per il real estate con l'ingresso di **Andrea Francesco Castelli** (ex Chiomenti), mentre nel 2021 torna a rafforzare il banking prendendo **Gianluca Coggiola** (ex Ashurst). Mentre l'unico lateral hire del 2022 è stato quello di **Domenico Ponticelli** (ex Di Tanno) nel tax.

Il 90% di questi profili è arrivato da studi della Best 50 di MAG, la classifica che raggruppa le prime 50 insegne legali attive in Italia per fatturato. La super boutique è diventata uno studio full service trainato dall'attività corporate m&a (che in base ai dati 2021 vale circa il 65% dei ricavi) ma dove le altre practice contribuiscono in maniera sempre più consistente ai risultati. A cominciare dal banking & finance (21%).

L'assetto raggiunto, oggi, rende meno necessarie ulteriori operazioni di acquisizione. Lo studio sta anche investendo molto sulla crescita interna. Come è giusto che sia visto l'impegno sul fronte della formazione. Altri lateral potrebbero essere possibili per portare in casa competenze strategiche e al momento non presenti. Oppure per cogliere l'opportunità di portare on board un profilo di particolare rilievo e prestigio. L'obiettivo dello studio, dopo questi primi dieci anni, è chiaro. «Puntiamo al vertice del

mercato», dice Gattai. L'avvocato è convinto che «ci siano degli spazi» che permetteranno allo studio di affermarsi tra le prime cinque insegne del settore. E che questo traguardo potrà essere raggiunto in tempi più o meno brevi. Un importante acceleratore potrebbe essere un'operazione che Gattai definisce «transformational». Ovvero la combinazione con un altro studio che per composizione, posizionamento e spirito sia compatibile con ciò che è Gattai Minoli Partners. Questa è la condizione non negoziabile a cui facevamo riferimento all'inizio dell'articolo. «Abbiamo creato una realtà in cui si sta benissimo. Dove si lavora dando il massimo ma in un clima di collaborazione reciproca e senza distorsioni da competizione interna o da eccessiva burocratizzazione. Non vogliamo mettere a rischio l'equilibrio che abbiamo trovato». «Etica e qualità delle persone, sia sul piano umano sia su quello professionale - prosegue Gattai - sono per noi gli asset fondamentali. Valori non negoziabili». L'alternativa sarà uno sviluppo più gradualmente. Formando e preparando la futura leadership dello studio. Costruendo una governance capace di dare un ordine alla crescita. Oggi, oltre all'assemblea soci e alla figura del managing partner, l'organizzazione conta su un comitato strategico. Undici soci che si riuniscono una volta a settimana (si veda il boxino). «Dove saremo tra 10 anni dipende essenzialmente da noi - conclude Gattai - dalla nostra capacità di cogliere le opportunità e cementare la cultura dello studio. Di sicuro abbiamo tutte le possibilità per diventare uno dei primissimi studi italiani». 📌



ENERGY DAY

SAVE THE DATE

26 JANUARY 2023

MILAN

FOUR SEASONS HOTEL
9:00-12:30

[REGISTER HERE](#)



#LcEnergyDay

PROGRAM

- 8:45 **CHECK-IN & WELCOME COFFEE**
- 9:15 **WELCOME MESSAGES**
- 9:30 **SESSION I**
- 10:45 **COFFEE BREAK**
- 11:00 **SESSION II**
- 12:15 **CLOSING REMARKS**
- 12:30 **LIGHT LUNCH**

SPEAKERS*:

Umberto Baldi, General Counsel - *Snam*

Valerio Capizzi, Managing Director & Head of Energy Emea - *ING BANK*

Eugenio de Blasio, Founder & CEO - *Green Arrow Capital*

Giulio Fazio, General Counsel - *Enel*

Claudia Fornaro, Co-Head Energy Group - *Mediobanca*

Aldo Scaringella, Managing Director - *LC Publishing Group*

*panels in progress

#LcEnergyDay

ASCOLTO, TRASPARENZA E MERITO: GLI INGREDIENTI DELL'EVOLUZIONE DI BONELLI REDE

ANDREA CARTA MANTIGLIA

L'organizzazione punta sul concetto di *people first* e riforma il rapporto con i soci e i collaboratori. Introdotto il team bonus. Accorciato il percorso di accesso alla partnership. Definiti in maniera chiara i criteri di valutazione delle performance dei professionisti. Così nasce una nuova cultura di studio

di nicola di molfetta

Dall'orientamento al cliente, all'orientamento alla persona. C'è chi parla di effetto Covid. Ma in BonelliErede il lavoro su questo cambio di paradigma è partito molto prima (si veda il numero 137 di MAG). Ed è cominciato considerando l'evoluzione in corso nella professione forense. Questa sorta di nuovo umanesimo che fa corrispondere il concetto di successo non solo a quello di *performance*, ma anche a quello di metodo. Contano i risultati, certo. Ma conta ancor di più come ci si arriva. Questo è il salto quantico imposto dall'integrazione della cultura Esg nella vita di uno studio legale contemporaneo. E questo è il processo che negli ultimi tre anni ha portato BonelliErede a lavorare dapprima sul *work/life balance* (si ricordi il progetto Livebetter), quindi a riformare la partnership e, infine, nel corso di quest'anno, ad avviare l'iniziativa BEvolution rivolta ai collaboratori. Un insieme di azioni che si sono andate a incardinare su quelli che possiamo definire i quattro assi portanti del mondo *people*: carriera, compenso, formazione e *well being*.

MAG ne ha parlato con il managing partner, **Andrea Carta Mantiglia**, nei giorni che hanno seguito la pubblicazione dell'ultima edizione dello speciale dedicato agli avvocati innovativi da parte del Financial Times, in cui il modello BonelliErede di gestione delle persone è stato definito *standout*.

Il progetto BEvolution, racconta Carta Mantiglia, «si fonda su tre pilastri: ascolto, trasparenza e merito». E si pone in diretta continuità con le iniziative avviate negli anni precedenti. Innanzitutto, racconta il managing partner, «abbiamo aperto ampi canali di comunicazione interna con i nostri giovani per raccogliere spunti, riflessioni e suggerimenti volti a migliorare il funzionamento dell'organizzazione tenendo conto delle esigenze di chi ne fa parte». Normalmente le politiche di *people management* sono orientate da due fattori: benchmark di mercato e richieste dei clienti. «Noi abbiamo aggiunto a questi due elementi anche l'ascolto: ovvero lo sforzo di capire cosa vogliono le persone. E questo ha cambiato il mood complessivo», sottolinea **Luca Menci**, hr director dello studio. «I ragazzi sentono di avere la possibilità di incidere – riprende Carta Mantiglia –. Quando la leadership comunica un'iniziativa, il nostro auspicio è che i nostri giovani possano

LO STUDIO IN CIFRE

1999

Anno di fondazione

213

I milioni fatturati nel 2021*

+10%

La crescita stimata per il 2021

558

Totale professionisti

88

I soci

26

Gli of counsel

3

Le sedi italiane
(Milano, Roma Genova)

5

Le sedi all'estero
(Londra, Bruxelles, Cairo,
Addis Abeba, Dubai)

*Stime – MAG e Legalcommunity



ANDREA CARTA MANTIGLIA

«ATTRAVERSO L'ACCORCIAMENTO DEL PERCORSO DI CARRIERA, PUNTIAMO A INDIVIDUARE QUANTO PRIMA I TALENTI E LE ECCELLENZE PRESENTI TRA I COLLABORATORI»

dire: questo l'abbiamo proposto noi. È un fatto che può migliorare il rapporto di fiducia tra collaboratori e l'organizzazione».

La trasparenza, invece, si è sostanziata nella condivisione dei criteri in base ai quali si definisce il percorso di carriera dei collaboratori: «Abbiamo fatto in modo che fin dal primo giorno in cui un praticante mette piede in studio, sia messo a conoscenza di quali sono le cosiddette regole del gioco, in un'ottica di completa trasparenza e fiducia», sottolinea Menci. Questo anche per far sì che il merito di ciascuno possa essere valorizzato al meglio. E qui, riprende Carta Mantiglia, «abbiamo preso iniziative concrete come

l'accorciamento del percorso di carriera per l'accesso alla partnership che è stato ridotto di due anni». Si è passati da un minimo di 12 a un minimo di 10 anni per passare dallo status di associate a quello di socio. «Questo – prosegue il managing partner – si è reso necessario, da un lato, per adeguarci ai parametri in vigore nei grandi studi internazionali, e dall'altro per premiare il merito. L'accelerazione di carriera spetta ai migliori. E lo studio, attraverso l'accorciamento del percorso di carriera e altri strumenti, punta a individuare quanto prima i talenti e le eccellenze presenti tra i collaboratori e contribuire a valorizzarli anche attraverso l'attività di formazione».



Quest'ultima è una componente essenziale di BEvolution. «Sappiamo che BonelliErede è da sempre considerata una scuola del diritto – afferma Carta Mantiglia – con BEvolution abbiamo voluto enfatizzare questo aspetto aumentando i corsi per i nostri giovani e, in particolare, ampliando l'offerta dai contenuti tecnico giuridici alle *soft skill* che ormai, secondo noi, vanno considerate *hard skill*. Penso a quelle capacità di cui un avvocato moderno deve necessariamente disporre. Dalla capacità di negoziare, al project management; dalla capacità di gestire gruppi di lavoro, all'abilità relazionale e commerciale. Molto importante poi è promuovere in studio la cultura del feedback». «Questa, in particolare – ricorda Menci – è un'attività di formazione che abbiamo svolto per i partner su sollecitazione dei collaboratori che avvertivano l'esigenza di avere, con maggiore continuità, indicazioni sul loro percorso». «Abbiamo organizzato questo corso per rendere migliore il rapporto tra l'organizzazione e i collaboratori e renderlo più trasparente», dice Carta Mantiglia.

Insomma, lo studio sta affrontando il capitolo *people* con un approccio olistico e d'insieme. Del resto, non c'è alcuna componente di una struttura complessa che si tiene in piedi da sola. E in questa chiave, per esempio, può essere letta la decisione di introdurre nel sistema di remunerazione anche

un bonus di team. Il premio, oltre la normale retribuzione, in questo caso viene assegnato ai soci che hanno collaborato in modo particolarmente efficace per il raggiungimento di obiettivi comuni, utili per lo studio.

Questi bonus possono essere assegnati ai componenti di un focus team o di un dipartimento.

I focus team hanno target essenzialmente economici. Nei dipartimenti, invece, il premio viene assegnato per il conseguimento di obiettivi essenzialmente qualitativi (organizzazione, cura delle persone, efficienza). E questa è una rivoluzione.

Nell'ottica della valorizzazione dell'apporto di tutti i componenti di una squadra di successo, lo studio ha reputato opportuno che per valorizzare il contributo dei collaboratori al risultato del team "premiato", questi riceveranno una specifica segnalazione di merito in sede di valutazione. «Anche l'apporto degli associate nei progetti di squadra – spiega Menci – costituirà un plus importante nell'ambito dei loro percorsi di carriera».

La prassi di team-bonus (che si va ad aggiungere ai bonus individuali) fa parte della riforma della partnership realizzata lo scorso anno e che è stata caratterizzata da un accorciamento della scala punti, ricondotta quasi a una logica olivettiana.



«LA RIFORMA HA CHIARITO COSA LO STUDIO SI ASPETTA DA OGNI SINGOLO SOCIO. E HA INTRODOTTO UN CRITERIO DI MAGGIORE TRASPARENZA NELLA DEFINIZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE»

Ma forse la rivoluzione più rilevante ha riguardato la determinazione di parametri e obiettivi individuali per i soci. Anche qui la trasparenza è stato il valore guida. La particolarità del metodo adottato, però, sta nel fatto che gli obiettivi da raggiungere vengono proposti dai soci. «Ogni partner – spiega Carta Mantiglia – presenta un piano con quelli che sono i suoi obiettivi non economici biennali e lo sottopone allo studio. La leadership valuta la loro coerenza con la strategia complessiva. Dopodiché viene formalizzato un vero e proprio “patto scritto” (tra studio e socio, ndr) e alla fine di ogni biennio, ogni socio è valutato non solo in base all’apporto economico del

suo lavoro ma anche nella misura in cui ha realizzato gli obiettivi che si era prefissato e ha concordato con lo studio». Anche qui, aggiunge Menci, «la riforma ha chiarito cosa lo studio si aspetta da ogni singolo socio. E ha introdotto un criterio di maggiore trasparenza nella definizione dei criteri di valutazione».

Ma, soprattutto, questo approccio consente di declinare nel quotidiano di ciascun socio la strategia generale dello studio. In questo modo, ogni socio diventa compartecipe della attuazione e del conseguimento di obiettivi comuni. Ambasciatore della nuova cultura di studio.



L'INIZIATIVA

UNA CAMPAGNA SULLE UNIVERSITÀ

Farsi conoscere e far capire agli studenti com'è organizzato BonelliErede. Lo studio ha avviato una *University Campaign*. Una sorta di road show che porta il team di recruiting assieme ad alcuni soci e collaboratori a visitare i principali atenei italiani per spiegare cos'è BonelliErede, perché si differenzia dal classico modello di studio legale e così attirare giovani giuristi entusiasti di poter far parte di questo mondo. Non è la classica job fair. Gli appuntamenti strutturati dallo studio sono eventi dedicati esclusivamente a BonelliErede. Tra le partnership già avviate ci sono quelle con Statale, Cattolica e Bocconi a Milano; Sapienza, Luiss e Roma 3 nella Capitale oltre a Firenze, Parma e Pisa. Poi, sono state già cantierate altre iniziative con le facoltà di Giurisprudenza a Padova, Napoli, Genova, Bari e Trento. Ogni evento vede la partecipazione, oltre al team di recruiting, di un socio e un collaboratore ex studenti dell'Università in cui si svolge l'iniziativa a cui segue l'apertura di un canale continuativo di comunicazione con gli studenti che potranno rimanere in contatto con lo studio, proporsi per stage o altre iniziative di "avvicinamento" dai banchi universitari alle scrivanie dello studio. 

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

7th
EDITION

NEXT EDITION

12 - 16 JUNE 2023

Hotel Principe di Savoia
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Patronage



Supporters



Media Partners



ELENA GENERINI



OLAF SCHMIDT



DLA PIPER

**TORNA A CRESCERE
NEL REAL ESTATE**

Sale a 20 il numero dei professionisti nel dipartimento. In questa puntata del podcast Legalcommunity InterViews abbiamo analizzato il disegno strategico della law firm su questo fronte discutendone assieme al location head Olaf Schmidt e alla nuova partner Elena Generini: «Abbiamo rafforzato l'offerta trasversale»

di nicola di molfetta



CLICCA E
ASCOLTA IL
PODCAST

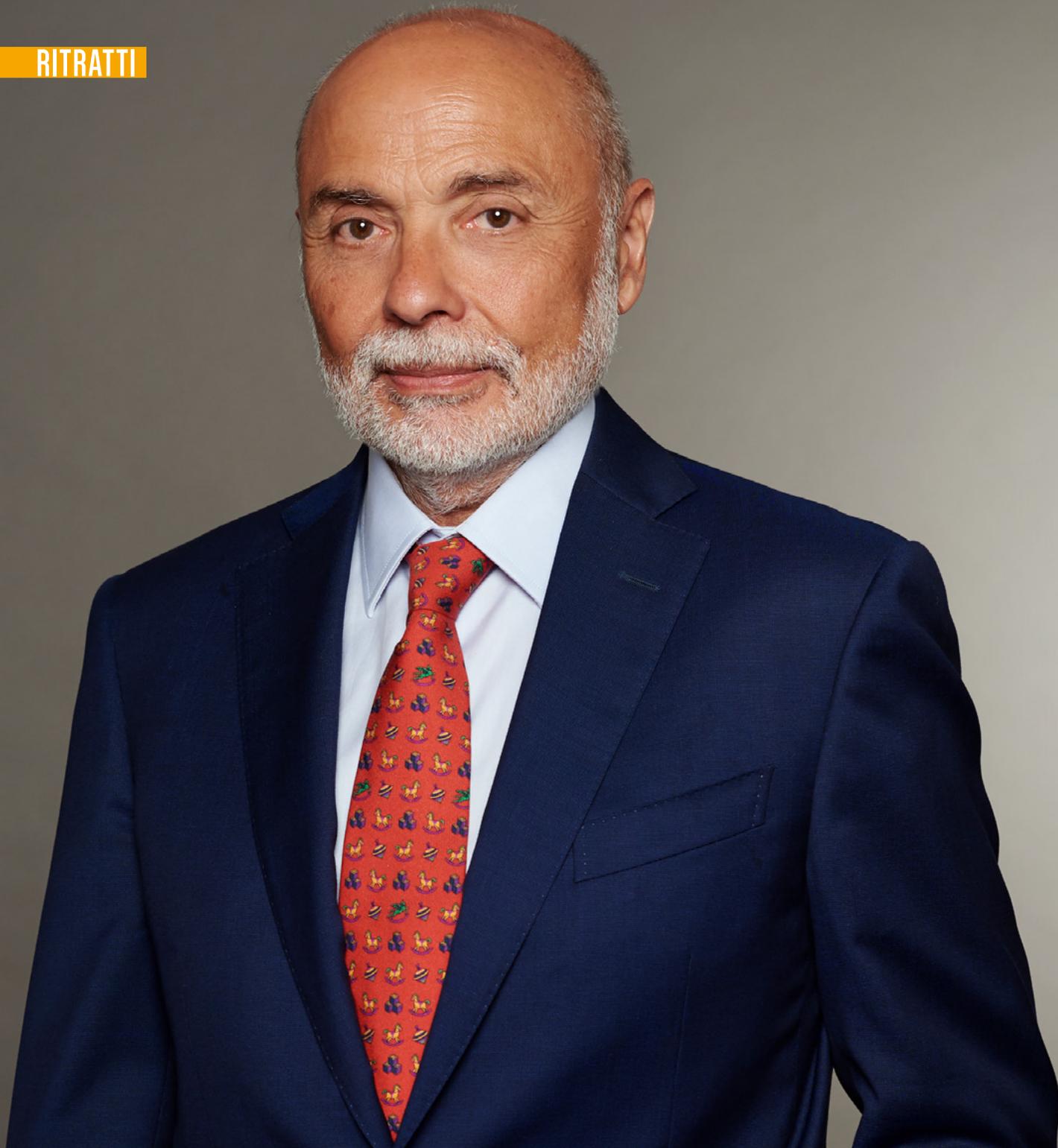
DLA Piper torna a crescere nel real estate con l'arrivo di una nuova partner. Si tratta, come anticipato da Legalcommunity lo scorso 5 dicembre ([leggi qui](#)), di **Elena Generini**, proveniente da Legance, che si unisce alla sede italiana della law firm con un team di professionisti.

Insieme ad Elena Generini fanno il loro ingresso nel dipartimento real estate **Filippo Colonna**, in qualità di senior lawyer, e **Martina Pala** (anche loro ex Legance), **Claudia Sassoli** (proveniente da Lipani Catricalà) e **Filippo Maria Volpini** (ex Clifford Chance), in qualità di lawyer.

Con questi nuovi ingressi la practice real estate di DLA Piper, guidata da **Olaf Schmidt**, in qualità di location head, arriva a contare 4 partner e 16 avvocati. In particolare, l'arrivo di Generini rafforza ulteriormente la capacità d'azione dello studio sul fronte investment già presidiata da Schmidt. Mentre le socie **Carmen Chierchia** e **Valentina Marengo** presidiano rispettivamente le aree construction & development e town planning. Un team che per tre quarti, quindi, conta partner donne.

L'ingresso di Elena Generini, che farà capo alla sede di Milano dello studio, si pone l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la practice real estate di DLA Piper, storicamente una delle più strutturate nel mercato italiano, che ha seguito negli ultimi anni alcune delle più importanti operazioni, in particolare nei settori residenziale, logistico e alberghiero. Generini vanta una consolidata esperienza in materia di operazioni immobiliari, con particolare riferimento alle acquisizioni, alle joint venture e agli sviluppi immobiliari. Assiste e segue clienti istituzionali anche stranieri in investimenti e sviluppi immobiliari in Italia e vanta una rilevante esperienza in un'ampia gamma di operazioni transazionali, tra cui acquisizioni di portafogli immobiliari, progetti di sviluppo in relazione a tipologie diversificate di asset class e gestione immobiliare.

Una crescita ulteriore della squadra non è da escludere nel prossimo futuro. Ma probabilmente il prossimo partner arriverà per crescita interna (magari a Roma), come spiega l'avvocato Schmidt in questa puntata del podcast Legalcommunity InterViews. 



TRIFIRÒ: CORRE LA CONSULENZA

Per il 2022 è attesa una crescita complessiva del 7%. Colloqui con il socio Vittorio Provera

di giuseppe salemme

«Non c'è un ottimo giuslavorista che non sia un ottimo civilista»: la massima dell'avvocato **Salvatore Trifirò** (sostenitore della necessità che gli avvocati, anche quelli più specializzati, coltivino comunque una conoscenza a tutto tondo del diritto) è ancora un mantra per lo studio da lui fondato, Trifirò & Partners. Lo testimonia **Vittorio Provera**, tra i partner storici dell'insegna, tra le più affermate nel panorama italiano del diritto del lavoro. Uno studio che tradizionalmente comunica poco: l'ultima intervista a MAG di uno dei soci risale infatti al 2017 (a parlare era stato il partner fondatore **Giacinto Favalli**, [leggete qui](#)).

Di sicuro, quelli trascorsi da allora non sono stati cinque anni qualsiasi. E Provera lo sa bene: allievo di **Piero Schlesinger**, si è abilitato alla professione nel 1983 e si è unito al progetto di Trifirò nell'88 (dopo aver lavorato anche nello studio di **Gustavo Ghidini**). Ha quindi vissuto tutti i cambiamenti che hanno interessato non solo lo studio, ma l'intero settore in cui esso opera. Cambiamenti che lo studio ha affrontato mantenendo l'impostazione che l'ha sempre caratterizzato: basata sulla personalità del rapporto tra avvocato e cliente, su una governance agile, sull'assistenza "su misura" e sulla forza del team (comprovata da una percentuale di turnover bassissima tra i professionisti dello studio). Adattandola man mano, come ovvio che sia, alle esigenze del mercato e delle nuove generazioni di giuslavoristi.

Un approccio che sta dando i suoi frutti: lo studio quest'anno si aspetta un fatturato in crescita di circa il 7%, trainato dallo sviluppo dell'area consulenziale (a cui è riconducibile ormai il 20% del giro d'affari complessivo) e dalla practice finanza/private banking. Il tutto in una struttura che conta ormai circa 60 professionisti distribuiti tra sette sedi in tutta Italia.

Avvocato Provera, come riassumerebbe l'evoluzione che lo studio ha vissuto negli ultimi anni?

Come tutto il settore legale, e come il mondo in generale, abbiamo accelerato i processi di sviluppo che erano già in corso, soprattutto in termini di tecnologia e di modalità di organizzazione del lavoro. Negli ultimi due anni credo che la crescita degli investimenti tecnologici sia arrivata intorno al 30%, incluse le necessarie attività di formazione a tutti i livelli.

Avete implementato il lavoro agile?

Già da prima della pandemia, proprio a testimonianza del fatto che fosse un'evoluzione già in corso. Meno prevedibile era invece il cambiamento repentino di

mentalità, sia dei professionisti che dei clienti: trasferte e riunioni fisiche sono strade sempre meno battute.

LO STUDIO IN CIFRE

1980

Anno di fondazione

60 (circa)

Numero professionisti

38

Numero soci

26

I milioni di fatturato (2021)

7%

La crescita di fatturato prevista per il 2022

«AGGREGARE REALTÀ DI ALTRO TIPO, A TORTO O A RAGIONE, NON CI È MAI INTERESSATO. IN GENERALE CONTINUIAMO A PUNTARE SU PROFILI PROFESSIONALI GIOVANI DA FAR MATURARE ALL'INTERNO DELLO STUDIO»

Un po' come l'attività di contenzioso per uno studio?

Il contenzioso, pur presente, diviene l'estrema ratio per molte aziende: la consulenza e il diritto del lavoro transactional costituiscono ormai una percentuale ampia di attività e fatturato dello studio; ed è fondamentale la capacità di prevenire la causa e di mediare senza giungere allo scontro. Il contenzioso rimane quindi in parte fisiologico, ma è in diminuzione: la presenza di procedure di confronto preventivo tra le parti fa percepire la vertenza giudiziale, anche a ragione, come un qualcosa di patologico, e non come la strada migliore da seguire.

In quali altre aree vi siete sviluppati nell'ultimo periodo?

Abbiamo un'attività oltreconfine in forte espansione, in cui assistiamo aziende estere intenzionate ad investire in Italia, e viceversa; per questo abbiamo integrato il team con professionisti con background nel diritto commerciale internazionale. Idem per quanto riguarda la consulenza nei settori finanziario e bancario. Sul fronte della sostenibilità abbiamo adottato quelle misure che anche molte aziende richiedono, essendo da tempo impegnati per una società più sostenibile ed inclusiva.

Negli scorsi mesi alcuni dei vostri principali competitor nell'assistenza giuslavoristica hanno vissuto sviluppi importanti. Lablaw, ad esempio, è andato a costituire una business unit del network Kpmg; Toffoletto De Luca Tamajo, dall'altro lato, ha allargato la sua sfera di competenze al mondo delle soluzioni legaltech e dell'hr. Qual è il vostro punto di vista su queste scelte?

Sono rispettabilissime, con effetti positivi laddove intercettano nuovo business. Possono tuttavia comportare il rischio di una certa spersonalizzazione nei rapporti. Noi non siamo una realtà piccola, contiamo circa 60 professionisti, ma siamo in grado di dare risposte agili e tailor

made, grazie al rapporto diretto che creiamo tra professionisti e clienti, e all'agilità della nostra struttura: quando sorge un'esigenza si crea un team e la si affronta. E siamo comunque uno studio multidisciplinare: come dice Salvatore Trifirò, "un giuslavorista deve essere anche un ottimo civilista". Quindi di sicuro abbiamo le competenze per affrontare vari tipi di questioni delle imprese: diritto del lavoro, societario, operazioni straordinarie o assistenza al top management in settori come quello industriale, finanziario o editoriale.

In effetti due delle vostre caratteristiche distintive sono sempre state la crescita per linee interne e la governance agile. Rimangono tali?

Assolutamente. La gestione dello studio è tuttora frutto di un confronto continuo tra i soci: c'è un momento assembleare che coinvolge tutti; quasi un comitato di redazione. E poi, ferma la presenza di Salvatore Trifirò, Giacinto Favalli coordina la parte strategica e di governance, con la partecipazione mia e dei colleghi Giorgio Molteni e Stefano Trifirò, anche in ambito di comunicazione, rapporti istituzionali e formazione.

E per quanto riguarda l'organico?

Aggregare realtà di altro tipo, a torto o a ragione, non ci è mai interessato. Ci siamo espansi integrando professionisti in città come Roma, Parma, Bergamo, Trento, Padova e Torino. Ma in generale continuiamo a puntare su profili professionali giovani da far maturare all'interno dello studio.

A proposito di giovani: nota qualche differenza nel modo in cui questi si avvicinano alla professione, rispetto a quando ha iniziato a fare questo mestiere?

Ho anche un figlio che fa l'avvocato e posso dire che l'approccio è lo stesso: estremo interesse, curiosità e massima disponibilità sono le chiavi. Quando si è giovani bisogna investire nell'ampliamento delle proprie conoscenze. È una caratteristica che avevo e che noto esserci anche nei giovani. Oltre, ovviamente, all'ottima formazione di base.

Ha un consiglio in particolare per i giuristi o gli avvocati in erba?

Credo che se si parte dalla prospettiva giusta e si hanno le basi, correlate all'esperienza del neo-avvocato, non si debbano temere i cambiamenti del mercato e della professione: li si può affrontare come si affrontano tutti i problemi. ■

SUSTAINABILITY SUMMIT



IBERIAN LAWYER

“EFG” - ENVIRONMENT, FINANCE, GOVERNANCE

16 FEBRERO 2023

9:00-13.30

MADRID

REGISTER

Para informaciones: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com



IBERIANLAWYER



I protagonisti del mercato dei servizi legali d'affari del 2022 si sono riuniti lo scorso 24 novembre nell'atelier di Prata & Mastrale a Milano. Ecco chi c'era e cosa si aspetta dal 2023

Charles Adams (Clifford Chance), **Filippo Troisi** (Legance) e **Stefano Simontacchi** (BonelliErede). Questo il podio dell'edizione 2022 dello speciale L'Avvocato dell'Anno, curato da MAG e Legalcommunity. Il manager, il rainmaker e l'innovatore. I professionisti che occupano le prime tre posizioni di quest'anno assieme al resto dei 50 numeri uno dell'anno ([clicca qui](#) e scarica la tua copia dello speciale se non l'hai ancora fatto) si sono ritrovati lo scorso 24 novembre nell'atelier di Prata & Mastrale a Milano per brindare ai risultati dell'anno che si sta per chiudere e per spendere qualche parola su quello che c'è da attendersi per il 2023.

Nel 2022, il mercato dei servizi legali d'affari è riuscito a cavalcare l'onda lunga della crescita registrata nel

2021 (+10%, per un giro d'affari di quasi 2,9 miliardi di euro). I primi nove mesi dell'anno sono stati ricchi di operazioni importanti (basti pensare ai dossier Atlantia, Autogrill, Mps, Ita, Milan, Irca...). Quello che si sta per concludere è stato un anno di crescita che consolida il trend che (nonostante l'emergenza Covid) non ha avuto battute d'arresto nell'ultimo quinquennio. Ma la preoccupazione dei principali esponenti dell'avvocatura d'affari per il 2023 non è poca. Il rallentamento del business negli Usa, che si sta riscontrando già adesso, è un anticipatore di tendenza. Crisi energetica e scenari recessivi sono le incognite che spaventano di più.

Intanto, le grandi organizzazioni legali attive nel Paese lavorano sui loro modelli di business investendo su managerialità, internazionalizzazione ed Esg. 





i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE



*Questo libro contiene
la raccolta dei racconti
presentati in occasione
del Concorso letterario
"I racconti dell'ultimo
bicchiere".*

Prezzo:
10,00 euro



COME SI BLOCCA UNO STREAMING PIRATA

I professionisti di Sptech, costola legaltech dello studio Previti, raccontano le loro soluzioni antipirateria inhouse: «Monitoriamo il web alla ricerca di violazioni e acquisiamo le prove necessarie a richiederne il blocco»

di giuseppe salemme

P

Parlare di legaltech in Italia nel 2022 significa vivere nel reame del *nice to have*. E cioè di valanghe di “belle funzionalità”, “soluzioni utili”, “investimenti strategici”, sempre nell’ottica di “innovare” per tenere l’occhio sulle “nuove frontiere dell’avvocatura”. Ma, stringi stringi, poco di essenziale: sono rari i casi in cui la tecnologia è vista effettivamente come una *must have* da studi e professionisti.

Ma è una prospettiva che muta in maniera repentina al variare dello specifico settore di riferimento: più è informatizzato, più dovranno esserlo le soluzioni messe a disposizione dei clienti attivi in quell’ambito.

L’ha capito lo studio Previti, insegna particolarmente attiva nella tutela della proprietà intellettuale. E che quindi ben sa come il costante e reciproco inseguimento tra pirati e legittimi detentori dei diritti (oltre che di forze dell’ordine e tribunali) si giochi quasi interamente sul piano tecnologico.

Lorenzo Foti e Alessandro Miele non sono avvocati ma, rispettivamente, fisico e ingegnere elettronico. Fanno parte del progetto Sptech, startup innovativa costituita da alcuni avvocati dello studio Previti nel giugno 2020: resisi conto che il lavoro di contrasto alla pirateria audiovisiva si spostava sempre più online e

costituiva una fetta crescente dell’attività dello studio, decisero che la soluzione più efficiente sarebbe stata quella di dotarsi di consulenti con cui lavorare in partnership piuttosto che andarli a cercare di volta in volta.

Due anni dopo, Sptech è diventata un asset dello studio, e fucina di sviluppo di diverse soluzioni legaltech: process automation, costruzione automatica di atti, gestione negoziazioni e supporto alle decisioni. Ma, soprattutto, un workflow che integra software e competenze legali per individuare e bloccare le riproduzioni illecite, rivelatosi particolarmente efficace sugli eventi live. Un lavoro la cui portata innovativa è stata recentemente riconosciuta nel corso del 66esimo congresso dell’Uia (International association of lawyers) a Dakar. E che Foti e Miele, rispettivamente dg e consultant di Sptech, hanno spiegato nel dettaglio a MAG.

«L’evento live, che sia una partita di calcio o un concerto, raggiunge ovviamente il massimo dell’interesse nel momento in cui si svolge - spiega Miele -. Questo rende cruciale avere una tutela il più possibile rapida ed effettiva della proprietà intellettuale dei nostri clienti, che noi attuiamo monitorando costantemente il web alla ricerca di violazioni e acquisendo le prove necessarie a richiederne il blocco».

Andiamo per ordine. Una società cliente viene da voi e chiede di proteggere dagli streaming illeciti la trasmissione di un evento in diretta, ad esempio una partita di calcio. Cosa avviene a quel punto?

Alessandro Miele (AM): La prima fase consiste nel monitorare il web nell’intento di scovare le eventuali violazioni, e comincia ancora prima dell’inizio dell’evento. Comprende



ALESSANDRO MIELE

«MEDIAMENTE INDIVIDUIAMO E BLOCCIAMO CIRCA 5 O 6 NUOVI TARGET A SETTIMANA, CHE IN REALTÀ SI TRADUCONO IN MIGLIAIA DI INDIRIZZI TELEMATICI»

sia una parte software che attività analitiche manuali.

Lorenzo Foti (LF): Abbiamo sviluppato software capaci di monitorare sia i principali siti pirata che piattaforme mainstream come Youtube, Dailymotion, Facebook e Tiktok. Si tratta di tecnologie di tipo Osint (Open source intelligence, ndr), cioè capaci di cercare informazioni su fonti aperte.

Mettiamo che ne troviate uno. Cosa succede?

AM: A quel punto siamo in grado di identificare l’attività pirata tramite dati quali nomi a dominio, indirizzi IP e URL. Anche qui subentra un software da noi sviluppato, che permette l’acquisizione forense della prova dell’illecito con tutti gli

standard internazionali necessari a conferirgli un alto valore probatorio.

LF: È una fase molto importante, ed è cruciale che i dati raccolti siano univocamente e specificamente riferibili alla trasmissione illecita. Gli avvocati utilizzeranno quei dati per richiederne il blocco: ma sui server pirata potrebbero esserci anche attività lecite. E questo rischia di creare problemi, e soprattutto il rischio che i giudici non si fidino più delle tue segnalazioni. Noi ad oggi non ne abbiamo ancora sbagliata una: questo fa di noi di fatto dei "segnalatori qualificati", e velocizza ulteriormente tutto il procedimento.

Capisco. Come si struttura invece il ricorso?

AM: L'azione in realtà si muove su due canali: da un lato il ricorso contro gli Isp (Internet service provider, cioè gli operatori internet, ndr), che permettono in concreto all'utente di fruire del contenuto. Dall'altro la diffida verso gli host della trasmissione pirata.

Che sono per lo più stranieri immagino, giusto?

AM: Esatto. Questo ovviamente complica le cose, ed è il motivo per cui si agisce in parallelo anche verso gli Isp, che concretamente permettono al segnale pirata di arrivare in Italia. Così, anche in caso di mancato arresto della trasmissione pirata da parte dell'host, quel segnale non riesce comunque ad essere fruibile dall'Italia.

LF: C'è da aggiungere che, data la necessità di mandare grandi numeri di diffide, anche questo processo è automatizzato tramite un altro tool sviluppato inhouse.

In quanto tempo risponde il giudice?

AM: L'ordine di blocco della trasmissione pirata arriva solitamente in meno di una settimana. Dal momento della notifica del provvedimento, gli Isp devono agire immediatamente, ossia nei tempi tecnici strettamente necessari ad eseguire l'ordine.

E sono tempi rapidi abbastanza da scoraggiare la pirateria di un evento live?

AM: Nel brevissimo termine di un singolo evento no. Ma si creano le condizioni per cui i pirati non sono



LORENZO FOTI

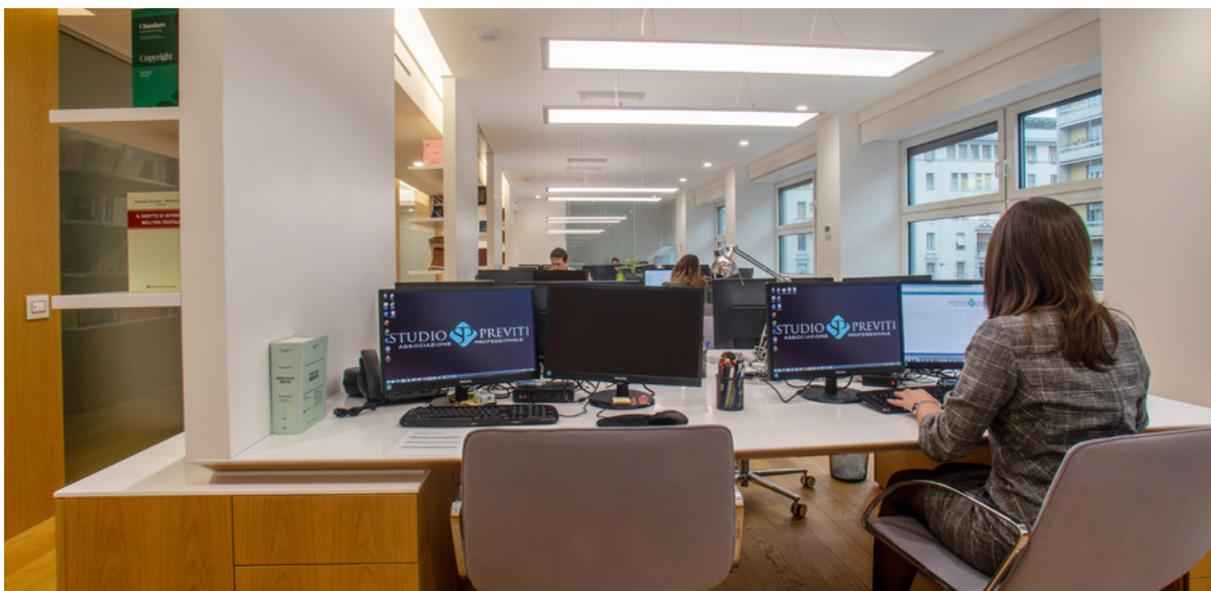
più in grado di soddisfare i loro clienti sul medio e lungo termine. Questo perché l'ordine del giudice include anche tutte le successive variazioni, ossia i nuovi indirizzi attraverso i quali è veicolata la trasmissione illecita, per i quali basta una comunicazione diretta agli Isp, senza passare di nuovo dal tribunale.

LF: L'ultima fase del procedimento, infatti, è successiva all'emanazione dell'ordine del giudice, e consiste nel monitoraggio dei dati di cui è stata chiesta l'inibizione: sia per controllare che gli Isp li blocchino entro i tempi (ci sono delle penali in caso contrario), e sia per assicurarsi che gli stessi non vengano sbloccati dopo un certo periodo di tempo o tornino online con indirizzi diversi.

Quanti flussi pirata bloccate ogni mese?

AM: Mediamente individuiamo e blocchiamo circa 5 o 6 nuovi target a settimana (che in realtà si traducono in migliaia di indirizzi telematici), oltre a una decina di infrastrutture in grado di modificare periodicamente i loro dati identificativi, ma che sono riconducibili a trasmettitori già noti e sottoposti a blocco e per i quali possiamo quindi rivolgerci





direttamente agli Isp, accorciando i tempi per la messa offline anche a meno di una settimana.

LF: Mese dopo mese, ci stiamo rendendo conto peraltro che i numeri sono in calo. All'inizio il nostro lavoro sembrava una goccia nel mare, ma adesso l'efficacia è provata dal fatto che facciamo sempre più fatica a trovare nuove violazioni: per lo più si tratta sempre degli stessi soggetti che cambiano dati identificativi, e quindi per noi diventa più facile.

In che modo offrite questo servizio al mercato?

AM: Dipende da vari fattori. Sugli eventi live, ad esempio,

conta capire qual è la frequenza dell'evento. O per quanto tempo va mantenuto il monitoraggio.

Che tipo di team è coinvolto nel processo?

AM: Anche qui, dipende. Figure diverse curano fasi diverse: il monitoraggio e l'identificazione sono affidate a esperti informatici, mentre chiaramente i ricorsi a dei legali. Almeno tre o quattro persone sono su ogni attività di indagine, mentre in tutto in Sptech siamo una decina, di cui un team di sviluppo fisso di tre persone.

E avete mai considerato la possibilità di non gestire tutto il

processo con il vostro team ma di offrire i vostri software su licenza a chi ne dovesse avere il bisogno?

LF: È una discussione che abbiamo avuto e che ci capita di avere tuttora, anche perché ci sono dei competitor che lo permettono. Ma non tutte le fasi del procedimento sono user friendly; e in più, sugli eventi live noi ormai abbiamo un track record che ci rende autorevoli e affidabili di fronte ai giudici. In più, sviluppare e utilizzare questi tool ci ha permesso di sviluppare un know-how non facilmente replicabile, tant'è che ci capita di lavorare anche come consulenti tecnici di parte per lo studio o per altri soggetti. 📄

LO SVILUPPO

«STREAMING ILLEGALI OFFLINE IN 30 MINUTI», AGCOM PREPARA LA STRETTA?

Nel tempo intercorso tra la stesura e l'uscita di questo articolo, è arrivata una novità in merito al contrasto agli streaming abusivi, e in particolare relativamente agli eventi sportivi live. Come riportato dal Sole24Ore, l'Agcom sarebbe pronta a discutere una modifica regolamentare (nello specifico, la delibera interessata sarebbe la 680/13/CONS sulla tutela del copyright in rete) volta ad accorciare ancora di più il tempo necessario ad ottenere il blocco di una trasmissione pirata: l'obiettivo sarebbe di garantirlo entro 30 minuti dalla segnalazione. La proposta, di cui sarà relatore il commissario Agcom Massimiliano Capitanio, è già all'ordine del giorno del consiglio dell'autorità. Ma poco si sa delle relative modalità di attuazione: secondo il quotidiano, per abbattere così radicalmente i tempi di messa offline degli streaming illeciti, sarebbe necessaria la costituzione di una piattaforma tecnologica che riunisca titolari dei diritti, Agcom e provider internet. Un'operazione dalla fattibilità (e dai costi) ancora tutti da verificare. 📄



CINEMA: BOOM DI PRODUZIONI. EFFETTO TAX CREDIT?

Poco pubblico, ma mai così tanti film. Per qualcuno è colpa dei troppi incentivi fiscali alle produzioni. MAG ne ha parlato con Gian Marco Committeri e Federico Giuseppini

di giuseppe salemme

E

Era l'aprile 2020. Il Paese era in piena prima ondata di Covid, e su queste pagine [facevamo la conta dei danni](#) che i lockdown avevano causato a cinema e audiovisivo. Eppure, in un momento in cui l'incertezza regnava sovrana, il produttore cinematografico **Enzo Sisti** si mostrava insolitamente (dato il periodo) ottimista: oltre a rassicurare chi temeva uno stillicidio di cancellazioni tra i progetti in lavorazione (un rischio poi non concretizzatosi, dato che la richiesta di contenuti d'intrattenimento non è mai calata), profetizzò la possibilità di un risveglio del settore a emergenza passata. «Pensi a quante storie potranno venir fuori da questo momento! Come il neorealismo nacque dopo la fine della guerra, qualcosa di nuovo potrebbe nascere dopo la fine della pandemia», disse. Oggi possiamo dire che in un certo senso Sisti aveva ragione. Il ritmo con cui si producono film nell'Italia post-pandemica è stato paragonato a quello dei gloriosi anni '60: nel 2021 il nostro paese ha prodotto ben 481 film (nel 2010 erano 141, meno di un terzo); di questi, 153 (il 31,8%) sono usciti in sala.

Ma, e qui arriva il rovescio della medaglia, se i prodotti italiani hanno costituito il 43% di quelli distribuiti nelle sale, per queste ultime hanno rappresentato solo il 21% degli incassi. Non esattamente numeri di

un successo; e in ogni caso non di un successo tale da giustificare il boom di produzioni. Che allora come si spiega?

L'ipotesi che avanza da alcune settimane (ad esempio in un rilanciato articolo di Fabrizio Accatino su La Stampa), è che la "colpa" sia del famigerato tax credit; e cioè delle sempre più consistenti agevolazioni fiscali che lo Stato concede alle produzioni del tutto o in parte localizzate sul territorio italiano: un meccanismo per cui il ministero della Cultura ha stanziato, nel 2022, 545 milioni di euro nell'intento di sostenere il settore e attrarre investimenti esteri. Eppure, secondo alcuni, il tax credit sarebbe diventato talmente conveniente da permettere ai film di ripagarsi "da soli", al netto degli incassi. Che quindi sarebbero in crisi proprio perché in una simile situazione, a essere incentivata sarebbe la semplice produzione: non certo la qualità del prodotto, o il suo impatto positivo sull'industria. Ma è effettivamente così?

MAG, che più volte ha trattato l'argomento tax credit in relazione all'audiovisivo in passato ([Leggi qui](#)), ha voluto vederci chiaro, e ha posto la questione a **Gian Marco Committeri e Federico Giuseppini**, entrambi partner di Smart Consulting, società specializzata nella consulenza alle imprese del settore entertainment.

Committeri, fiscalista e partner dello studio Alonzo Committeri & Partners, spiega che va fatta in primis una distinzione tra il credito d'imposta garantito alle produzioni estere e quello garantito alle produzioni nazionali: «Come mezzo per attrarre gli investimenti esteri, il tax credit si è dimostrato fondamentale, e ha permesso al nostro settore audiovisivo di diventare competitivo. Un discorso

diverso va invece fatto riguardo alle produzioni nostrane».

Andiamo con ordine. Partiamo dal contesto: che periodo sta vivendo il settore audiovisivo in Italia?

Federico Giuseppini (FG): Siamo



GIAN MARCO COMMITTERI

«IL PUNTO È CHE IL MECCANISMO DI TAX CREDIT È AUTOMATICO, E QUINDI LE AGEVOLAZIONI SI APPLICANO SENZA FORMALITÀ E INDISCRIMINATAMENTE A TUTTE LE PRODUZIONI»

in una fase di assestamento dopo il boom della pandemia, che ha dimostrato come quello dell'intrattenimento sia un settore anticiclico. Le case cinematografiche e le piattaforme hanno aumentato di molto gli investimenti e ora questi si stabilizzeranno, o si contrarranno leggermente nei casi in cui la risposta del pubblico non è stata all'altezza. Ma l'industria nel complesso è cresciuta e si è rafforzata.

E per quanto riguarda il tax credit? Le varie forme di credito d'imposta previste per le produzioni audiovisive in Italia sono arrivate a garantire risparmi dei costi per queste ultime anche del 40%...

Gian Marco Committeri (GMC): La norma sul tax credit ormai è entrata a regime: fa parte del nostro sistema e tutti vi fanno affidamento da molti anni. Non credo ci siano dubbi sul fatto che senza di essa questa crescita non ci sarebbe stata, perché essa è dovuta principalmente alle produzioni internazionali che hanno scelto le location del nostro Paese.

FG: La misura si è rivelata formidabile nell'attrarre gli investimenti dall'estero: le produzioni straniere realizzate in Italia tra il 2019 e il 2021 hanno generato investimenti per 650 milioni, a fronte di un tax credit di poco meno di 200 milioni. Praticamente per ogni euro di credito concesso se ne incassano tre: un saldo assolutamente positivo. E l'attrazione di soggetti esteri porta molti benefici ulteriori: sviluppo, posti di lavoro, riconoscibilità per il Paese.

Questo per quanto riguarda le misure dirette verso l'estero. E per il tax credit sulle produzioni nazionali?

GMC: Anche quello è molto importante per i nostri produttori, ma sono due misure che vanno lette in maniera diversa. Le produzioni italiane si farebbero anche senza l'incentivo, che resta comunque importante perché consente di "investire" di più e quindi, almeno in teoria, aumentare la qualità. Ma sicuramente quelle straniere non sceglierebbero l'Italia se non fosse per il tax credit.

Auspicate qualche modifica all'attuale panorama normativo sul tema? Nel frattempo, è anche subentrato un nuovo governo...

GMC: Sarebbe innanzitutto importante rifinanziare la misura con tutti i fondi necessari. Sui correttivi apportabili alle norme



FEDERICO GIUSEPPINI

«LA MISURA SI È RIVELATA FORMIDABILE NELL'ATTRARRE GLI INVESTIMENTI DALL'ESTERO: LE PRODUZIONI STRANIERE REALIZZATE IN ITALIA TRA IL 2019 E IL 2021 HANNO GENERATO INVESTIMENTI PER 650 MILIONI»

invece si può discutere e lo si sta facendo. Ad esempio, per quanto riguarda il tax credit per l'estero, si potrebbero escludere dai costi eleggibili quelli "sopra la linea", cioè non direttamente collegati al produttore italiano (ad esempio quelli per registi e attori). Questo permetterebbe di ridurre l'assorbimento di risorse senza toccare l'aliquota, che è quella che permette all'Italia di essere in cima alle preferenze dei produttori internazionali quando si tratta di scegliere dove girare.

Eppure ultimamente è il credito garantito alle produzioni nazionali a essere sul banco dell'imputato. È vero secondo voi che permette ad alcune produzioni di sostenersi esclusivamente grazie agli incentivi?

FG: È uno dei motivi per cui diciamo che paradossalmente il "vero" tax credit è quello per le produzioni estere, in quanto leva

per gli investimenti incrementali. Lo è stato anche quello nazionale, nella sua fase iniziale. Ora, in alcuni casi, quest'ultimo può aver assunto sembianze più speculative, e aver spinto in tanti a "diventare" produttori, piuttosto che i produttori a investire di più.

GMC: Il punto è che il meccanismo di tax credit è automatico, e quindi le agevolazioni si applicano senza formalità e indiscriminatamente a tutte le produzioni. Fu una scelta importante e giusta, perché permise di evitare il rischio di assegnazioni dei fondi poco trasparenti, basate su valutazioni di merito difficilmente sindacabili. Ma è chiaro che è un criterio che merita di essere integrato da qualche verifica e controllo. Com'è stato fatto recentemente con il cd. "decreto certificatori", che ha previsto determinati requisiti per coloro che controllano i costi su cui si applica il beneficio, per ridurre il rischio di irregolarità o abusi.

Che tipo di controllo ulteriore ipotizzate?

FG: Bisognerebbe prendere il tax credit per quello che è: uno strumento di investimento e sviluppo. Si potrebbe quindi valutare la possibilità non di escludere, ma di limitare la sua applicazione a tutte quelle opere che non sono "industria". Avrebbe quindi senso, tenendo conto anche delle norme comunitarie, immaginare che parte degli incentivi vengano destinati alle imprese che rispettano una serie di parametri, collegati agli investimenti e allo sviluppo dell'azienda. Un criterio premiante per chi investe e fa crescere il settore.

Francesco Grandinetti,

managing director di The Space Cinema, si è in effetti recentemente detto favorevole ad ancorare il riconoscimento del tax credit alle risorse investite e al risultato in sala...

FG: Sarebbe uno dei modi possibili per provare a incentivare la ricerca e lo sviluppo su prodotti e idee nuove; che possano poi fungere da volano per nuovi autori, e quindi per nuovo pubblico. Questo momento positivo andrebbe sfruttato per cercare di rafforzare l'industria, che altrimenti rischia una crisi simile a quella di inizio anni '90: la mancanza di idee. Perché la verità è che a essere in sofferenza oggi è il prodotto "medio". Ora l'effetto covid è passato: i teatri sono pieni, e all'estero anche i cinema. In Italia invece no, ed è un problema di prodotto. Ma, dato che il legislatore non può introdurre un criterio qualitativo per dire chi può accedere al credito o meno, si può per lo meno valutare se il prodotto produce reddito o posti di lavoro. Così da far sì che l'investimento dello Stato diventi non strumento di speculazione ma di sviluppo.

In ottica di rilanciare la sala, si è parlato ultimamente di un possibile bonus cinema, per permettere l'acquisto di biglietti scontati. Sarebbe una misura utile a vostro avviso?

FG: Bisognerebbe calcolare se una simile misura porterebbe in sala persone che altrimenti non ci andrebbero, e non solo i cinefili. Perché altrimenti si torna al problema precedente: qual è l'offerta? In assenza di un'offerta adatta, il pubblico continuerà a preferire le serie o comunque a fruire del cinema a casa. Poi gli incentivi possono comunque aiutare, ma senza un miglioramento del prodotto e dell'esperienza cinematografica ogni ulteriore misura rischia di assomigliare a una cura palliativa. ■



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

concorso
letterario

Il Edizione
i **RACCONTI**
dell' **ULTIMO BICCHIERE**

Tema: "A ruota libera"

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.





TRIBUNALE UNIFICATO DEI BREVETTI: un cambio di paradigma per imprese e avvocati

di vittorio cerulli irelli*

Dopo oltre mezzo secolo di tentativi infruttuosi, il primo giugno 2023 è atteso l'avvio del brevetto europeo con effetto unitario (UP) e del Tribunale Unificato dei Brevetti (TUB): un cambio di paradigma che impone scelte strategiche, non solo per chi deciderà di avvalersene.

Si potrà ottenere un titolo unico, valido in tutti i paesi membri dell'Unione partecipanti al sistema che hanno ratificato l'accordo istitutivo del TUB (ad oggi 17 paesi, con una popolazione di quasi 300 milioni di persone), senza dover più procedere, come oggi, a formalità e pagamenti nei singoli paesi. Con il brevetto unitario si accetta la competenza del TUB; si potranno azionare i brevetti davanti ad esso, con efficacia cross-border in tutti i paesi aderenti, in un mercato paragonabile a quello statunitense, con evidenti vantaggi per i titolari di brevetti, oggi obbligati ad azioni legali di fronte ai singoli tribunali nazionali.

Il sistema, inoltre, offre ampie possibilità di forum shopping, ovvero di potere agire davanti ad ogni sezione del TUB, in qualsiasi paese ove siano venduti i prodotti oggetto di causa.

La buona notizia per le imprese italiane è che la sezione italiana del TUB, con sede a Milano, sarà

presieduta da due giudici italiani di grandissima esperienza della Sezione Specializzata milanese. Sarà importante, infatti, per l'industria italiana disporre di una sezione altamente efficiente in grado di assicurare – nel contesto della competizione geopolitica tra sistemi economici in cui si inserisce anche il TUB – decisioni rapide, all'esito di procedimenti in lingua italiana. Il c.d. home-court advantage nel contenzioso internazionale è ben noto in letteratura ed è importante per l'impresa italiana disporre anche di questo strumento di competizione sui mercati globali.

L'altra faccia della medaglia è che le aziende italiane potranno a loro volta essere citate dai loro concorrenti davanti alle sezioni estere del TUB, ad es. in procedimenti in tedesco, con tempi di difesa compressi, le cui decisioni avranno effetti anche in Italia (e quindi sugli stabilimenti italiani).

Decade quindi la protezione tradizionalmente assicurata al tessuto della media impresa italiana dal nostro sistema giudiziario: titolari di brevetti, anche stranieri, potranno ottenere in tempi stretti provvedimenti interdittivi di blocco della produzione in Italia.

La rilevanza strategica del contenzioso brevettuale per le aziende italiane è destinata ad aumentare.

Va inoltre ricordato che anche i brevetti europei già concessi saranno sottoposti alla competenza

concorrente del TUB a meno che non venga fatta richiesta di "opt-out" a partire dal 1 gennaio 2023. Questa potrà essere revocata in qualsiasi momento, ove si intendesse azionare il brevetto davanti al TUB.

È dunque fondamentale che le imprese operino scelte consapevoli, ricordando che l'inerzia comporta l'assoggettamento alla giurisdizione centralizzata del TUB, e che per mantenere lo status quo è necessario agire.

Sarà fondamentale in questo senso un approccio strategico, avvalendosi della consulenza di team integrati, composti da avvocati e consulenti brevettuali, per adottare la strategia più efficace sia da un punto di vista di costi che di futuro enforcement. Il nuovo scenario avrà effetti immediati anche sul mercato legale, creando per la prima volta un mercato unico del contenzioso brevettuale, con la possibilità per tutti gli avvocati europei di rappresentare in giudizio i propri clienti davanti alle varie sezioni del TUB. È inoltre prevedibile che la complessità del contenzioso, funzione dell'accresciuta rilevanza economica dei casi, crescerà esponenzialmente.

Sarà di nuovo cruciale disporre di team integrati, con notevoli abilità linguistiche, di grande esperienza e dimensioni, in grado di assicurare risultati nei tempi stretti che saranno imposti dal nuovo sistema.

*Partner Studio Trevisan & Cuonzo

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



I GIURISTI D'IMPRESA
SI RACCONTANO
RISPONDENDO
A DIECI DOMANDE



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



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



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE





PORTE GIREVOLI:

TUTTI I CAMBI DI POLTRONA DEL 2022 IN SPAGNA E PORTOGALLO

I dati dell'osservatorio di Iberian Lawyer. Nel mercato ispanico il 24% dei professionisti che hanno cambiato posizione è donna. Solo 11 i soci protagonisti di lateral hire in quello portoghese

di *ilaria iaquina* e *michael heron*

Il 2022 è stato un anno molto intenso per il mercato legale iberico. Un gran numero di soci si è spostato da uno studio legale (o anche da un'azienda o da una funzione pubblica) a un altro. Un fermento che conferma la vivacità del settore dei servizi legali che Iberian Lawyer ha raccontato nel corso dell'anno attraverso il suo sito web

IN SPAGNA

In particolare, secondo l'osservatorio di Iberian Lawyer, in Spagna ben 96 soci hanno cambiato cappello da gennaio 2022 (al 15 novembre 2022). Nello stesso periodo, ci sono state 83 nomine a socio e 13 nomine a ruoli esecutivi all'interno degli studi legali. Queste cifre derivano da comunicati stampa degli studi legali o dalla raccolta di informazioni pubblicate su LinkedIn.

In generale, per quanto riguarda la provenienza dei professionisti, va notato che l'82% dei cambi è avvenuto da uno studio legale a un altro. La percentuale rimanente è passata da una carica istituzionale o da un'azienda, come nel caso di **Luis Carlos Moya**, che a ottobre è entrato in Deloitte Legal come nuovo partner responsabile della practice Compensation and Benefits all'interno dell'area Global Employer Services (GES) dello studio, proveniente dalla società nordamericana Cision ([qui la notizia](#)).

Osservando il genere dei partner, il 24% dei professionisti che hanno cambiato posizione è donna. Tra queste: **Josefina García Pedroviejo**, che ha lasciato Ashurst a febbraio per entrare in Pérez-Llorca come socia responsabile della practice Financial Services ([qui la notizia](#)); o **Ruth Duque** che si è spostata lo scorso ottobre a Cuatrecasas da DWF-RCD in qualità di partner nell'area dei servizi finanziari e assicurativi ([qui la notizia](#)); o **Marta Morales** che da Lener è passata ad Andersen come partner corporate e M&A nell'ufficio di Siviglia ([qui la notizia](#)) a novembre.

Per quanto riguarda le aree di attività, tra i settori più "movimentati" spicca quello del Corporate / M&A / Commercial con il 23% dei cambi. Come quelli di **Alejandro Ortiz** da Linklaters a Latham & Watkins ([qui la notizia](#)) e **Sebastián Albella** da Latham & Watkins a Linklaters ([qui la notizia](#)).

82% DEI CAMBI DI POLTRONA IN SPAGNA È AVVENUTO DA UNO STUDIO ALL'ALTRO

24% DELLE PROFESSIONISTE CHE HANNO CAMBIATO RUOLO IN SPAGNA È DONNA

Segue Labour and Employment con il 15% dei passaggi, tra cui quelli di **Àlex Santacana** che a marzo ha lasciato Roca Junyent per Ceca Magán ([qui la notizia](#)) e di **Anaïs Cobo** che a giugno è entrata in Broseta da Baker & McKenzie ([qui la notizia](#)). Ci sono poi: Litigation and Arbitration con l'11% dei cambi, come i lateral hire da parte di White & Case di **Francisco Málaga** da Linklaters a maggio ([qui la notizia](#)), e Watson Farley & Williams di **Víctor Mercedes** da Baker McKenzie a giugno ([qui la notizia](#)); Public and Regulatory con il 10% dei passaggi, tra i quali possiamo citare il reclutamento di **Antonio Bañón** a capo del dipartimento di Public Law di Squire Patton Boggs a marzo ([qui la notizia](#)) o quello di **Santiago Garrido de las Heras** in Gómez-Acebo & Pombo, che era il partner responsabile dell'area Public and Regulatory ([qui la notizia](#)); Tax con l'8%, come il passaggio di **Elena García de la Torre** da PWC a Crowe Legal ([qui la notizia](#)) e **Jacobo de la Guardia** da KPMG alla boutique Evergreen Legal ([qui la notizia](#)); Real Estate e Banking and Finance con il 6% ciascuno; Intellectual Property and Technology con il 5%; White Collar Crime con il 4%; Restructuring & Insolvency con il 3% e altro (7%).

Guardando più attentamente agli studi legali, l'insegna che ha messo a segno il maggior numero di lateral hire quest'anno è Andersen, che ha integrato ben 12 partner (si tratta di **Juan Ignacio Alonso Dregi, Óscar Arredondo, Federico Belausteguigoitia, Antonio Cañadas, Pablo Doñate, Víctor Horcajuelo, Javier Laclea, Carmen March, Germán Martínez, Javier Martín-Merino, Marta Morales Crespo e Carmen Mozún**). Seguono Ceca Magán con l'ingresso di cinque nuovi soci (**Rocío Gil Robles, Patricia Rosell, Àlex Santacana, Santiago Torent e Rafael Vallet Vila**), Ecija e Cuatrecasas con 4 nuovi soci ciascuno.

IN PORTOGALLO

Prima della metà del decennio precedente, i cambi di poltrona di soci tra i primi 20 studi per fatturato erano estremamente rari in Portogallo. La guerra per i talenti è però ormai una tendenza nel Paese, dove quest'anno Iberian Lawyer ha raccolto 11

23% DEI CAMBI IN SPAGNA È AVVENUTO NEL CORPORATE / M&A / COMMERCIAL

16% DEI NUOVI PARTNER IN PORTOGALLO OPERANO NEL SETTORE M&A

passaggi. Inoltre, 34 avvocati sono stati promossi alla partnership nei rispettivi studi da gennaio 2022 (al 15 novembre 2022). Dei 45 nuovi partner, l'm&a è la practice più significativa con il 16%, seguita dall'energia con il 13%, dal real estate con il 7% e da banking, tax e tmt tutti al 4%.

Tra i lateral hire più significativi è da menzionare sicuramente il passaggio in DLA Piper ABBC di **Patrícia Paías**, professionista con circa 20 anni di esperienza nel settore life sciences. Paías ha lavorato in diversi tra i maggiori studi portoghesi e da ultimo occupava ruoli di leadership in Sandoz International e Gilead Sciences. Oltre a Paías lo studio ha reclutato a settembre scorso **Stéphanie Sá Silva** ([qui la notizia](#)), legal director di TAP Air Portugal. Uno dei primi cambi di poltrona registrati quest'anno è stato quello di **Francisco Colaço** da Albuquerque & Associados a Miranda & Associados, a rafforzare la practice di contenzioso e arbitrato ([qui la notizia](#)). Da segnalare anche che **Gonçalo Madeira** è entrato nella partnership di CMS Portugal da Cuatrecasas e, in particolar, nell'area litigation dello studio ([qui la notizia](#)). Nel settore energy e sustainability,

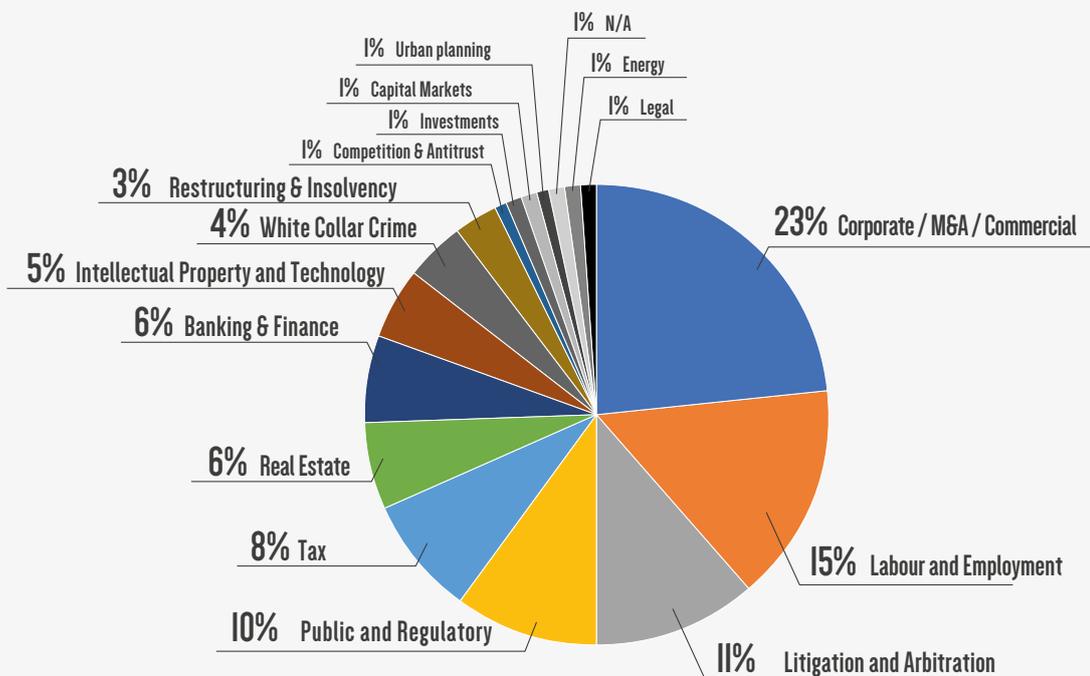
48% DEI NUOVI PARTNER IN PORTOGALLO È DONNA

CS'Associados ha soffiato via a DLA Piper ABBC la partner **Mafalda Ferreira** ([qui la notizia](#)). A gennaio, lo studio affiliato del network EY in Portogallo, RRP Advogados ha integrato **Tiago Aires Mateus**, affidandogli la responsabilità della neonata legal operations area ([qui la notizia](#)). Infine, una tendenza che potrebbe continuare, Antas da Cunha Ecija ha reclutato **Paulo Morgado**, ex CEO di Capgemini Portogallo e Spagna. Morgado non ha mai esercitato la professione di avvocato, ma ha rafforzato il nucleo di partner dello studio per guidare una nuova area di business: l'unità "transazioni tecnologiche" ([qui la notizia](#)). 

CAMBI DI POLTRONA IN PORTOGALLO 2022

NOME	COGNOME	DA	A
Bruno	Azevedo Rodrigues	PLMJ	Abreu
Francisco	Sa Carneiro	Campos Ferreira, Sá Carneiro & Associados	VdA
Francisco	Colaço	Albuquerque & Associados	Miranda
Gonçalo	Madeira	Cuatrecasas	CMS Portugal
José Maria	Formosinho Sanchez	Telles	Abreu
Mafalda	Ferreira	DLA Piper ABBC	CS'Associados
Patrícia	Paías	Gilead Sciences	DLA Piper ABBC
Paulo	Morgado	Capgemini	Antas da Cunha Ecija
Pedro	Siza Vieira	Portuguese Government	PLMJ
Stéphanie	Sá Silva	TAP Air Portugal	DLA Piper ABBC
Carolina	Tardin	Head of Legal	DomisVi

PRACTICE AREAS CON IL MAGGIOR NUMERO DI CAMBI IN SPAGNA



CAMBI DI POLTRONA IN SPAGNA 2022

NOMBRE	APPELLIDO	DE	A
Sergio	Agüera	Pérez-Llorca	Cuatrecasas
Sebastián	Albella	Latham & Watkins	Linklaters
Francisco	Aldavero	Araoz & Rueda	Pinsent Masons
Ildefonso	Alier	King Wood Mallesons	Clifford Chance
Juan Ignacio	Alonso Dregi	Ceca Magán	Andersen
Rais	Amils Arnal	Clifford Chance	Pérez-Llorca
Ignacio	Aragón	Cremades & Calvo-Sotelo	DWF-RCD
Oscar	Arredondo	Cremades & Calvo-Sotelo	Andersen
Ismael	Aznar	Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico	PwC
Antonio	Bañón	Deloitte Legal	Squire Patton Boggs
María	Bartle Agustín	Martinez-Sanz Abogados	Kepler-Karst
Eliana	Bejarano	Colombian government	Cremades & Calvo-Sotelo
Federico	Belausteguigoitia	DWF-RCD	Andersen
Roberto	Benito	Acebo & Rubio	Grant Thornton
Juan Antonio	Botella	Garrigues	Devesa & Calvo
Guillermo	Bueno	Araoz & Rueda	Chevez Ruiz Zamarripa
José María	Buxeda	Dentons	Toda & Nel-lo
Fernando	Calancha	PwC	Hogan Lovells
Manuel	Calavia	ETL Global	Crowe Legal
Natalia	Callejo Pla	Gómez Acebo & Pombo	Ontier
Juan	Calvente	Clifford Chance	Simmons & Simmons
Marc	Carrera	PwC	Sagardoy
Borja	Carvajal	KPMG Abogados	Gómez Acebo & Pombo
José Ramón	Casado	Baker & McKenzie	Ashurst
Luis	Cesteros	Pryconsa	Tornos Abogados
Anais	Cobo	Baker & McKenzie	Broseta
Jacobo	de la Guardia	KPMG Abogados	Evergreen Legal
Francisco	de León Miranda	Ashurst	Simmons & Simmons
Isidro	del Moral	Bird & Bird	Freelance
Pablo	Doñate	Martinez-Echevarria Abogados	Andersen
Pablo	Dorronsoro	State Lawyer	EY Abogados
Ruth	Duque	DWF-RCD	Cuatrecasas
Sandra	García	Auren	Ecija
Elena	García de la Torre	PWC	Crowe Legal
Josefina	García Pedroviejo	Ashurst	Pérez-Llorca
Pablo	Garrido	AddVante	ETL Global
Santiago	Garrido de las Heras	Hogan Lovells	Gómez Acebo & Pombo
Judit	Gené	Melero & Gené Advocats	Cuatrecasas
Rocío	Gil Robles	Andersen	Ceca Magán
Juan Carlos	Girauta	politician	Cremades & Calvo Sotelo
Daniel	Cómez	Andersen	Kepler-Karst
Eduardo	González	Acebo & Rubio	Grant Thornton
Enrique	González	EY Abogados	Ejasa ETL Global
Manel	Hernández	Sagardoy Abogados	Pérez-Llorca
Felipe Herrera	Herrera	N/A	Attolón
Victor	Horcajuelo	Bird & Bird	Andersen
Javier	Lacleta	Martinez-Echevarria Abogados	Andersen
Francisco Javier	Loriente	public corporate sector	Ontier
Miriam	Magdalena	Toda & Nel-lo	Intlaw

NOMBRE	APPELLIDO	DE	A
Gonzalo	Mairata	abogacía General del Estado	Ramón y Cajal
Francisco	Málaga	Linklaters	White & Case
Carmen	March	Broseta	Andersen
Ángel	Márquez	Molina Revuelta Law Firm	Maio Legal
Susana	Martínez	Kennedys	Clyde & Co
Germán	Martínez	Laffer Abogados	Andersen
David	Martínez Guardia	Abdón Pedrajas	Lawyou
Javier	Martin-Merino	Verdegay Abogados	Andersen
Javier	Melero	Melero & Gené	González Franco
Victor	Mercedes	Baker McKenzie	Watson Farley & Williams
Isabel	Merenciano	EY	Cuatrecasas
José Luis	Migoya	Iberdola	Laffer Abogados
José	Millán	Penningtons Manches Coope	Pinsent Masons
Daniel	Miró	Mediapro	Abdón Pedrajas Littler
Marta	Morales Crespo	Lener	Andersen
Luis Carlos	Moya	Cision	Deloitte Legal
Carmen	Mozún	KPMG Abogados	Andersen
Gorka	Navea	European Commission	Squire Patton Boggs
Juan Ignacio	Olmos	Ceca Magán	KPMG Abogados
Alejandro	Ortiz	Linklaters	Latham & Watkins
Antonio	Paredes	Cuatrecasas	Zadal
Jaime	Peiro	KPMG Abogados	Ontier
Tomás	Peña Grande	Abogacía General del Estado	Ramón y Cajal Abogados
José Javier	Polo	De Carlos Remón	GVA Gómez-Villares & Atencia
Tomás	Poveda Ortega	Mobergy	Cremades & Calvo-Sotelo
José	Ramón Casado	Baker McKenzie	Ashurst
Juan José	Ríos	Acebo & Rubio	Grant Thornton
Patricia	Rosell	Lener	Ceca Magán
Juan Carlos	Rubio	Acebo & Rubio Abogados	Ejasa ETL Global
Ignacio	Ruiz Carrasco	Grant Thorton	AGM Abogados
Alicia	Sáez	Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio Industria y Navegación	Ecija
Rafaél	Sáez	CMS Albiñana & Suárez de Lezo	Lesayra
Mario	Sáez Bascuñana	Dentons	Ejasa ETL Global
María José	Sánchez	Forsesa Abogados	RocaJunyent
Miguel	Sánchez	Ramón y Cajal Abogados	Ecija
Álex	Santacana	Roca Junyent	Ceca Magán
Pablo	Santos	Andersen	EY Abogados
Carolina	Segade	Cuatrecasas	Bayolos
Begoña	Segovia	Cuatrecasas	Deloitte Legal
Paula	Segura	PwC	Crowe's Legal
Carlos	Serrano	State Tax Inspector	Deloitte Legal
Marcos	Soberón Campo	Linklaters	White & Case
Luis	Suárez de Centi Buján	State lawyer	Frago & Suárez
Roberto	Tojo Thomas de Carranza	Ramon y Cajal Abogados	Dentons
Santiago	Torent	Lener	Ceca Magán
Rafael	Vallet Vila	Lener	Ceca Magán
Íñigo	Zumalabe	Deloitte Legal	Ecija



LAVORARE INSIEME PER UN WELFARE CHE TUTELI IL BENESSERE PSICO-FISICO DEL PROFESSIONISTA

di stefano distilli*

“Io speriamo che me la cavo” e “Donne - e uomini logicamente - sull’orlo di una crisi di nervi”: nel corso dell’ultimo Previdenza in tour, il forum che la Cassa Dottori Commercialisti organizza annualmente sul territorio, ho fatto riferimento a questi due film i cui titoli rappresentano metafore efficaci nel descrivere la situazione non solo dei dottori commercialisti, in particolare in una data come il 30 novembre nella quale si è svolto ed in coincidenza con l’accavallarsi di numerose scadenze ed adempimenti, ma di tante e diverse categorie professionali che quotidianamente affrontano i mille ostacoli che la complessità del contesto in cui operano mette loro di fronte.

Lontano da un immaginario comune che, come liberi professionisti, da sempre ci vede come delle categorie privilegiate, ci troviamo invece spesso in preda ad un’altalena di ansie e frustrazioni, alle prese con la rincorsa continua di scadenze e adempimenti che, specie in alcuni momenti dell’anno, si sovrappongono, complicando ulteriormente il nostro lavoro e rischiando di sentirci farci sentire schiacciati tra le esigenze del cliente e gli ingranaggi della burocrazia.

In uno scenario che, anche nel caso del lavoro dipendente, come ci dicono gli studi più recenti, nel post Covid sta affrontando a tutti i livelli un generale impoverimento nel livello di benessere, non solo economico, ma anche e soprattutto psicologico come dimostrano i fenomeni sempre più diffusi che, dalla “great resignation” alla “YOLO culture”, nascono dalla volontà di rivendicare la necessità di trovare condizioni lavorative più favorevoli che facilitino la conciliazione con la vita privata, anche tra i liberi professionisti si avverte sempre più la necessità di un recupero del benessere psico-fisico nella gestione della propria vita, professionale e non.

La tutela di questo tipo di benessere rappresenta, oggi più che mai, la leva sulla quale puntare per rendere possibile un recupero dello slancio e della motivazione verso la libera professione, verso quelle caratteristiche di autonomia, indipendenza e valorizzazione delle proprie competenze al servizio dei clienti e della collettività che da sempre sono alla base della scelta del lavoro autonomo e delle professioni intellettuali.

In un recente sondaggio condotto dalla nostra Cassa è stato chiesto agli oltre 12mila colleghi che hanno partecipato all'indagine di immaginare la professione di dottore commercialista tra qualche anno: a fronte dei tanti che hanno tracciato delle linee evolutive concrete verso le quali la professione di dottore commercialista si sta, di fatto, progressivamente muovendo e che vanno dalle specializzazioni a una crescita del peso delle aggregazioni, alcuni, seppure una componente minoritaria, hanno espresso preoccupazione per una professione che vedono come sempre più competitiva (4,7%), complessa (1,2%) e opprressa dalla burocrazia (3,1%). Ed in quest'ottica, oltre alla innegabile necessità di ricercare una migliore conciliazione dei ritmi di lavoro con quelli della vita privata e della famiglia, il fattore "tempo" ed un miglioramento delle condizioni lavorative, tanto più per i liberi professionisti, deve rappresentare l'occasione per poter ripensare in ottica evolutiva il proprio percorso e poter trovare gli spazi per impegnarsi nel costruirlo.

Proprio per tutelare il benessere psico-fisico degli iscritti, per appassionarli nuovamente alla bellezza della libera professione evitando che preoccupazioni

come quelle citate vedano accrescere nel tempo il loro peso, è importante che gli enti come il nostro, le Casse di previdenza e assistenza, come principali punti di riferimento per il welfare di categoria, si interrogino fin da ora sulle possibili iniziative di welfare da mettere in campo per arginare questo fenomeno.

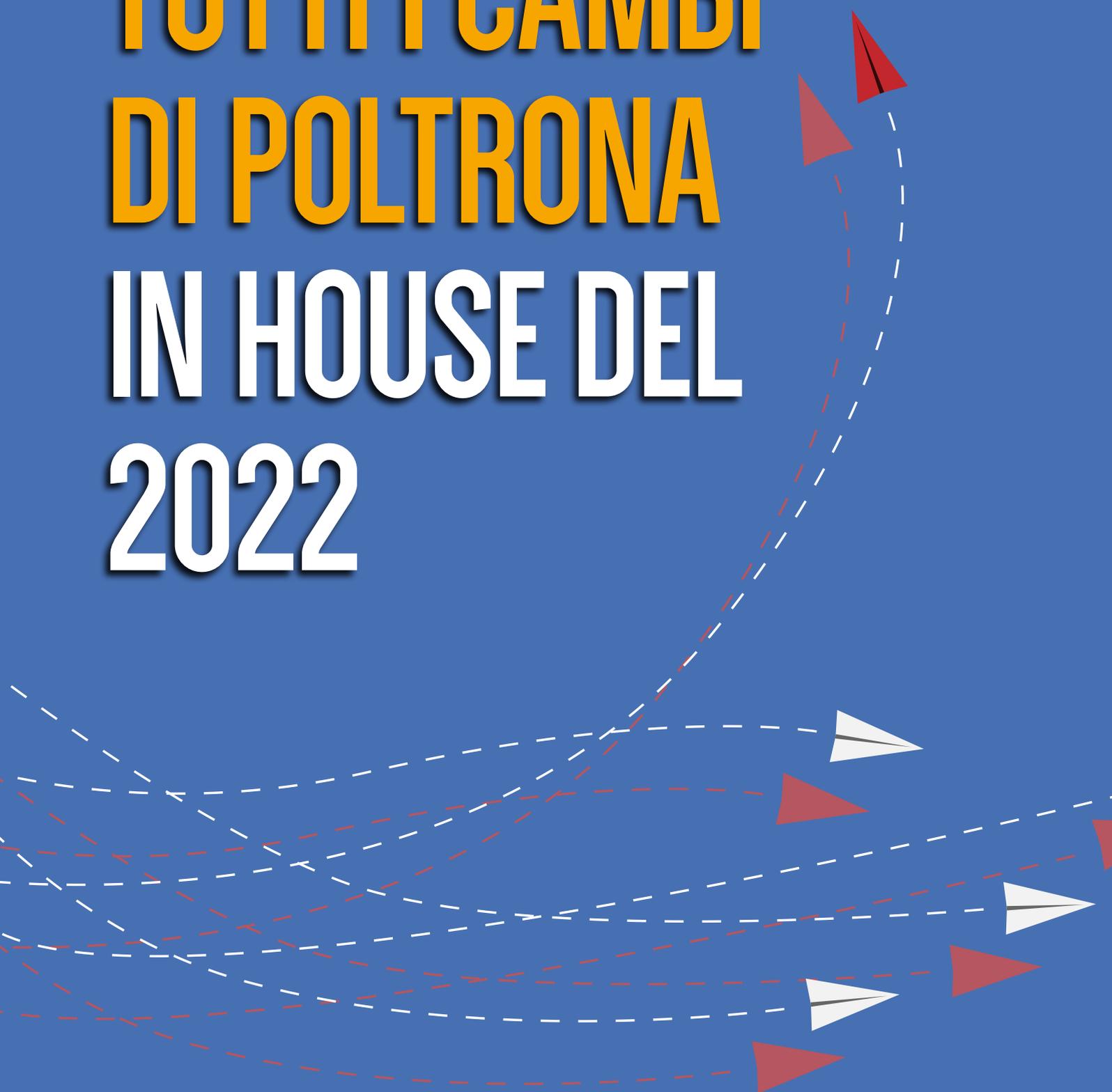
Sostenere la professione supportando i colleghi anche da questo punto di vista non può limitarsi ai soli interventi assistenziali in risposta ai momenti di difficoltà, ma significa avviare percorsi di miglioramento delle condizioni lavorative e delle prospettive di sviluppo del percorso professionale dei colleghi attivando anche sostegni specifici.

In questo sarebbe certamente utile attivare anche una sinergia con gli altri enti di previdenza privata per attivare un piano di azione comune in grado di rendere più concreta e diffusa la tutela del benessere psicologico che, anche nel caso delle libere professioni, rappresenta un valore fondamentale per la collettività. 

**Presidente di Cassa Dottori Commercialisti*



TUTTI I CAMBI DI POLTRONA IN HOUSE DEL 2022



Con 78 passaggi aziendali (+34%) e 32 tra nomine e promozioni (-25%) il mercato dei servizi legali interni resta dinamico. L'energy è il settore con più movimenti

di michela cannovale

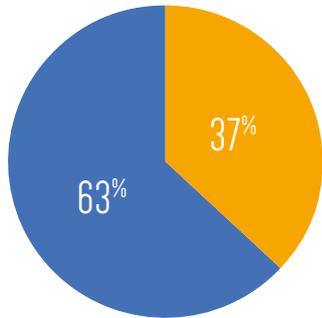
Si muove il mercato professionale in house. 78 passaggi da un'azienda all'altra (quelli che chiamiamo cambi di poltrona) e 32 promozioni (o nomine) all'interno della stessa organizzazione: sono questi i numeri che, secondo le evidenze principali della rilevazione annuale di MAG che si basa sui dati pubblicati su [inhousecommunity.it](https://www.inhousecommunity.it), caratterizzano il mercato dei servizi legali in house nell'anno 2022. Un anno vivo, dinamico, in evoluzione. Un anno

che, soprattutto per quel che concerne i movimenti da un'azienda all'altra, dimostra che l'immobilismo della pandemia di Covid-19 è un ricordo lontano e che, anzi, il settore è più vitale che mai.

I legali in house, infatti, si sono mossi da un'impresa all'altra con un tasso che è del 34% superiore al 2021, quando il nostro osservatorio registrava 58 cambi di poltrona totali. Nel 2020 ne registrava 46. Nel 2019, 56.

Non possiamo dire lo stesso dei numeri relativi alle nomine, che ancora non sono tornate ai livelli pre-Covid: le promozioni dei giuristi d'impresa passano dalle 43 del 2021 alle 32 del 2022, registrando un calo del 25%. Il dato rimane inferiore anche alle 39 nomine del 2019, ma superiore alle 29 del 2020.

CAMBI DI POLTRONA DEI PROFESSIONISTI PASSATI DA UN'AZIENDA ALL'ALTRA

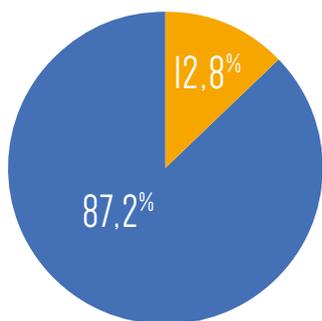


■ STESSA INDUSTRY ■ INDUSTRY DIVERSA

I RUOLI

Guardiamo ai ruoli che hanno caratterizzato i cambi di poltrona del mercato in house. Partiamo con i numeri uno delle direzioni legali, raggruppando dentro questa cerchia i seguenti titoli: chief legal officer, general counsel, head of legal e direttore degli affari legali aziendali. Sono 35 su 78 (45%) i movimenti che nel 2022 riguardano le suddette funzioni, contro i 32 su 58 (55%) che avevano caratterizzato il 2021, perdendo quindi 10 punti percentuali. I

PROVENIENZA DEI PROFESSIONISTI CHE HANNO CAMBIATO POLTRONA NEL 2022



■ STUDIO ■ AZIENDA

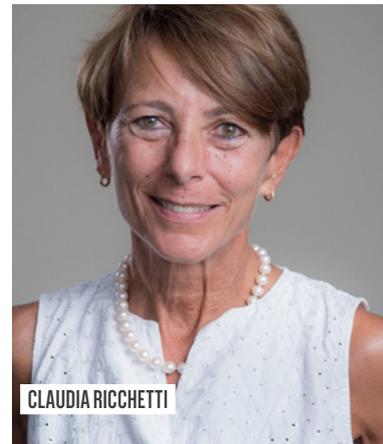
cambi di poltrona dei numeri uno legali hanno riguardato soprattutto il settore dell'energia e quello bancario e finanziario, entrambi caratterizzati da un tasso di ingresso pari al 17%. Seguono il settore dell'industria e TMT (entrambi al 14%), della moda (11,4%) e delle assicurazioni (5,7%). Per quanto riguarda i settori food & beverage, eventi e consulenza e servizi, per tutti e tre i movimenti dei numeri uno delle direzioni legali non superano il 2,8%. Degni di nota i cambi di **Cristina De Dona** e **Carola Lulli**, che dallo scorso gennaio sono general counsel rispettivamente di Prada



ROSSELLA FLORIO

e Sky Italia. Più recenti i cambi di **Michela Schizzi**, general counsel di Cerved, e di **Mario Colombo**, passato alla direzione legale di Atlantia, dove ha preso il posto di **Claudia Ricchetti** (a sua volta transitata a dirigere la squadra in house di Salvatore Ferragamo).

Quanto ai giuristi cui è stata affidata la responsabilità di una divisione della direzione legale aziendale – questi rappresentano il 16% del totale dei cambi di poltrona avvenuti nel 2022. Ricordiamo, in particolare, **Rossella Florio**, oggi responsabile legale finanza di A2A dopo una precedente esperienza in Unicredit, o **Armando Sestili** che,

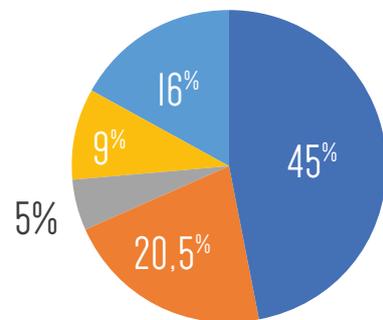


CLAUDIA RICCHETTI

arrivato da So.Ge.Pa., ha assunto il ruolo di head of legal litigation and corporate affairs in Leonardo Partecipazioni.

Circa il 9% dei movimenti è avvenuto invece all'interno di team legali. Si segnalano, a questo proposito, i casi di **Lara Taurino**, che ha lasciato Dazn per entrare nella squadra di Too Good Too Go guidata dal general counsel **Kasper Heine**; o di **Manuel Topi**, passato da Technogym a Poltroneseofà, dove risponde alla responsabile dell'ufficio legale **Giulia Marinoni**.

RUOLI DEI PROFESSIONISTI CHE HANNO CAMBIATO POLTRONA NEL 2022



■ GC O CAPO ■ COMPLIANCE
 ■ DPO/PRIVACY
 ■ ALL'INTERNO DI UN TEAM
 ■ CAPO DI UNA DIVISIONE

I TRE CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2022



MARIO COLOMBO

DA SAIPEM AD ATLANTIA

A inizio novembre 2022 è diventato general counsel di Atlantia, dove ha preso il posto della ex numero uno della direzione legale del gruppo, Claudia Ricchetti, a sua volta finita a dirigere la squadra di avvocati in house di Salvatore Ferragamo.

Prima di Atlantia, Colombo è stato per nove anni general counsel, contract management, company affairs & governance di Saipem, dove è stato nominato nel 2013 anche segretario del consiglio di amministrazione. Nella stessa società ha ricoperto inoltre le seguenti cariche: segretario del comitato sostenibilità, scenari e governance; membro del comitato di direzione; membro dell'organismo di vigilanza; segretario dell'organismo di vigilanza.



CAROLA LULLI

DA FASTWEB A SKY ITALIA

Dall'1 febbraio 2022 è lei la general counsel di Sky Italia, dove ha preso il posto di Luca Sanfilippo, a capo degli affari legali e societari dal 2003.

Lulli è in realtà ritornata in Sky dopo una prima volta nel 1998, quando era entrata come legal regulatory and corporate affairs manager e aveva avuto modo di seguire la nascita della società a seguito della fusione Stream/Telepiù. Successivamente, dal 2005 al 2008, è stata legal and regulatory manager in H3G e, dopo un'esperienza in Telecom Italia Media, è entrata nel 2010 in Fastweb in qualità di antitrust, operator relations e litigation officer.



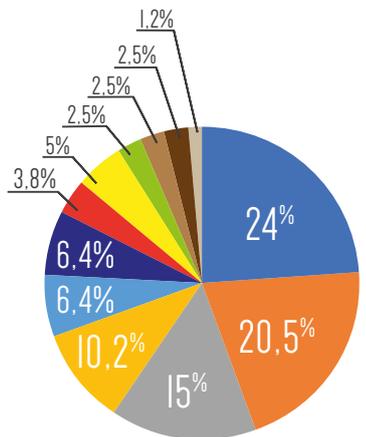
MICHELA SCHIZZI

DA ALLIANZ A CERVED

Il suo ingresso come general counsel in Cerved, information provider italiano e fra le principali agenzie di rating in Europa, risale allo scorso 2 novembre. Prima di allora, Schizzi è stata per due anni nell'ufficio legale di Allianz, occupandosi di m&a. Dal 2012 al 2020, invece, è stata in Snam, dove ha ricoperto i seguenti ruoli: m&a and foreign affairs legal counsel; head of international legal, corporate affairs and compliance management; head of international legal, m&a, finance and suppliers' management; head of legal commercial, regulatory, development and international activities; head foreign assets legal affairs; senior vice president regulated business legal affairs.

In precedenza, ha fatto parte del board of directors di DESFA SA – Hellenic Gas Transmission System Operator. Prima ancora, è stata associate di Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP.

CLASSIFICA DEI SETTORI CHE HANNO ATTRATTO UN MAGGIOR NUMERO DI PROFESSIONISTI



Il 5% dei cambi ha riguardato ruoli relativi alla privacy e tutela dei dati. Fanno parte di questo gruppo **Matteo Brambilla**, passato da Hyundai a Octo Telematics in qualità di data protection officer, o **Giulia Carnà**, transitata da GSMA ad ACI Worldwide dove ricopre il ruolo di data protection counsel.

Deputato alla compliance, invece, il 20,5% dei passaggi tra una direzione legale e l'altra. Hanno assunto questa responsabilità, tra gli altri, **Carlo Amoroso**, che ha lasciato KPOBV per diventare head of compliance di Versalis; **Sara Andretta**, ex legale in house di Cavalli e oggi responsabile risk and compliance di Officina Profumo-Farmaceutica di Santa

Maria Novella; o **Carla Gardani**, che da Unicredit è passata a Bper Banca dove è chief compliance officer.

I SETTORI

Se nel 2021 il settore che aveva offerto più possibilità di movimento ai giuristi d'impresa era stato quello bancario e finanziario, caratterizzato dal 17% dei cambi di poltrona e dal 26% delle nomine, nel 2022 troviamo al primo posto il comparto energia. In linea con i tempi attuali, che a causa del cambiamento climatico e della guerra in Ucraina hanno visto sempre più interesse focalizzarsi su elettricità, gas e fonti alternative, il settore energetico si contraddistingue per il 24% dei cambi di poltrona e quasi il 22% delle nomine. Sul secondo gradino del podio si posiziona il settore bancario e finanziario, con il 20,5% dei passaggi da un'azienda all'altra e ben il 25% di passaggi interni. Al terzo posto si attesta invece il settore TMT (tecnologia, media e telecomunicazioni), che riacquista smalto rispetto all'anno scorso, quando aveva interessato solo il 10% dei



SARA ANDRETTA

cambi di poltrona, aumentando di 5 punti percentuali. Seguono, nell'ordine, il settore dell'industria (10,2% dei passaggi); il ramo di moda, lusso e design e quello del food & beverage (entrambi al 6,4%); il comparto adibito a infrastrutture, costruzioni e trasporti (3,8%) e quello farmaceutico (5%). Chiudono assicurazioni, real estate e consulenza e servizi (tutti al 2,5%) e, in fondo alla classifica, la divisione eventi (1,2%). Nessun cambio ha infine caratterizzato il betting & gaming, che si conferma così il settore meno dinamico del 2022 (nel 2021 aveva registrato il 2% dei flussi).

CAMBI DI POLTRONA DAL LIBERO FORO ALL'AZIENDA

Nome	Cognome	Azienda	A	Ruolo
Giovanni	Bertazzoli	MN Tax&Legal	Atlante	Senior legal counsel
Valentina	Cavallo	Gianni & Origoni	Idealista Italia	Head of legal
Claudia	Gioia	BDO Italia	Roche	Governance & compliance specialist
Elvira	Lonerio	DGRS Studio Legale	Dolce & Gabbana	Legal specialist
Silvia	Milanese	Latham & Watkins	Carlyle Group	General counsel
Maria Juan	Parra	Juridicum Avvocati Associati	DVP Solar Italia	General counsel
Alessandro	Pennisi	Baker & McKenzie	Sappi	Responsabile legal and compliance
Matteo	Piacentini	Eptalex	Atlante	Legal counsel
Licia	Presutti	In2Law	Campari	Global senior legal counsel contract and compliance
Fabio	Tucci	Studio Notarile Morone	Dazn	SVP Legal

CAMBI DI POLTRONA IN HOUSE 2022

Nome	Cognome	Da	A	Ruolo
Stefano	Aldini	Certiquality	SZA	Counsel compliance
Valeria	Alfarano	Maiora	Auriga	Legal specialist
Carlo	Amoroso	KPOBV	Versalis	Head of compliance
Sara	Andretta	Roberto Cavalli	Officina Profumo-Farmaceutica di Santa Maria Novella	Responsabile risk & compliance e DPO
Cecilia	Anticaglia	Italfarmaco	Bayer	Country head of legal, patent & compliance
Beatrice	Azzolini	Tenova	LC Publishing Group	Senior legal counsel
Benedetta	Barlassina	Willis Towers Watson	NatPower	General counsel
Giovanni	Bertazzoli	MN Tax&Legal	Atlante	Senior legal counsel
Sabina	Baruffaldi	Torre Sgr	Invimit Sgr	Responsabile anticorruzione trasparenza compliance
Chiara	Biccari	Poste Vita	Standard & Poor's	Associate general counsel
Matteo	Brambilla	Hyundai	Octo Telematics	DPO
Fabio	Cangiano	Trelleborg Wheel Systems	PostePay	Head of legal
Elena	Cannazza	Centotrenta Servicing	iLS	Partner banking & finance
Giulia	Carnà	GSMA	ACI Worldwide	Data protection counsel
Marianna	Carroccio	LaPresse	Grimaldi studio legale	Partner
Valentina	Cavallo	Gianni & Origoni	Idealista Italia	Head of legal
Mario	Colombo	Saipem	Atlantia	General counsel
Michela	Costa	Datalogic	Technogym	General counsel
Stefano	Giberti	GE Healthcare Life Sciences and Pharmaceutical Diagnostic	Franzosi Dal Negro Setti	Partner
Cristina	De Dona	The Hershey Company	Prada	Group general counsel
Anna	De Stefano	Memento	Doorway	Chief legal design & communication officer
Sabrina	Delle Curti	Cerved	Engineering	General counsel
Corrado	Druetta	Comau	Osai	Responsabile affari legali e societari
Paolo	Fabiani	Technogym	Coop Alleanza 3.0	Legal director
Paulo	Falconi	Qatargas	Eni	Head of legal - LNG portfolio & equity valorization
Martina	Ferraro	Crédit Agricole CIB	Caixa Bank Italia	Head of legal
Fabrizia	Fiandaca	Tenaris	Roboze	Head of legal department
Francesca	Fiore	Algos	Bnp Paribas Real Estate	Head of business legal affairs
Rossella	Florio	Unicredit	AzA	Responsabile legale finanza
Matilde	Friggeri	Opocrin	Fives	Legal and contract manager
Carla	Gardani	Unicredit	Bper Banca	Chief compliance officer
Chiara	Gentile	De Cecco	Multiversity	Chief legal officer
Laura	Ghilardi	Contentstack LLC	Informatica	Senior legal counsel
Rossella	Giacchi	Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza a favore dei Dottori Commercialisti	Double S Insurance Broker	General counsel
Claudia	Gioia	BDO Italia	Roche	Governance & compliance specialist
Giuseppe	Indizio	Cattolica Reinsurance	Monument Assurance	Head of legal and compliance
Olympe	Leflambe	eBay	Mangopay	General counsel, legal & compliance
Nicolas	Lievens	L'Oreal	Luxottica	Head of legal EMEA
Elvira	Lonero	DGRS Studio Legale	Dolce & Gabbana	Legal specialist
Carola	Lulli	Fastweb	Sky Italia	General counsel
Veronica	Martoni	Ariston	Ferretti Group	Responsabile compliance
Stefano	Mascia	CDP Equity	Saipem	Responsabile segreteria societaria
Antonio	Meli	Sorgenia Bioenergia	Relife	Group legal director
Germana	Mentil	Salvatore Ferragamo	Italgas	General counsel
Valentina	Mercati	Trina Solar	Five-E	General counsel

Silvia	Milanese	Latham & Watkins	Carlyle Group	General counsel
Alessio	Minutoli	Italgas	Fiera Milano	Direttore legal, compliance e corporate affairs + general counsel
Arianna	Mori	FCA Bank	Sella Sgr	Responsabile affari legali
Ilaria	Musco	Dazn	Doctolib Italia	General counsel
Maria Juan	Parra	Juridicum Avvocati Associati	DVP Solar Italia	General counsel
Alessandro	Pennisi	Baker & McKenzie	Sappi	Responsabile legal and compliance
Emilia	Petrocelli	Banca Intermobiliare di Investimenti e Gestioni	Direct Sim	Head of legal and compliance
Matteo	Piacentini	Eptalex	Atlante	Legal counsel
Marco	Pompeo	Arrow Global Group	Mp Legal	Founding partner
Licia	Presutti	In2Law	Campari	Global senior legal counsel contract and compliance
Fabrizio	Rapicano	Toyota	Chemviron	Responsabile legale – director and chief counsel
Claudia	Ricchetti	Atlantia	Salvatore Ferragamo	General counsel
Enrica	Rimoldi	UniCredit	Bruno & Associati	Partner corporate governance ESG
Silvia	Rizzuti	Simon Fiduciaria	ClubDealFiduciaria	Legal and business support manager
Federico	Rossi	IRI	IHG Hotels & Resorts	Director and privacy counsel
Angelica	Ruggeri	Safilo	Golden Goose	General counsel
Antonello	Russo	Fiera Milano	Mediacom	Head of legal and corporate affairs
Massimo	Russo	Oracle Italia	Salesforce	Corporate counsel, commercial legal public sector
Valentina	Russo	Safilo	Epta Group	General counsel
Sara	Santaloia	Airgreen	Asja Ambiente Italia	Senior legal counsel
Armando	Sestili	So.Ge.Pa	Leonardo Partecipazioni	Head of legal litigation & corporate affairs
Michela	Schizzi	Allianz	Cerved	General counsel
Elisabetta	Scosceria	Gabinetto del Ministero dello Sviluppo Economico	Acea	General counsel
Simona	Spinelli	JLL	Savillis	Legal & compliance manager
Lara	Taurino	Dazn	Too good to go	Global legal counsel
Manuel	Topi	Technogym	Poltronesofà	Legal counsel
Rossella	Torraca	Whirlpool	Huawei	Head of legal consumer business good
Tommaso	Tovaglieri	Crédit Agricole Vita	Credimi	Head of compliance & antiriciclaggio
Alessandra	Tubi	Sagitta Sgr	Zenith Service	Head of legal and corporate affairs
Fabio	Tucci	Studio Notarile Morone	Dazn	SVP Legal
Luciana	Vignatti	Fertiglobal	Ferrero	Regulatory affairs specialist
Alessandro	Zito	Luxottica	D'Amico D&D	General counsel
Alessandra	Zoccatelli	Angelini Holding	Bausch + Lomb Italia	Senior legal & compliance officer

DALL'AZIENDA ALLO STUDIO

Compresi nei 78 cambi di poltrona segnalati nel 2022, segnaliamo anche sei passaggi di professionisti che hanno lasciato la professione in house per passare alla consulenza in uno studio d'affari. Trovate i nomi dei professionisti e i rispettivi percorsi nella tabella di seguito. 📄

Nome	Cognome	Azienda	A	Ruolo
Stefano	Aldini	Certiquality	SZA	Counsel compliance
Elena	Cannazza	Centotrenta Servicing	iLS	Partner banking & finance
Marianna	Carroccio	LaPresse	Grimaldi studio legale	Partner
Stefano	Giberti	GE Healthcare Life Sciences and Pharmaceutical Diagnostic	Franzosi Dal Negro Setti	Partner
Marco	Pompeo	Arrow Global Group	Mp Legal	Founding partner
Enrica	Rimoldi	UniCredit	Bruno & Associati	Partner corporate governance ESG

PROVENIENZA

Guardando ora alla provenienza dei professionisti del mondo legale in house, nel 2022 il 37% dei cambi di poltrona è avvenuto all'interno della stessa industry, a fronte del 50% registrato nel 2021.

Tra coloro che si sono mossi all'interno dello stesso comparto, ricordiamo, per esempio, **Cecilia Anticaglia**, che ha lasciato Italfarmaco per diventare country head of legal,

patent & compliance di Bayer; **Paulo Falconi**, rimasto nel settore dell'energia passando da Qatargas a Eni, dove è head of legal LNG portfolio & equity. Ma anche **Martina Ferraro**, che da Crédit Agricole CIB è oggi in Caixa Bank Italia in qualità di head of legal.

Tra i professionisti che hanno cambiato totalmente industry c'è invece **Fabio Cangiano**, che da Trelleborg Wheel Systems (gruppo attivo nella fornitura di pneumatici e ruote complete

per macchinari industriali) è transitato a PostePay in qualità di head of legal, ma anche la stessa Claudia Ricchetti, che abbiamo già menzionato, che da Atlantia si è trasferita in Salvatore Ferragamo. O, ancora, **Chiara Gentile**, passata dal colosso della pasta De Cecco a Multiversity, azienda proprietaria delle università telematiche Pegaso e Universitas Mercatorum. Diversi, sempre a proposito

NOMINE IN HOUSE 2022

Nome	Cognome	Azienda	Ruolo
Marco	Aliprandi	Re/Max	Head of legal
Enrico	Amadori	Tetra Pak	Senior legal counsel global supplier management
Stefania	Amoruso	Alcon	International legal & compliance executive director, head of competition law and strategic communications
Paola	Annunziata	Generali Investments	Senior DPO compliance
Andrea	Antonelli	ABB	General counsel
Paola	Benevento	Illimity Bank	Head of corporate governance
Alessandra	Bini	IBM Italia	Senior counsel EMEA litigation
Antonino	Bolano	UniCredit	Legal consultant data protection compliance
Cristian	Bolognini	Philip Morris Italia	Direttore affari legali
Gianluca	Campus	Sky Italia	Head of legal – legal tech & digital innovation
Andrea	Castiglione	Allianz Trade Italy	Head of legal
Gloria	Ceccarelli	Torre Sgr	Responsabile affari legali e segreteria fondi
Giuseppe	Conti	Enel Green Power	Head of legal and corporate affairs
Valentina	Fanelli	Chiesi Farmaceutici	Senior legal counsel and compliance manager
Michele	Giannotti	K.P.O. BV	Legal governance counsel
Luis	Graça Rodrigues	Indra	Responsabile dell'ufficio legale
Vittorio	Grasso	Gefran	Legal & corporate counsel
Omar	Izzo	Riello	Carrier South Europe, Hvac Rlc/Vrf Emea and Riello legal director
Elisabetta	Mancuso	Enel Green Power	Head of O&M HSEQ litigation and corporate legal affairs
Maria	Mariniello	JLL	Head of legal and compliance Sud Europa
Marta	Massarelli	Hippocrates Holding	Head of legal
Armando Alessandro	Monaco	Enel X	Head of legal and corporate affairs global e-mobility
Daniele	Novello	TotalEnergies	International m&a lawyer
Elisabetta	Pagone	Webidoo	General counsel
Ilaria	Patri	Italcer	Head of group legal, compliance and internal audit
Domenico	Petraroli	Younited	General counsel
Cinzia	Petrocelli	Banca del Fucino	Responsabile direzione affari legali e societari
Cristiano	Pivato	Safilo	Legal counsel senior manager
Eva	Reggiani	Acciaieria d'Italia	Senior legal counsel
Rossella	Torraca	Whirlpool EMEA	Digital & private legal counsel
Gaetano	Vittoria	McDonald's	Regional counsel nordic markets
Jacopo	Zingoni	Illimity Bank	Head of legal & special projects



ALESSANDRO PENNISI

di provenienza, gli avvocati che quest'anno hanno lasciato il mondo del libero foro per passare alla professione in house: 10, per la precisione, su 78 cambi totali, ovvero il 12,8%, contro il 17% del 2021 (li trovate tutti e 10 in evidenza nella tabella che segue). È il caso, giusto per nominarne alcuni, di **Giovanni Bertazzoli**, ex partner di MN Tax&Legal e oggi senior legal counsel di Atlante; **Valentina Cavallo**, che dopo un passato in Gianni & Origoni è passata alla direzione legale di Idealista Italia, di cui è head of legal; e **Alessandro Pennisi**, ex socio Baker & McKenzie divenuto responsabile legal & compliance di Sappi.

NOMINE

Veniamo a questo punto alle nomine, ossia ai cambi di ruolo e promozioni avvenuti all'interno delle aziende. Come abbiamo scritto all'inizio, l'anno che si sta per concludere si caratterizza per un numero di nomine inferiore non solo rispetto al 2021, ma anche rispetto al 2019, dunque il periodo pre-pandemia. Ripetiamo: le promozioni dei giuristi d'impresa sono passate dalle 43 del 2021 alle 32 del 2022, registrando un calo del 25%. Il dato rimane inferiore (del 18%) anche alle 39 nomine del 2019. Un leggero aumento, pari al 10%, si registra solo rispetto al

NOMINE E PROMOZIONI 2022. RUOLI DEI PROFESSIONISTI

GC O CAPO

34%

RESPONSABILITÀ INTERNAZIONALI

15%

COMPLIANCE

18%

SENIOR

18%



FABIO CANGIANO

2020, quando le nomine totali erano state 29.

Il 34% delle 32 nomine avvenute quest'anno ha riguardato la promozione a general counsel o head of legal dell'azienda, come accaduto a **Marco Aliprandi** di Re/Max, **Andrea Antonelli** di ABB o **Domenico Petraroli** di Younited.

Il 15% ha invece riguardato l'assunzione di un ruolo con responsabilità anche internazionali, come nel caso di **Stefania Amoruso**, international legal & compliance executive director, head of competition law and strategic communications di Alcon, o **Maria Mariniello**, head of legal and compliance sud Europa di JLL.

Il 18% dei giuristi ha ricevuto promozioni per posizioni compliance. È il caso di **Valentina Fanelli**, senior legal counsel and compliance manager di Chiesi Farmaceutici, o **Ilaria Patri**, head of group legal, compliance and internal audit di Italcer.

Pari ancora al 18% è la percentuale che caratterizza le nomine a ruoli senior, come successo a **Enrico Amadori**, senior legal counsel global supplier management di Tetra Pak, o a **Paola Annunziata**, senior dpo compliance di Generali Investments. 

LE TRE NOMINE PIÙ RILEVANTI DEL 2022



Andrea Antonelli

ABB – GENERAL COUNSEL

A partire dall'1 marzo 2022 è il nuovo general counsel e company secretary di Abb, di cui è diventato anche membro del comitato esecutivo. Dal 24 marzo, invece, a seguito dell'annual general meeting del gruppo, è stato nominato anche company secretary.

Di nazionalità italiana e in Abb dal luglio 2020, Antonelli, 48 anni, annovera precedenti esperienze nei gruppi Tetra Pak, General Electric e Fluor Corporation e, prima ancora, presso la sede di Londra di Dla Piper. È avvocato qualificato in Italia e Spagna e procuratore legale di Inghilterra e Galles.



Cristian Bolognini

PHILIP MORRIS ITALIA – DIRETTORE AFFARI LEGALI

Dallo scorso luglio è stato promosso alla direzione degli affari legali di Philip Morris Italia, con il ruolo di senior counsel. Guida una squadra composta da cinque avvocati.

Nel nuovo incarico, Bolognini ha assunto la responsabilità legale delle due affiliate di Philip Morris International in Italia: Philip Morris Italia Srl (con sede a Roma) e Philip Morris Manufacturing and Technology Spa (con sede nella provincia di Bologna). Il professionista, che è nel gruppo da 12 anni, riporta all'assistant general counsel, di base a Losanna.



Elisabetta Mancuso

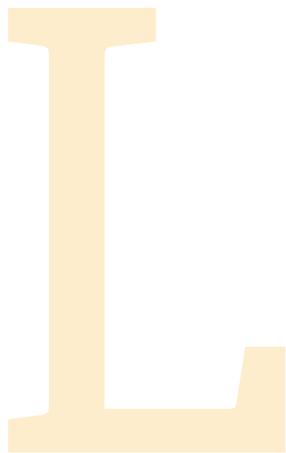
ENEL GREEN POWER – HEAD OF O&M HSEQ LITIGATION AND CORPORATE LEGAL AFFAIRS

Da settembre è la nuova Head of O&M HSEQ litigation and corporate legal affairs di Enel Green Power. Mancuso, nel gruppo da diversi anni, riporta direttamente all'head of legal **Giuseppe Conti** e svolge un'attività di supporto a livello globale sui seguenti temi: monitoraggio dei flussi informativi dei processi approvativi di corporate affairs per le società di perimetro della Global Power Generation di Enel; assistenza legale sulla gestione dei contratti di O&M, inclusa la gestione dei claim e delle questioni HSEQ; assistenza legale su tematiche di compliance, innovazione e sostenibilità; gestione del contenzioso del perimetro Global Power Generation.



NEGOZIAZIONE ASSISTITA ESTESA ALLE CONTROVERSIE DI LAVORO

di alberto de luca, luca cairolì*



La riforma del processo civile, (d. lgs. 10 ottobre 2022, n. 149) estenderà, con decorrenza dal 30 giugno 2023, la procedura di “negoziato assistito” alle controversie di lavoro.

A partire da tale data, infatti, datore di lavoro e dipendente, ove assistiti da avvocati o consulenti del lavoro, potranno stipulare verbali di conciliazione

definitivi e non impugnabili (in gergo definiti “tombali”) senza dunque dover ratificare l'accordo raggiunto dinanzi alle commissioni di conciliazione o agli organismi previsti dagli artt. 410 e ss. cod. proc. civ.

Per quanto attiene agli aspetti procedurali, così come già avviene oggi per le controversie civili rientranti nell'ambito di applicazione della negoziazione assistita, la procedura potrà essere attivata con la sottoscrizione, tra le parti interessate da una controversia, di una convenzione con la quale esse si impegnano a cooperare per ricercare una risoluzione amichevole della lite con l'assistenza di professionisti abilitati.

La convenzione dovrà prevedere, oltre all'oggetto della controversia, un termine per l'espletamento della procedura (non inferiore a un mese e non superiore a tre mesi), prorogabile per ulteriori trenta giorni previo accordo tra le parti in tal senso.

Analogamente al rito civile ordinario, la procedura potrà essere avviata anche ad istanza di una sola delle parti, mediante invito scritto rivolto all'altra parte a stipulare la

predetta convenzione, con l'indicazione dell'oggetto della controversia e l'avvertimento che la mancata risposta all'invito entro trenta giorni o il rifiuto di aderirvi potrà essere valutato dal giudice ai fini delle spese di giudizio.

L'accordo eventualmente raggiunto nell'ambito della procedura di negoziazione assistita, sottoscritto dalle parti e dai rispettivi professionisti, avrà valore definitivo e costituirà (al pari delle sentenze anche non definitive, nonché dei verbali di conciliazione oggi sottoscritti nelle sedi previste dagli artt. 410 e ss. cod. proc. civ. e ritualmente depositati) titolo esecutivo e per l'iscrizione di ipoteca giudiziale. L'accordo dovrà essere trasmesso, a cura di una delle due parti, ad una commissione di certificazione istituita ai sensi dell'articolo 76 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, entro i dieci giorni successivi.

A decorrere dal 30 giugno 2023, pertanto, la procedura di negoziazione assistita costituirà uno strumento di risoluzione aggiuntivo delle controversie di lavoro, che si affiancherà – senza abrogarle – alle altre forme di conciliazione nelle altre cosiddette “sedi protette”, che continueranno ad assolvere le proprie funzioni.

Il ricorso alla procedura di negoziazione assistita rimarrà così una facoltà e non un obbligo per le parti, non costituendo il ricorso alla procedura stessa condizione di procedibilità della domanda giudiziale.

La novità sopra esaminata costituisce un ulteriore importante elemento di semplificazione delle procedure di conciliazione già in atto, offrendo una soluzione alternativa agli strumenti conciliativi già esistenti ed attribuendo così un vantaggio diretto ed immediato alle parti, contribuendo all'intento deflattivo del contenzioso che ha ispirato molte delle recenti riforme in materia di diritto del lavoro, sia sostanziale che processuale. Basti pensare alla procedura

di consultazione e mediazione preventiva dinanzi all'Ispettorato del Lavoro, applicabile al licenziamento individuale di dipendenti per giustificato motivo oggettivo introdotta dalla Legge Fornero nel 2012, ovvero alla rivisitazione della procedura per il tentativo obbligatorio di conciliazione prevista dal Collegato Lavoro nel 2010.

Il proposito del legislatore, così come l'auspicio per gli addetti ai lavori, è così che, l'ulteriore ampliamento degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie di lavoro, unitamente al riconoscimento del valore dell'assistenza stragiudiziale fornita dagli avvocati (così come dai consulenti del lavoro), a cui sarà consentito di validare e rendere definitivi e non più impugnabili i contenuti dell'accordo raggiunto nell'ambito della procedura, possa ulteriormente favorire la risoluzione delle controversie prima che sia adita la magistratura competente. Quanto precede, peraltro, dando un ruolo (inedito) di certificazione formale e validazione finale ai professionisti nominati dalle parti interessate di curare i propri reciproci interessi.

*Partner & associate di De Luca & partner



A portrait of Agostino Nuzzolo, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light grey.

AGOSTINO NUZZOLO:
**«LO SMART
WORKING?
SOLO UN MITO»**

Il general counsel di Tim racconta a MAG come sceglie i membri della sua squadra e come è stato traghettatore del gruppo durante il cambio del management

di michela cannovale

Agostino Nuzzolo. Un nome che non ha bisogno di troppe presentazioni nel mondo dei giuristi d'impresa. Dopo dieci anni in Italcementi e uno in Italmobiliare, dal 2017 è a capo della direzione legale di Telecom Italia in qualità di general counsel, legal and tax affairs executive vice president e secretary of board. La sua squadra, composta da 150 persone che lavorano su quattro aree diverse (societario, legale, privacy e tax) l'ha plasmata a sua "immagine e somiglianza".

L'assetto del team è razionale, scientifico, logico, coerente. Esattamente come è stata la sua conversazione con MAG.

Appena è entrato in Telecom Italia ha subito riorganizzato la direzione legale aziendale. Che cosa ha fatto esattamente e, soprattutto, perché ha avuto bisogno di farlo?

La prima fase della riorganizzazione ha riguardato più che altro la divisione dei compiti all'interno della struttura legale. Quando sono arrivato, infatti, c'era una suddivisione tradizionale tra chi supportava operativamente le funzioni di business e chi seguiva i contenziosi. Una suddivisione, questa, che francamente non trovavo molto funzionale, anche perché fonte di complessità, sovrapposizioni e difficile attribuzione di responsabilità. Ecco dunque che ho preferito organizzare il team per processi aziendali, quindi per aree di business, con un profilo di responsabilità end to end. Per cui oggi c'è chi supporta l'attività dei vari operatori di telefonia, cd. OLO; chi è concentrato sulle attività commerciali, sia business che consumer; chi, infine, supporta gli altri processi aziendali per rimanenza, quindi acquisti, information technology e real estate. Questa è stata la prima grande trasformazione che ho avviato, peraltro non particolarmente innovativa, ma dettata semplicemente da una logica di diversa gestione del capitale umano rispetto a chi mi ha

“HO LAVORATO ALLA MESSA IN ATTO DEL LIFE CONTRACT MANAGEMENT. OVVERO SIA: UNA GESTIONE DEI CONTRATTI IN UNA PIATTAFORMA UNICA”

preceduto.

E la seconda?

La seconda dipende da un altro fatto di cui ho preso atto quando sono entrato, e cioè che la società usava strumenti di lavoro obsoleti, poco pratici. La cooperazione avveniva nella migliore delle ipotesi attraverso cartelle condivise e comunicazioni via mail. Mezzi dunque molto tradizionali a fronte di una massa documentale spaventosa. A questo proposito, tenga presente che Telecom ha una storicità di contenziosi costanti nel tempo, pari a circa 30.000 l'anno... La seconda trasformazione si è dunque focalizzata sulla digitalizzazione del processo di gestione del contenzioso attraverso un software già acquistato prima di me e mediante il quale ho realizzato un percorso personalizzato per processare gli atti giudiziari.

E come ha creato questo percorso?

Lavorando per obiettivi. Il primo obiettivo era riportare i miei collaboratori su ruoli operativi, sottraendoli a ripetitive attività di data entry e altre meramente burocratiche. Il secondo obiettivo era dare vita ad un sistema di reporting sul lavoro dei legali (interni ed esterni) che ci permettesse di capire cosa funziona e cosa non. Il terzo obiettivo, che in realtà ancora non ho avuto tempo di implementare, è dare al sistema la capacità di un'analisi predittiva del contenzioso, in modo da capire in anticipo che tipo di atto giudiziario impostare e quale accordo stabilire tra le controparti.

So che, oltre al contenzioso, le stava particolarmente a cuore la questione dei contratti...

Sì, e in particolar modo ho lavorato alla messa in atto del life contract management. Ovvero sia: una gestione dei contratti (e sono migliaia i contratti che ogni anno vengono stipulati da Tim) in una piattaforma unica, che permetta di trovare facilmente il singolo documento, di sapere immediatamente quanti trattative sono in corso, chi le sta conducendo, con quali format e quale sia il legale intervenuto. Ma ancora di più quanto sono i contratti in corso e se la loro esecuzione sta avvenendo regolarmente. In questa direzione vorremmo fare in modo che la piattaforma monitori con degli alert automatici le varie fasi dei singoli contratti, verificando se c'è un adempimento da gestire a un anno dalla firma,



se c'è una cauzione da sbloccare... Un altro sogno che ho è che questa piattaforma diventi smart al 100%, rendendosi conto in maniera automatica e indipendente che un contratto è diventato anacronistico a causa di una modifica normativa o un fatto giurisprudenziale, proponendo addirittura il cambiamento della clausola. Non solo. Vorrei anche che la stessa piattaforma fosse in grado di rilevare esattamente dove e come vengono acquisiti i clienti, se al telefono, su Internet, fisicamente da un agent fuori da un supermercato... Insomma che fornisca la geolocalizzazione del contratto stesso. Non ci sono ancora sistemi così intelligenti, però ci sono le legal tech, che non vedono l'ora di ingaggiarsi su progetti sfidanti e, qui da noi, di sfide ne abbiamo tante.

Digitalizzazione a parte, in Tim ha puntato molto anche sul ringiovanimento della sua squadra legale... Ce n'era davvero bisogno?

Il fatto è che Tim è un'azienda "vecchia", con un'età media di 54 anni. Io avrei voluto un ringiovanimento più massivo, ma non posso lamentarmi troppo. Quello che sono riuscito a fare, l'ho portato a termine attraverso l'apporto di nuove risorse giovani che avevano appena finito di studiare. Ho avviato con alcune università dei progetti di stage che consentissero ai ragazzi di avvicinarsi all'attività legale in house. E in questi casi è sempre un do ut des: la persona giovane porta dentro l'azienda pensiero laterale e vivacità, mentre l'azienda offre l'opportunità di fare esperienza. Poi, certo, non dico che tutte le persone in stage siano state assunte, ma alcune di queste sì.

L'assunzione, quando c'è stata, da cosa è dipesa?

Sia dalla disponibilità di budget di quel momento, sia ovviamente dalla qualità della persona in stage. E nella valutazione del candidato io sono un po' tradizionale...

Cosa intende?

Oggi, per esempio, tra le priorità di un giovane che si avvicina a un'azienda, c'è il mito dello smart working, su cui io continuo ad essere abbastanza critico. Cioè io dubito che esista la possibilità, per un ragazzo che voglia imparare un mestiere, di farlo da casa, sentendosi telefonicamente con gli altri colleghi. Non può essere questa la strada. Mi sfugge come uno scambio da remoto possa essere proficuo. Vivere l'azienda dall'interno secondo me è fondamentale. Diverso è intendere lo smart working come flessibilità, che poi penso sia la vera natura della definizione; e cioè la possibilità di conciliare il lavoro con le esigenze personali, anche quelle eccezionali, perché no. Un impegno improvviso, il dover viaggiare lontano dalla propria sede. Ecco, inteso come flessibilità e misurazione dell'output e non dell'input, ovvero le mere ore di presenza in ufficio, sono totalmente favorevole. Anzi, amo l'idea che la tecnologia ci abbia liberato dalla schiavitù di dover giustificare un'assenza e ci permetta di lavorare in modo flessibile da qualunque parte, ma questo non vuol dire che debba portarci ad un'altra modalità lavorativa costantemente in remoto. E chi non è d'accordo con me, beh, libero di farlo, ma non troverà posto nella mia squadra.

Ok. Fingiamo che mi presento a colloquio con lei e non mi piace lo smart working. Quali altre qualità devo avere per poter essere considerata?

Un'altra skill fondamentale è l'intelligenza sociale. Mi spiego: secondo me, oggi, la qualità più importante è saper stare all'interno di un'organizzazione, capire come in quell'organizzazione si vive, ci si relaziona e come, se necessario, farla evolvere.

Come si comporta, invece, quando i talenti devono essere tratti e non semplicemente attratti?

Stimolandoli, indicando loro la strada

“VIVERE L’AZIENDA DALL’INTERNO SECONDO ME È FONDAMENTALE. DIVERSO È INTENDERE LO SMART WORKING COME FLESSIBILITÀ, CHE POI PENSO SIA LA VERA NATURA DELLA DEFINIZIONE”

migliore e, qualora se lo meritino, promuovendoli. E anche in questo caso bisogna essere equilibrati: bisogna capire quali risorse interne soddisfare con una promozione e quali invece selezionare dall'esterno per portare linfa nuova nell'azienda. Il mio mix è stato un 60-70% di promozioni interne e un 30% di innesti in posizioni dirigenziali dall'esterno.

E ha funzionato?

Non vorrei essere autocelebrativo, ma credo proprio di sì. D'altronde, non è che posso promuoverli tutti quanti. L'azienda mi concede una o due promozioni all'anno.

Rimaniamo in tema selezione. Come si comporta quando deve individuare uno studio legale che affianchi la sua squadra in un'operazione più o meno complessa? Quali requisiti guidano la sua scelta?

In realtà, per quanto riguarda la consulenza, ho deciso di lanciare un progetto nuovo. Ho diviso in cluster le aree di collaborazione con i legali esterni (ad esempio la contrattualistica, il settore digitale-media, il contenzioso regolatorio, quello appalti, ecc.) ed entro fine anno vorrei lanciare una gara per assegnare le attività a tre-cinque studi specializzati, affidando loro un mandato biennale. La gara partirà a dicembre, sto completando la richiesta di offerta, comprensiva per la prima volta anche dei requisiti ESG richiesti agli studi.

Parliamo ora del ruolo del general counsel.

A fine 2021 è stato nominato il nuovo amministratore delegato di Tim, Pietro Labriola. Sbaglio se dico che, durante il passaggio del management, ha dovuto vestire i panni anche del “traghettatore” della società?

Guardi, in sei anni che sono in Tim sono cambiati quattro amministratori delegati e quattro presidenti in realtà. Il cambio del management è sempre un momento caotico. Dei colleghi che avevo nel 2017, quando sono entrato in azienda, non c'è più nessuno. Quindi, chi ha la fortuna di restare deve assumersi anche questo ruolo e responsabilità.

Come mai secondo lei?

È difficile dirlo e finire per sconfinare nella presunzione. Penso che i requisiti che pagano di più sono indipendenza e competenze. E' chiaro che se non ti danno neanche il tempo di scendere in campo, non riesci a dimostrarli. Ma se ti lasciano almeno mezz'ora di gioco, allora è fatta.

Mi dia a questo punto la sua opinione sui risultati dell'ultima ricerca di Oxfam, secondo cui il 71% dei legali in house è insoddisfatto del proprio lavoro. Che ne pensa?

Personalmente mi diverto a fare questo lavoro e sarei ben lieto di continuare a divertirmi anche nei prossimi anni. Poi è chiaro che ci sono situazioni in cui i legali in house non sono soddisfatti della loro carriera. Ma bisogna avere il coraggio di chiedersi da cosa dipende e se necessario mettersi in gioco e cambiare; prendere dei rischi. Ecco, il consiglio che mi sento di dare, in generale, è di essere onesti con se stessi e analizzare con obiettività i propri punti di debolezza e di forza; e di conseguenza fissare gli obiettivi che si intendono raggiungere, ma anche accettando i rischi e i costi che si dovranno fronteggiare. 🍷





BREVETTI: IN ITALIA SOLO UNO SU SETTE APPARTIENE A UNA DONNA

La regione con il più alto tasso di inventrici è la Sardegna (27,9%). In fondo alla classifica la Provincia Autonoma di Bolzano (4,3%)

di michela cannovalè

K

Katalin Karikó ha vinto quest'anno l'European Inventor Award per la carriera. Un premio che, per il prestigio che riveste, è considerato praticamente alla pari di un Oscar. La scienziata ungherese naturalizzata statunitense, classe 1955, vicepresidente di BioNTech, se lo è guadagnato dopo essersi distinta come pioniera dei vaccini mRNA che hanno salvato dal Covid-19 milioni di persone in tutto il mondo. Anche la spagnola **Elena García Armada** ha vinto lo stesso premio. Il suo merito è quello di aver sviluppato un esoscheletro robotico adattabile per i bambini in sedia a rotelle che permette loro di camminare durante la terapia di riabilitazione muscolare.

Di donne come Katalin ed Elena, le cui invenzioni hanno letteralmente cambiato l'aspettativa di vita dell'essere umano, ce ne sono tante. Eppure, come dimostrano i dati forniti dal European Patent Office (EPO) sulle differenze di genere nel campo dell'innovazione, le scienziate rappresentano solo il 13,2% degli inventori nelle domande di brevetto presentate in Europa nel periodo 2010-2019. Certo, la percentuale è cresciuta parecchio negli ultimi decenni (pensate che era solo



KATALIN KARIKÓ

il 2% alla fine degli anni Settanta), però... Però, ahinoi, il divario di genere è ancora ampio. E ti pareva!

L'ITALIA A CONFRONTO CON IL RESTO DELL'EUROPA

Un esempio lampante, parlando di divario nell'innovazione tecnologica, è proprio l'Italia, dove solo un inventore su sette è di genere femminile tra coloro che hanno richiesto un brevetto nel Vecchio Continente, e cioè unicamente il 14,3% del totale nel periodo compreso tra il 2010 e il 2019. Con questa percentuale, solo leggermente più alta della media europea, il nostro paese si posiziona sedicesimo tra gli Stati membri EPO. Come sempre, peraltro, all'interno del territorio italiano le differenze sono evidenti. La regione con il più alto tasso di inventrici nelle domande di brevetto è la Sardegna (27,9%), mentre in fondo alla classifica c'è la Provincia Autonoma di Bolzano (4,3%).

Punteggi superiori a quello dell'Italia si registrano in Lettonia (dove il 30,6% dei brevetti è stato richiesto da donne), Portogallo (26,8%), Croazia (25,8%), Spagna (23,2%), Lituania (21,4%), Francia (16,6%), Belgio (15,8%) e Cipro (15,1%). Agli ultimi posti si trascinano invece a fatica Austria (8,0%), Germania (10,0%) e Paesi Bassi (11,9%).



ELENA GARCÍA ARMADA

IL FATTORE TEAM E ALTRE COSE IMPORTANTI

Tra le scienziate italiane balzate agli onori della cronaca nel settore dell'innovazione compaiono i nomi di **Virna Cerne** e **Ombretta Polenghi**, nominate per l'European Inventor Award del 2016 per aver ideato un brevetto gluten-free nel campo della nutrizione. Insieme a loro è stato nominato anche il resto del team dell'azienda altoatesina per cui lavorano, la Dr. Schär, colosso degli alimenti per celiaci in Italia (suo, quello stesso anno, ben il 47% del fatturato complessivo nazionale).

Il fatto che fossero in un team non è un caso. I dati EPO rivelano infatti che è più probabile che le donne inventrici si trovino nei team di inventori che non tra gli inventori indipendenti. Non solo. È più alta anche la probabilità che le donne che richiedono un brevetto provengano da università ed enti pubblici rispetto ad imprese private (27,9% contro 10,5% in Italia nel 2010-2019).

Altro fattore importante è il settore tecnologico per cui si fa richiesta di brevetto. La chimica, nello specifico, sembra essere quello in cui si concentra la più alta quota di inventrici (22,4% in tutta Europa, 27,3% in Italia), contro la bassissima percentuale registrata per l'ingegneria meccanica (5,2%

in tutta Europa e in Italia). Pensate che, solo nel settore della chimica, le domande di brevetto nelle biotecnologie e nei prodotti farmaceutici hanno percentuali di oltre il 30% di donne tra gli inventori europei.

ALLA RICERCA DI UNA SPIEGAZIONE

Stanti così le cose (maggior presenza di richieste di brevetti dai team, dalle università e nel settore chimico), possiamo tentare di capire come mai i brevetti scientifici sono un altro ambito di pertinenza soprattutto maschile.

Tre gli elementi da considerare, secondo l'EPO:

1) le donne che lavorano in università sono generalmente poco collegate all'industria e raramente intessono rapporti "d'affari", restando piuttosto confinate a modelli di carriera tradizionali; 2) lavorando in team, hanno a che fare con maggiori barriere alla promozione e rimangono sottorappresentate; 3) le donne, c'è da dire, fanno generalmente meno invenzioni perché sono più giovani e occupano posizioni meno senior, e quindi, di base, non hanno potere. E anche quando si ritrovano ad essere autrici di invenzioni, visto che nella maggior parte dei casi guadagnano meno dei loro colleghi di sesso maschile, non possono permettersi di ottenere e mantenere i diritti dei brevetti (ebbene sì, anche la proprietà intellettuale ha un prezzo).

Lungi dall'offerirci una soluzione per arrivare alla parità di genere, questi elementi ci danno modo di riflettere. La prima considerazione che, in quanto donna, mi viene in mente è la seguente: a causa della scarsa partecipazione femminile alle attività inventive legate ai brevetti, la società ha perso (e continua a perdere) diverse occasioni di godere di innumerevoli beni, farmaci e servizi diversi da quelli attualmente presenti. Secondo una recente ricerca statunitense (Bell et al., 2019), per esempio, il numero di brevetti potrebbe addirittura quadruplicare se le donne (e soprattutto quelle provenienti da famiglie a basso reddito) riuscissero a produrre invenzioni allo stesso ritmo degli uomini. Anche perché – e solo per alcuni sarà una conclusione ovvia – minore è il numero di inventrici donne, minore sarà anche il livello di inclusività della tecnologia con cui tutti noi abbiamo ogni giorno a che fare. ■

REGIONI ITALIANE CON IL PIÙ ALTO TASSO DI INVENTRICI DONNE.

Regione	# inventrici 2010-2019	% richiesta brevetti 2010-2019
Sardegna	305	27.9
Campania	1376	23.4
Calabria	301	22.9
Lazio	3569	22.6
Puglia	1031	20.0

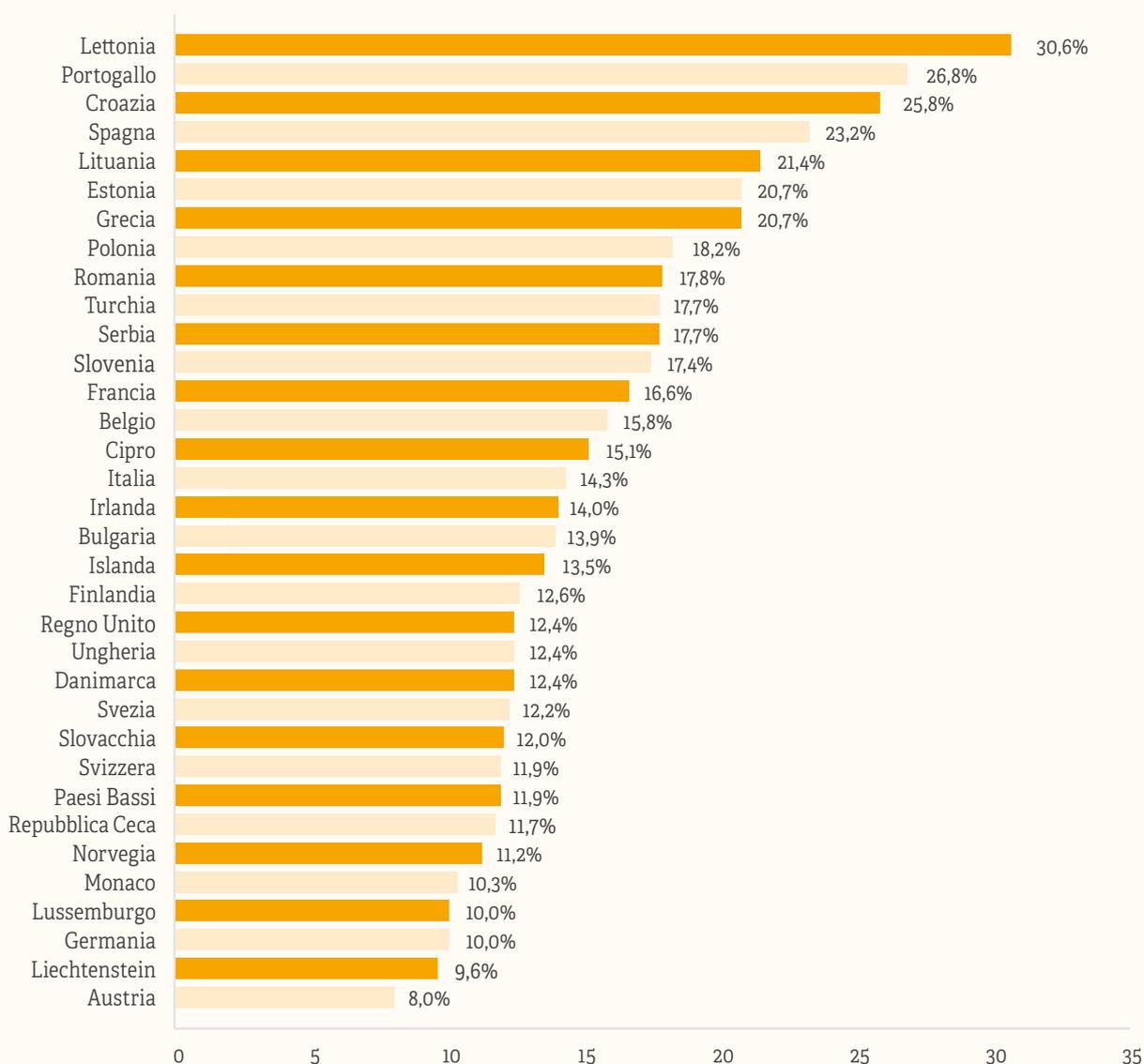
Fonte: EPO

REGIONI ITALIANE CON IL PIÙ BASSO TASSO DI INVENTRICI DONNE.

Regione	# inventrici 2010-2019	% richiesta brevetti 2010-2019
Provincia Autonoma di Trento	668	11.5
Umbria	496	10.9
Friuli-Venezia Giulia	1866	10.6
Veneto	5389	10.0
Provincia Autonoma di Bolzano/Bozen	539	4.3

Fonte: EPO

TASSO DI INVENTRICI DONNE (TID) DEI PAESI EPO, 2010-2019

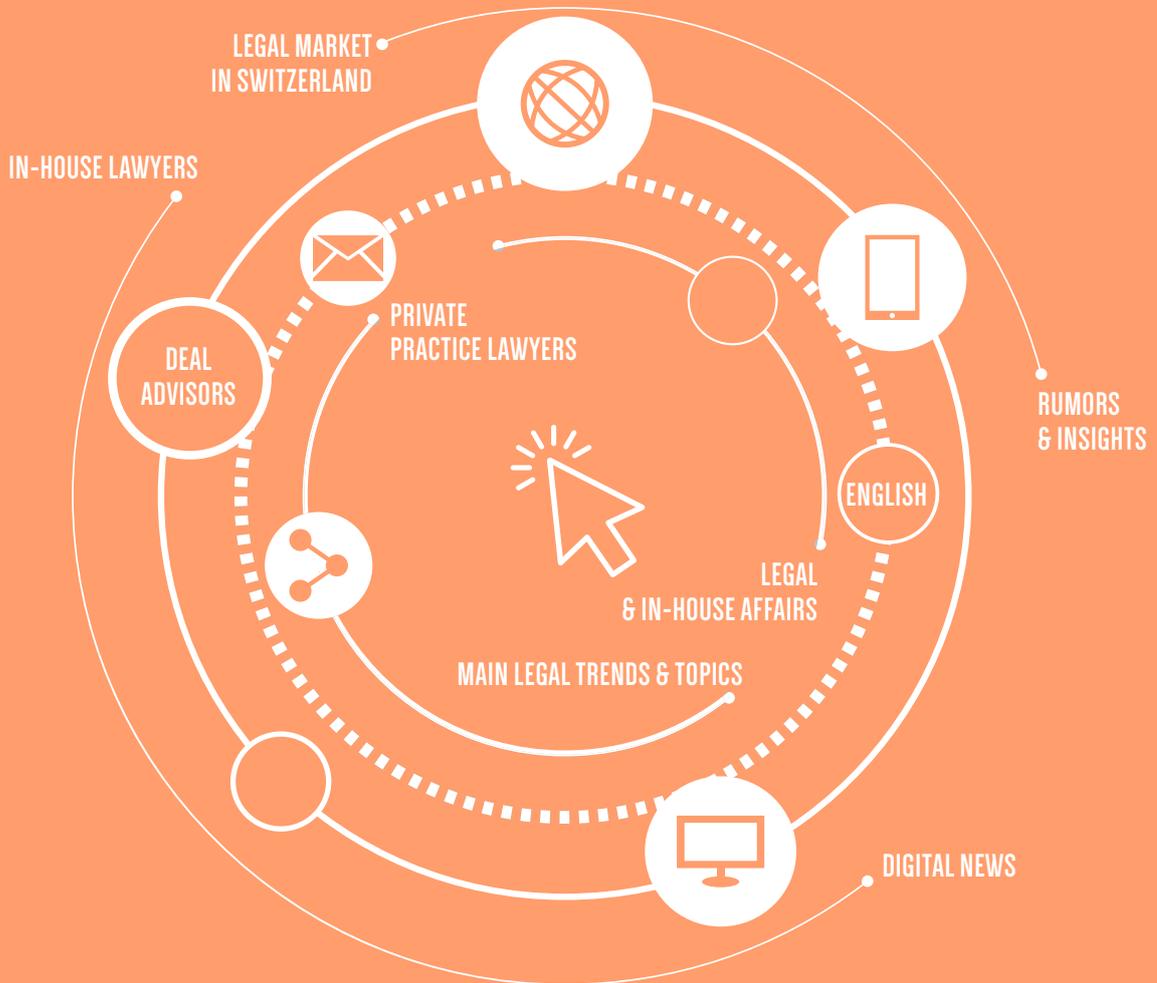


Fonte: EPO



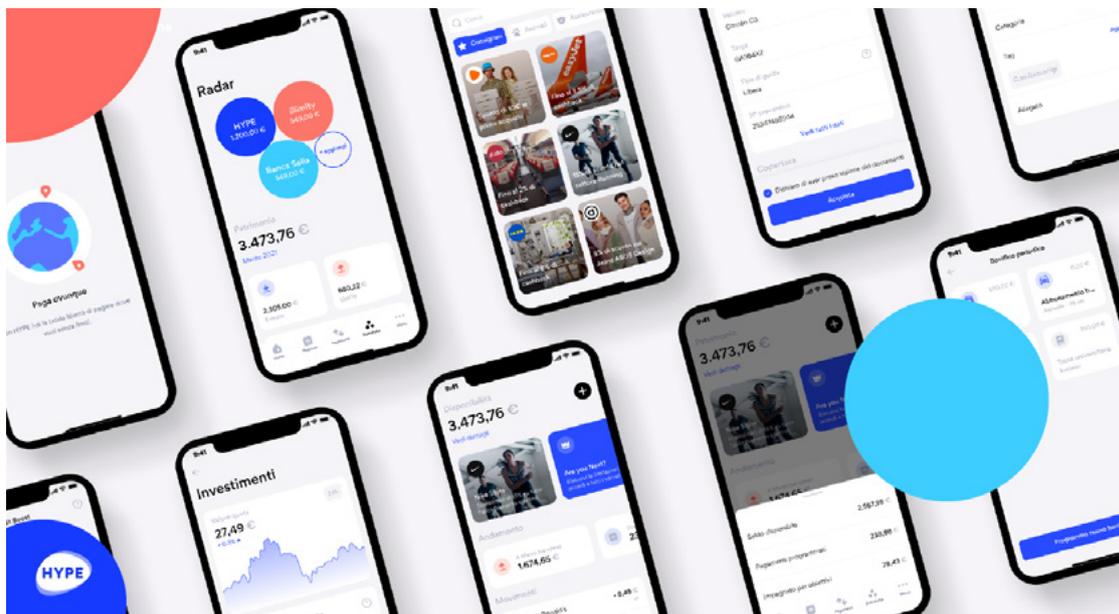
LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

www.legalcommunity.ch



PICCOLE NEOBANK CRESCONO

DBanche digitali e istituti tradizionali giocano ormai la stessa partita e godono dello stesso grado di fiducia nella percezione degli utenti. A dirlo è un'indagine di Hype (1,7 milioni di clienti in Italia). Cresce il peso delle banche digitali: i clienti le descrivono come punti di riferimento per la gestione del denaro, utili a semplificare la vita e come strumenti "complementari" alle banche tradizionali, con servizi che vanno a completarsi a vicenda per la soddisfazione dei bisogni in ambito finanziario. Alla domanda "Quanto sei d'accordo con l'affermazione «ripongo più fiducia nei servizi bancari tradizionali rispetto a quelli puramente digitali?»" solo il 15% del campione si dice molto (2%) o abbastanza d'accordo (12,8%), il 46,7% invece afferma di essere in disaccordo, e il 38% è indifferente.

Gli utenti danno ormai per assodata l'offerta tradizionale di servizi bancari e chiedono servizi che vadano oltre. A svettare c'è un 17,4% che vorrebbe il cashback immediato sugli acquisti in negozio e, al secondo posto, è richiesta con oltre il 14% delle preferenze la possibilità di avere servizi non bancari dedicati ed esclusivi, come per esempio sconti riservati per l'acquisto di beni o esperienze lifestyle, ma anche l'accesso privilegiato a determinati servizi o eventi. Rilevante anche la richiesta di servizi di Buy Now Pay Later con il 12,4% e la possibilità di fare trading online (8,9%).

Entrambi i modelli, digitale e tradizionale, passano il test di gradimento degli utenti: il rapporto con entrambe le tipologie è definito dagli intervistati soddisfacente o molto soddisfacente nel 71% dei casi per gli istituti tradizionali, ma nettamente più alto per le neobank con il 94%.

Se da un lato si conferma la tendenza alla multi-bancarizzazione (il 67,8% del campione ha un conto anche presso una banca tradizionale, era il 77% nel 2021), dall'altro perde rilevanza il ruolo della filiale bancaria: il 40% dei rispondenti multibancarizzati non è mai stato lì nell'ultimo anno e il 27,8% lo ha fatto massimo due volte. Le visite sono relative a prodotti di credito (mutui, prestiti personali) per il 44%, prodotti di risparmio per il 34%, informazioni su investimenti per il 23% e apertura di un nuovo conto per il 22%. 



FINANCE

14-18

FINANCECOMMUNITY WEEK, IL DIARIO

Quattro giorni di convegni e tavole rotonde che hanno toccato tutti i temi caldi per la comunità finanziaria. M&A, restructuring e sostenibilità al centro del dibattito



LUNEDÌ
MONDAY
LUNDI
LUNES

14

NOVEMBRE
NOVEMBER
NOVEMBRE
NOVEMBRE

Sedici eventi, 50 partner, 100 speaker e oltre 2.100 partecipanti per la Financecommunity Week 2022, la quarta edizione dell'evento che ogni anno riunisce i protagonisti della comunità finanziaria italiana e internazionale. Dal 14 al 18 novembre, il Four Seasons Hotel di Milano ha ospitato un ricco programma di conferenze, speech e tavole rotonde ideato per permettere ai player del settore di discutere e illustrare idee, bilanci, programmi e trend. L'evento è stato organizzato da LC Publishing Group e Financecommunity.it, con il patrocinio del Comune di Milano.

VIDEO PRIMA GIORNATA



La prima giornata di Financecommunity Week 2022 è iniziata con la consueta conferenza di apertura, quest'anno intitolata *Geopolitics economics & finance*. Dopo i saluti di **Aldo Scaringella**, managing director di LC Publishing, e il messaggio di benvenuto di **Emmanuel Conte**, assessore al bilancio e al patrimonio immobiliare del Comune di Milano, è stato l'opening speech di **Pietro Carlo Padoan**, presidente del cda di UniCredit, a dare il via ai lavori,



seguito a ruota dal keynote speech di **Irene Tinagli**, presidente della commissione affari economici e monetari del Parlamento europeo. Dopo un rapido coffee break, è stata la volta della prima tavola rotonda della giornata, moderata da **Nicola Di Molfetta** di Financecommunity e MAG e animata dagli interventi di **Orlando Barucci** di Vitale & Co; **Francesco Canzonieri** di Nextalia; **Gregorio Consoli** di Chiomenti; **Giovanna Della Posta** di Invimit sgr; e **Diva Moriani** di KME. A chiudere la prima mattinata di lavori, il discorso di **Mirja Cartia d'Asero**, ceo del Sole 24 Ore e i closing remarks di **Fabrizio Pagani**, senior advisor di Vitale & Co.

Nel pomeriggio, dalle 14, i lavori sono ripresi con una tavola rotonda intitolata *Status of the*

debt markets: current situation and future outlook. Sotto la moderazione di **Marcello Bragliani** di Latham & Watkins, hanno detto la loro sullo stato attuale del mercato del debito **Alessia De Coppi** di Latham & Watkins, **Antonio Frizzi** di Bnp Paribas, **Martino Mauroner** di Tikehau Capital e **Alessandro Vangelisti** di Deutsche Bank. Subito dopo, a chiudere la prima giornata di Financecommunity Week 2022, la tavola rotonda *The resilience of sustainability*, in cui sono intervenuti **Julie Becker**, del Luxembourg Stock Exchange; **Giovanni Gorno Tempini** di Cassa depositi e prestiti, **Claudia Parzani** dello studio legale Linklaters e Borsa Italiana, e **Anna Tavano** di Hsbc. Alla moderazione **Michela Cannovale**, giornalista di Financecommunity.



MARTEDÌ
THURSDAY
MARDI
MARTES

15

NOVEMBRE
NOVEMBER
NOVEMBRE
NOVIEMBRE



La prima tavola rotonda della giornata è stata dedicata al comparto di fusioni e acquisizioni: *M&A in the current global context*, il titolo. Dopo i discorsi introduttivi di **Alfonso Robustelli**, **Emanuele Barberio** e **Giovanni Graci** di SS&C Intralinks, il dibattito ha visto alternarsi **Andrea Carta Mantiglia** di BonelliErede, **Giorgio Baglieri** di Lazard, **Valentina Osele** di Alantra ed **Emanuela Pettenò** di PwC, sotto la moderazione di **Nicola Di Molfetta**, direttore di Financecommunity e MAG.

Dopo un rapido coffee break di metà mattinata, i lavori sono ripresi intorno alle 11, con la roundtable *Italy: a place where to invest?/!*, che ha ospitato gli spunti di **Lorenzo Astolfi** di Mediobanca, **Paolo Bottelli** di Kryalos sgr, **Francesco Di Carlo** e **Francesco Mantegazza** di Fivelex, **Carlo Pesenti** di Italmobiliare,

Giovanni Revoltella di DBAG e **Michele Semenzato** di Wise Equity. Nel pomeriggio a **Eleonora Fraschini** di Financecommunity il compito di moderare la tavola rotonda *Securing investments & enhancing returns in m&a transactions*. A intervenire, **Luigi Cutugno** di Deloitte, **Giancarlo D'Ambrosio** di Latham & Watkins, **Claudia Fornaro** di Mediobanca, **Andrea Foti** di Aon e **Valentina Montanari** di Mediolanum sgr e Newlat.

A chiudere questo day-two della Week, la tavola rotonda *PE-respectives: private equity in the next future*, moderata da **Luca Arnaboldi** di Carnelutti Law Firm e animata da **Alessandro Grassi** di Arcadia, **Carlo Mammola** di Montegiore Investment, **Davide Manunta** di Cdp Equity, **Carlo Moser** di Fsi, **Giovanna Salza** di Ca'Zampa e **Alessandro Santini** di Ceresio Investors.

VIDEO SECONDA GIORNATA



MERCOLEDÌ
WEDNESDAY
MERCREDI
MIÉRCOLES

16

NOVEMBRE
NOVEMBER
NOVEMBRE
NOVIEMBRE

La terza giornata della Week è stata particolarmente ricca di occasioni di confronto.

Due gli appuntamenti della mattinata. Alle 9, la tavola rotonda a tema family office, con **Maurizio Ceron** di CA Indosuez Wealth – Italy Branch, **Luigi Garavaglia** e **Francesco Nobili** di Biscozzi Nobili Piazza e **Lorenzo Palleroni** di Vontobel Wealth Management ad alternarsi sotto la moderazione di **Eleonora Frascini** di Financecommunity.it.

Parzialmente in contemporanea, la conferenza *Digitalization of business models & products in the financial sector*, introdotta dai discorsi di **Alessandro Portolano** e **Jasmine Mazza** di Chiomenti, incentrati sui modelli di business innovativi quali il bank as a service e l'embedded banking.

Subito dopo, una tavola rotonda moderata da **Nicola Di Molfetta** di Financecommunity e MAG, che ha ospitato i seguenti speaker: **Matteo Concas** di Mooney, **Valentina Finazzo** di Nexi, **Paolo Gatelli** dell'università Cattolica di Milano, **Doris Messina** di Tot, **Matteo Tarroni** di Workinvoice e **Camilla Cionini Visani** di Italiafintech.



VIDEO TERZA GIORNATA



Prima del lunch break, i lavori della conferenza sono stati chiusi dal keynote speech di **Massimo Doria** di Banca d'Italia.

Nel pomeriggio, l'hotel Four Season di Milano ha ospitato ben tre tavole rotonde. La prima, dalle ore 14, ha affrontato il tema della fiscalità coniugato a quello delle strategie di sostenibilità: *The role of the tax morale in setting ESG strategies* il titolo del segmento, moderato da Paolo Ludovici di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. A intervenire sul tema **Alessandro Bucchieri** di Enel, **Giuseppe Natali** di Atlantia, **Zahira Quattrocchi** di Anglo American e l'imprenditrice **Marina Salamon**.

Alle 16, si è parlato invece dell'attuale scenario economico in relazione al lending, nella tavola rotonda *Energy crisis, increasing interest rates and inflation: a perfect storm?* Lending in the current economic scenario, moderata da **Giuseppe Salemme**, giornalista di Legalcommunity, e con gli interventi di **Francesco Ascoli** di Pricoa Private Capital, **Alessandro Fosco Fagotto** di Dentons, **Gianluca Pagano** di Crédit Agricole Italia, **Paola Pellegrini** di Ethica Group, **Marco Rayneri** di Aksia Group sgr e **Claudio Stefani** di Banco Bpm. Parzialmente in contemporanea, alla Week si è parlato ancora di m&a, nella roundtable *The new shape of the m&a market*, in cui gli interventi di **Giovanni Foti** di Accuracy, **Matteo Moretti** di Lynx, **Diego Selva** di Banca Mediolanum e **Pietro Zanoni** di Advant Nctm sono stati moderati da **Nicola Di Molfetta** di Financecommunity & MAG.



VIDEO QUARTA GIORNATA



La conferenza mattutina, *Growing in uncertain times*, è stata scandita in due momenti distinti. In primis, alle 9, una tavola rotonda con focus sul tema restructuring, a cui hanno partecipato **Raimondo Bonfanti** di Pillarstone, **Francesco Faldi** di Linklaters, **Stefano Focaccia** di Prelios e **Umberto Paolo Moretti** di Illimity, sotto la moderazione di **Eleonora Fraschini** di Financecommunity. A seguire, un secondo momento di confronto intitolato *How to finance your business growth?*,

sempre moderato da Eleonora Fraschini di Financecommunity. La tavola rotonda ha visto intervenire in qualità di speaker **Carlotta de Franceschi** di HPS Investment Partners, **Diego Esposito** di Linklaters, **Elena Lodola** di Bnp Paribas e **Guido Lorenzi** di QuattroR.

In tarda mattinata, dalle 11, spazio alla tavola rotonda *Leadership in difficult times* e ai professionisti delle risorse umane, del diritto del lavoro e della valutazione delle performance. Nello specifico, sono intervenuti **Tommaso Arenare** di Egon Zehnder, **Michela Bianchi** di Moneyfarm, **Sarah Catania** di JP Morgan, la performance coach **Carla Ciani**, **Renato Grelle** di Fortress Investment Group e **Claudio Morpurgo** di Morpurgo & associati. A dirigere i lavori, **Michela Cannovale** di Financecommunity. Nel primo pomeriggio, l'ultima



tavola rotonda di questa Week, incentrata sulla composizione negoziata delle controversie in ambito finanziario. *A dispute-avoiding or a dispute-creating tool?*, è la domanda che il titolo dell'evento pone ai partecipanti. Con ancora **Michela Cannovale** di Financecommunity alla moderazione, hanno partecipato all'evento **Roberto Calanca** di Bper Banca, **Filippo Casò** di Pedersoli studio legale, **Giovanni La Croce** di Studio La Croce, **Maura Magioncalda** di Pedersoli studio legale, **Elena Marinucci**, professoressa associata di procedura civile all'Università degli Studi di Milano (nonché partner di Pedersoli studio legale) e **Giovanni Mondardini** di Société Générale. Il tutto di fronte a un pubblico d'eccezione: oltre 200 i presenti. 📺



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.it

Per membership: membership@italianlegaltech.it

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



NICOLA DI MOLFETTA, DIVA MORIANI, GIOVANNA DELLA POSTA, GREGORIO CONSOLI, FRANCESCO CANZONIERI, ORLANDO BARUCCI

MERCATI E GEOPOLITICA: LE CONSEGUENZE DI GUERRA, INFLAZIONE E CRISI ENERGETICA SULL'M&A

Nella roundtable di apertura sono emerse le angolazioni dei principali esponenti del mondo dell'advisory, real estate, private equity e corporate italiani

di eleonora fraschini

Geopolitica, economia e finanza sono stati i temi principali della tavola rotonda di apertura della Financecommunity Week. Gli speaker si sono soffermati sullo scenario 2023 del mercato italiano. Hanno quindi condiviso la propria angolazione **Orlando Barucci** di Vitale & Co, **Francesco Canzonieri** di Nextalia, **Gregorio Consoli** di Chiomenti, **Giovanna Della Posta** di Invimit sgr e **Diva Moriani** di KME.

Il managing partner di Vitale, dal suo punto di vista di advisor, ha spiegato quali saranno le conseguenze della guerra sul mercato m&a.



ORLANDO BARUCCI

«Rispetto a un anno fa, abbiamo meno credito, tassi di interesse più elevati, incertezza sul futuro. È innegabile che tutto questo stia cambiando lo scenario in cui si muove l'm&a o comunque tutte le operazioni straordinarie in generale». Secondo Barucci però non si sta assistendo a un momento di stop, come era avvenuto nel 2008 e poi nel 2012: «Le cose stanno andando avanti, forse nel prossimo anno sulle operazioni grandi ci sarà un momento di riflessione e un

rallentamento, anche se essendoci ancora tanti soldi da investire, i fondi e le aziende sono in cerca di opportunità».

Nel mondo delle pmi gli effetti invece si faranno sentire in misura minore per due motivi: «In primo luogo le aziende strutturalmente vanno bene e gli imprenditori sentono di aver bisogno di strutturarsi di più. In secondo luogo, perché sulle operazioni medio piccole c'è possibilità di avere più fantasia sui contratti e sulle operazioni».

Con l'intervento di Francesco Canzonieri, il focus si è spostato invece sul private equity. Il ceo e fondatore di Nextalia sgr, che con il suo primo fondo ha raccolto ben 800 milioni di euro, ha spiegato su quali direttrici si sono svolti gli investimenti dell'ultimo anno. «In questa seconda parte dell'anno, abbiamo fatto tre operazioni di m&a e abbiamo investito circa un quarto dell'ammontare del fondo. Questo è stato possibile per una serie di motivi. In primo luogo, per il network di cui



FRANCESCO CANZONIERI

questa società dispone, ma anche perché sapevamo dove andare a investire. Noi ci concentriamo sulle aziende che sono eccellenze nel settore in cui operano e che siano principalmente b2b. Aiutiamo queste aziende non solo da un punto di vista finanziario, ma anche da un punto di vista di crescita esg». I settori sui quali Nextalia ha deciso di scommettere maggiormente sono tecnologia e digitale e mondo dell'agrifood: «Sono tutti investimenti che vengono fatti in società italiane, perché la mission di base di Nextalia è quella di investire in società del nostro Paese per mettere a disposizione le proprie risorse non solo economico-finanziarie, ma anche a livello di network».

Canzonieri ha poi annunciato in anteprima il lancio del secondo fondo di Nextalia. A margine dei Financecommunity Awards, ha anche aggiunto alcuni dettagli: «È un fondo che avrà una strategia del tutto diversa da quella attuale. Si chiamerà Nextalia Credit Opportunities e avrà una size tra i 300 e i 400 milioni di euro. Pensiamo di lanciarlo nella prima metà del prossimo anno». Per spiegare che cosa accadrà al credito e al modo in cui le banche guardano l'economia reale, è poi intervenuto Gregorio Consoli di Chiomenti: «Dieci anni fa, durante la crisi che ricordiamo, il mondo della regolamentazione è stato molto criticato per aver avuto un effetto estremamente prociclico. La regolamentazione finanziaria e il decisore pubblico, invece di andare nel senso della mitigazione



GREGORIO CONSOLI

degli effetti di una crisi economica, sono andati nella direzione opposta, cioè quella della accentuazione di quegli effetti». Oggi quindi, viene da chiedersi se stiamo rifacendo lo stesso errore o se questa volta abbiamo sfruttato quell'occasione per provare ad andare in direzione diversa. «Per quanto riguarda l'accumulo nelle banche di crediti deteriorati, la regolamentazione è improntata su meccanismi che spingono le banche a cedere questi crediti il prima possibile. Quindi è ragionevole immaginare che non vedremo più un accumulo di crediti all'interno dei bilanci delle banche. Dall'altro lato, però, c'è il tema della direzione in cui sta andando la regolamentazione sul capitale: non sta spingendo verso la concessione del credito alle imprese, né verso la concessione del credito nel mondo dell'm&a e del private equity. Quindi rischiamo di avere un effetto prociclico».

Giovanna Della Posta, ceo di Invimit, ha affrontato la tematica dal punto di vista del real estate. La sgr è completamente posseduta dal MEF e gestisce circa 2 miliardi di euro attraverso 13 veicoli di investimento. «Essendo noi un ibrido, è una sfida pazzesca stare sul mercato: la mattina parli con l'investitore di New York e nel pomeriggio con il sindaco del

Comune italiano, a cui devi far capire che la valorizzazione di un asset è fondamentale per il suo bilancio. Due linguaggi, due mondi completamente diversi».



GIOVANNA DELLA POSTA

In Italia c'è davvero tanto da fare: «Vi do alcuni numeri. Il transato real estate nei primi 9 mesi di quest'anno, in Italia è pari a 9 miliardi, in Francia 21 miliardi, in Germania 44 miliardi, in Uk 53 miliardi. Come è possibile che Parigi da sola transi 13 miliardi di euro e l'Italia tutta intera solo 9? Se oggi immetto sul mercato un'operazione da 500 milioni di euro, faccio fatica a trovare un investitore in Italia. È chiaro che bisogna portare investitori in Italia e far aumentare la dimensione dei deal». Quindi, conclude Della Posta, «è vero che c'è recessione e che i tassi stanno salendo, però è vero anche che noi abbiamo davanti ancora un prato verde da colmare e forse prima di preoccuparsi di grandi scenari possiamo iniziare a imitare i Paesi che sono simili al nostro».

Diva Moriani, infine, ha fornito la sua prospettiva dal punto di vista corporate: «Cominciamo dal vissuto delle aziende negli ultimi due anni e mezzo: praticamente è stato come essere in un videogioco. A causa della pandemia, le



DIVA MORIANI

aziende si sono dovute inventare una modalità di lavoro in assenza di un luogo fisico e quindi un nuovo modello di business. Poi è iniziata la guerra, seguita dalla crisi energetica. In queste circostanze possiamo dire che le aziende hanno dimostrato una grandissima resilienza».

Questa reattività, secondo Moriani, ha permesso di raggiungere buoni risultati: «La flessibilità delle aziende si è vista nei risultati del 2021 e continuerà a emergere nei risultati 2022. Perché a parte un rallentamento in questo ultimo trimestre, le aziende hanno beneficiato di un andamento del mercato estremamente positivo. C'è stata una specie di "corsa" postpandemica a riempire i magazzini, ma è un'inerzia che è continuata almeno fino ad agosto-settembre di quest'anno. Quindi stiamo parlando di aziende che si sono trovate a affrontare un mercato molto vivace, in cui c'era la possibilità anche di aumentare i prezzi». Per quanto riguarda i prossimi mesi, le previsioni sono meno rosee a causa dei rincari energetici: «Non illudiamoci che l'inflazione si fermi. A mio avviso invece aumenterà e credo che non serva assolutamente a niente un incremento dei tassi di interesse, che anzi può essere controproducente». 

SIAMO SU TELEGRAM



LEGALCOMMUNITY
@LEGALCOMMUNITY_IT



FINANCECOMMUNITY
@FINANCECOMMUNITY_IT



INHOUSECOMMUNITY
@INHOUSECOMMUNITY_IT



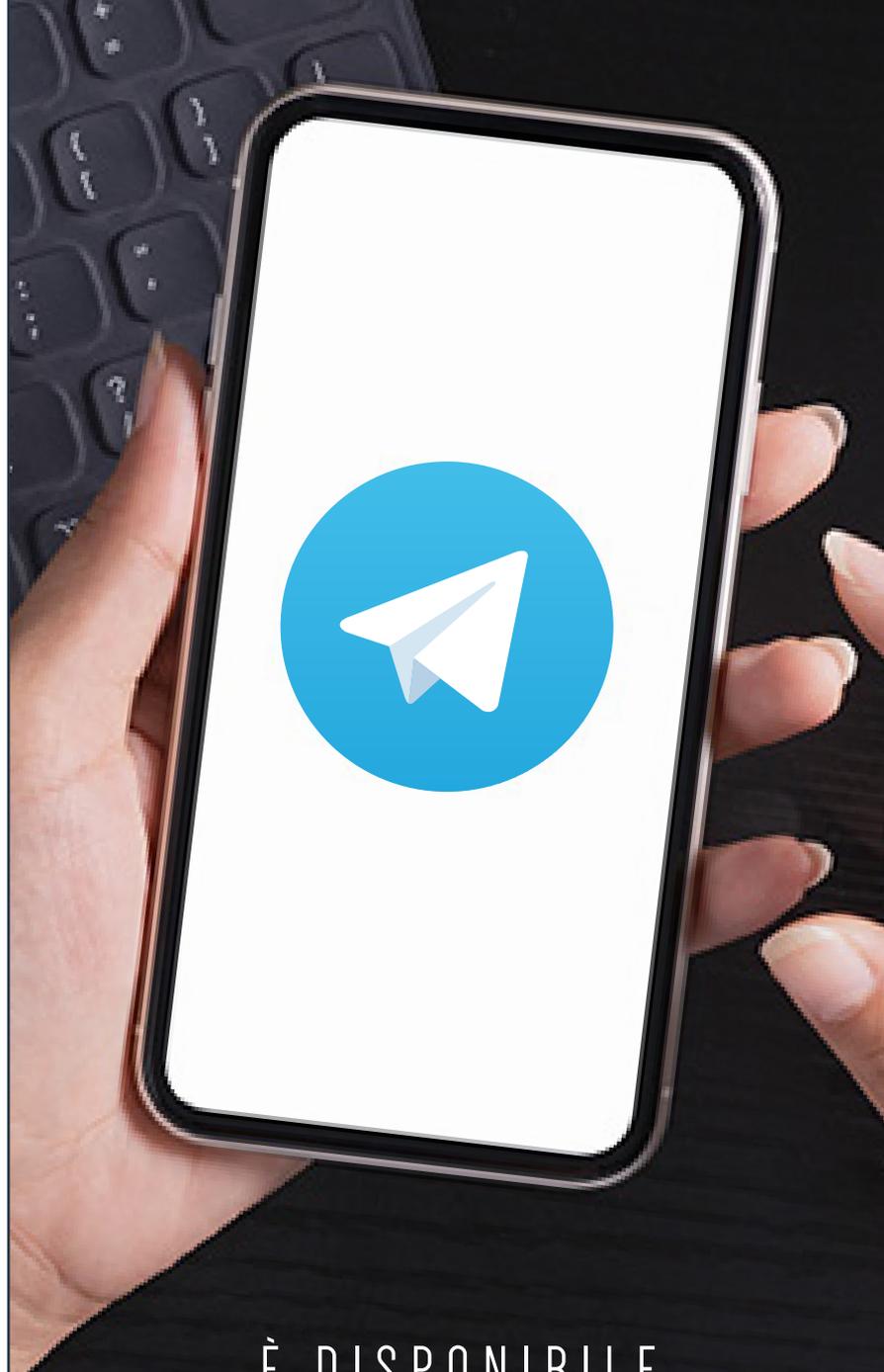
FOODCOMMUNITY
@FOODCOMMUNITY_IT



LEGALCOMMUNITYCH
@LEGALCOMMUNITYCH_CH



IBERIANLAWYER
IBERIANLAWYER.COM



È DISPONIBILE
UN NUOVO CANALE
PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI
PER RICEVERE LE NOTIZIE
E RIMANERE
SEMPRE
AGGIORNATO!

PROTAGONISTI

**BANCA
MEDIOLANUM:
PLASMA IL FUTURO
DELLE AZIENDE**

All'attivo 20 operazioni.
Punto di riferimento per il
tessuto imprenditoriale. MAG
incontra Diego Selva: «L'Italia
rimane un Paese a diverse
velocità»

di eleonora fraschini



Venti operazioni e oltre un miliardo di euro di controvalore intermediato: il bilancio dei primi quattro anni di attività della direzione investment banking di Banca Mediolanum si chiude in positivo. Non è mancata l'attenzione al tema della formazione, grazie alla realizzazione di 3 Lounge Elite Mediolanum con 54 aziende partecipanti. Alla guida del team di 20 professionisti c'è **Diego Selva**, entrato nell'istituto di credito milanese nel 2017 dopo un'esperienza ventennale come head of Italian investment banking di Bank of America Merrill Lynch. MAG lo ha intervistato per avere una panoramica dei progetti della divisione nel mercato attuale.

In quale contesto si muove oggi chi fa advisory alle pmi?

Partirei da questa considerazione: in questi ultimi 3 anni qualsiasi azienda familiare in Italia

«LA RELAZIONE CHE LA BANCA HA CON I SUOI CLIENTI IMPRENDITORI VA OLTRE LA DIMENSIONE PURAMENTE BANCARIA MA PARTE SEMPRE DAL RAPPORTO CON I NOSTRI CONSULENTI CHE CONOSCONO LE FAMIGLIE DA DECENNI»

(quindi parliamo di più dell'80% del tessuto industriale del Paese) ha dovuto rimettere in discussione il proprio modello di business per capire se l'azienda e chi la guida fossero in grado di reagire di fronte al mutamento repentino dello scenario macroeconomico. Questo ha molto spesso richiesto anche una riflessione profonda sulle dinamiche familiari e intergenerazionali che stanno dietro alla guida dell'azienda. Una conoscenza profonda di queste dinamiche è oggi indispensabile per svolgere bene il ruolo dell'advisor, e più che mai in questo contesto di mercato deve essere il punto di partenza per qualsiasi valutazione.

In cosa si differenzia il supporto dell'investment banking di Banca Mediolanum rispetto al mercato?

Proprio in questo. Noi siamo l'unica banca di sistema in Italia che, pur offrendo un servizio a 360 gradi, mantiene il suo core business nella gestione di lungo periodo del risparmio e del patrimonio. La relazione che la banca ha con i suoi clienti imprenditori va oltre la dimensione puramente bancaria ma parte sempre dal rapporto con i nostri consulenti che conoscono le famiglie da decenni. Il modello quindi è unico perché il nostro investment banking si innesta in questa dinamica in maniera perfettamente sinergica. Affianchiamo tutto quello che è

competenza specialistica di finanza straordinaria alla conoscenza e rapporto fiduciario che la nostra rete ha con il cliente. Quando dobbiamo immaginare il percorso di un'azienda è importante che ci sia equilibrio e coerenza tra il progetto che l'imprenditore ha sull'azienda e quello che poi è il progetto di vita della famiglia, perché molto spesso i problemi arrivano quando non c'è coerenza tra queste due dimensioni. Ulteriore unicità deriva dal fatto che siamo l'unica grande banca di sistema guidata dalla seconda generazione della famiglia di imprenditori che l'ha fondata.

Come si sta chiudendo il 2022 per le pmi italiane?

Siamo partiti con il primo trimestre dell'anno in cui tutti i settori stavano registrando dei tassi di crescita molto elevati per via della ripartenza dopo la pandemia, per poi trovarci adesso in uno scenario di contrazione dovuto all'effetto combinato degli shock che tutti conosciamo. Per la grande maggioranza delle aziende il 2022 si chiuderà o in linea o in flessione rispetto al 2021. L'Italia rimane comunque un Paese a diverse velocità, e ci può essere molta varianza a seconda dei settori. Quello che vediamo dal nostro osservatorio, volendo provare a semplificare, è una fotografia di tre "macro mondi" di pmi.

Quali caratteristiche hanno?

Forte crescita in settori che stanno risentendo relativamente poco di fattori esogeni: per fare alcuni esempi, tutto ciò che ha a che fare con la trasformazione digitale, il mondo medicale e del super lusso, per cui ci aspettiamo un 2023 in



crescita. C'è poi un secondo ambito in cui settori esposti all'aumento dei costi delle materie prime, della logistica, dell'inflazione riescono però a esprimere tecnologia e valore aggiunto in modo tale da non risentire degli aumenti. È ad esempio il mondo dell'automazione industriale, della robotica, della meccanica di precisione. Questo ambito ha magari sofferto della mancanza di

FOCUS SULLE OPERAZIONI

LE AZIENDE ACCOMPAGNATE NEL TEMPO

Accompagnare una società nel suo percorso di crescita è un paradigma che si è dimostrato vincente. Alcuni esempi:

- **Maticmind:** entrata nella Lounge Elite nel 2019, nel 2020 ha fatto la prima operazione dove è entrato il Fondo italiano d'investimento in minoranza per fare acquisizioni. Negli ultimi due anni ha fatto diverse operazioni, sempre seguita da Mediolanum. Il percorso di affiancamento è proseguito anche questa estate, con l'entrata nel capitale di Maticmind di Cvc Capital e Cdp.
- **Lynx:** a novembre del 2021 FSI è entrato in minoranza nel capitale della società seguita da Mediolanum. Quest'anno Lynx ha poi realizzato l'acquisizione di PIC.
- **Cabassi e Giuriati:** in seguito alla sua partecipazione alla Lounge Elite nel 2019, è nata una riflessione sul futuro dell'azienda, e l'anno scorso Mediolanum ha assistito la famiglia nell'ingresso nel capitale societario del fondo Gradiente. 📄

«RIMANIAMO POSITIVI SUL 2023. LA LIQUIDITÀ DISPONIBILE RIMANE ELEVATA, I SETTORI PIÙ IMMUNI DAL CONTESTO CONTINUERANNO A MACINARE OPERAZIONI E QUELLI PIÙ CICLICI POTREBBERO COMUNQUE RIPARTIRE VELOCEMENTE»

alcune componenti ma continuerà a performare bene. Esiste poi un terzo tipo di settori più esposti, soprattutto relativamente alla domanda domestica, dove il consumatore finale tenderà a selezionare le proprie scelte di spesa. Penso ad esempio al mondo dei beni di consumo durevoli, che è cresciuto tantissimo durante la pandemia, ma che potrebbe ora rischiare una contrazione.

Di cosa hanno bisogno le aziende per ripartire l'anno prossimo?

Tante cose. Sicuramente in primis è auspicabile una riduzione complessiva dei fattori di incertezza macro economica in cui ci stiamo muovendo. È necessario recuperare un po' di stabilità, perché l'imprenditore italiano è in grado di rispondere alle difficoltà ma a condizione di riuscire a prevedere e pianificare sulla base di uno scenario in qualche modo intelligibile e prevedibile. In secondo luogo, ci sarà comunque

bisogno di finanza per le aziende, perché in un contesto potenzialmente di congiuntura negativa mi aspetto che il credito bancario tradizionale subisca una contrazione. Tutto il mondo della finanza alternativa, che comunque rimane estremamente liquido, credo che potrà giocare un ruolo importante.

L'altra cosa che questi tre anni ci hanno insegnato, è che le aziende devono pensare a crescere sempre più rapidamente, ad acquisire massa critica, a diventare rilevanti nei settori e ad "aprirsi". Io lo definisco un approccio di "architettura aperta". L'azienda piccola da sola non ce la fa più, deve ricorrere a strumenti per essere sempre più interconnessa e supportata dall'esterno. Come ad esempio aprire il capitale o partecipare a progetti di consolidamento e filiera.

La frammentarietà che vediamo in alcuni settori può essere penalizzante?

Assolutamente sì. In realtà stiamo già assistendo, in tantissimi comparti industriali, a un processo di razionalizzazione e di consolidamento che è partito durante la pandemia. Sta continuando e a mio avviso proseguirà ancora per parecchio tempo. Vediamo nel mercato tante iniziative, guidate da fondi di private equity o da operatori industriali, in cui si aggregano più aziende per creare dei poli con massa critica più rilevante. Inevitabilmente i vari shock hanno

IN QUATTRO ANNI

The infographic features four puzzle pieces arranged in a 2x2 grid, each with a different icon and text describing a key achievement or metric over a four-year period.

- Top Left:** Icon of a dollar sign with a circular arrow. Text: "Oltre 1 mld di euro di controvalore intermediato".
- Top Right:** Icon of a bar chart with an upward arrow. Text: "20 operazioni (4 quotazioni AIM, 12 m&a, 4 debito strutturato)".
- Bottom Left:** Icon of a puzzle piece with a question mark and an arrow. Text: "3 Lounge Elite Mediolanum con 54 aziende partecipanti (che cubano oltre 3 mld di fatturato)".
- Bottom Right:** Icon of two stylized human figures. Text: "Team di 20 professionisti".



forzato un processo di selezione in ogni settore, e stiamo quindi assistendo ad una progressiva polarizzazione tra player che diventeranno sempre più rilevanti e consolidatori e altri che invece dovranno farsi aggregare.

Quali le sfide per gli advisor per valorizzare al meglio le società?

Innanzitutto, credo che, per chi fa il nostro mestiere, in questo momento ci sia una responsabilità ancora maggiore nel modo in cui cerchiamo di affiancare gli imprenditori. Un'espressione che è molto cara a Mediolanum: dobbiamo "prendere il cliente imprenditore per mano" e aiutarlo a identificare le scelte strategiche giuste per il futuro dell'azienda. A volte sono processi anche un po' traumatici, che richiedono il giusto tempo di metabolizzazione e riflessione. Abbiamo tanti esempi di percorsi fatti con i nostri clienti che a volte sono durati anche 12, 18, 24 mesi per l'esplorazione delle alternative prima di prendere la strada giusta. Una seconda sfida è che sicuramente ci troviamo in un contesto nel quale è più complesso chiudere operazioni straordinarie, semplicemente perché è diventato più difficile fare previsioni e valutazioni sull'azienda e quindi colmare il gap di aspettative tra domanda e offerta. Investitori più prudenti o scettici da un lato, e imprenditori "frenati" dall'altro anche se l'operazione è quella giusta. Un bravo advisor

con creatività e competenza può strutturare le operazioni in modo da colmare questo gap.

Cosa possiamo aspettarci dal settore del private equity per il 2023?

Il 2022, che nella prima metà stava registrando volumi potenzialmente da record, si chiuderà probabilmente in calo anche se in termini di numero di operazioni l'Italia rimane un mercato molto attivo per via della sua conformazione pmi. In questi ultimi mesi stiamo assistendo ad un rallentamento, ma rimaniamo positivi sul 2023. La liquidità disponibile rimane elevata, i settori più immuni dal contesto continueranno a macinare operazioni e quelli più ciclici potrebbero comunque ripartire velocemente laddove ci fossero dei segnali concreti di stabilizzazione del contesto macro economico. L'esperienza dei cicli precedenti ci insegna che il mercato pubblico e privato della finanza alternativa reagiscono molto rapidamente.

Ci dobbiamo aspettare, come molti addetti ai lavori sostengono, che il 2023 sarà l'anno del restructuring?

Questo è comunque inevitabile, perché una parte di aziende purtroppo avrà dei problemi per i motivi discussi in precedenza. Personalmente non credo che il restructuring sarà la nota dominante in assoluto del 2023, ma vedremo molte operazioni in questo ambito. 📌

SPECIALE AWARDS 2022

Financecommunity Awards 2022 I VINCITORI

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA





I Financecommunity Awards 2022 sono stati l'occasione per celebrare le eccellenze del mondo della finanza, dalle banche ai fondi di investimento, dagli asset manager agli advisor.

La serata è stata organizzata da Financecommunity.it al Superstudio Più di Milano ed i riconoscimenti sono stati attribuiti da una giuria che, insieme alla redazione di Financecommunity.it, ha individuato le eccellenze del comparto finanziario che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.



Categoria	Vincitori
Team of the year - In collaboration with Legance	CVC Capital Partners
Professional of the year - In collaboration with Legance	Andrea Valeri - Blackstone
Team of the year DCM - In collaboration with Latham & Watkins	Mediobanca
Professional of the year DCM - In collaboration with Latham & Watkins	Stefano Taioli - BPER Banca
Team of the year ECM (MTA) - In collaboration with LC Publishing	UniCredit
Professional of the year ECM (MTA) - In collaboration with LC Publishing	Paolo Celesia - Credit Suisse
Team of the year ECM (Euronext Growth Milan) - In collaboration with LC Publishing	Equita
Professional of the year ECM (Euronext Growth Milan) - In collaboration with LC Publishing	Faustino Galeotti - Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division
Team of the year M&A - In collaboration with Gianni & Origoni	Mediobanca
Professional of the year M&A - In collaboration with Gianni & Origoni	Orlando Barucci - Vitale & Co
Team of the year Leveraged Finance - In collaboration with Dentons	Lincoln International
Professional of the year Leveraged Finance - In collaboration with Dentons	Alessandro Azzolini - PwC
Team of the year Corporate Finance - In collaboration with Chiomenti	Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division
Professional of the year Corporate Finance - In collaboration with Chiomenti	Carlo Andrea Volpe - Equita
Team of the year Private Equity - In collaboration with Legance	Aksia Group
Professional of the year Private Equity - In collaboration with Legance	Francesco Canzonieri - Nextalia
Team of the year Real Estate - In collaboration with DLA Piper	Kryalos
Professional of the year Real Estate - In collaboration with DLA Piper	Alessandro Tomasello - Invimit
Team of the year TMT & Entertainment - In collaboration with LC Publishing	Nomura
Professional of the year TMT & Entertainment - In collaboration with LC Publishing	Giorgiantonio De Giorgi - Intermonte
Team of the year Wealth Management - In collaboration with Maisto e Associati	Gruppo Azimut
Professional of the year Wealth Management - In collaboration with Maisto e Associati	Barbara letto - Banca Aletti
Team of the year NPLs - In collaboration with Orrick	Intesa Sanpaolo
Professional of the year NPLs - In collaboration with Orrick	Enrica Landolfi - HSBC
Team of the year Restructuring - In collaboration with Gattai, Minoli, Partners	KPMG
Professional of the year Restructuring - In collaboration with Gattai, Minoli, Partners	Matteo Uggetti - Deloitte Financial Advisor
Team of the year Securitisations - In collaboration with Gattai, Minoli, Partners	Intrum
Professional of the year Securitisations - In collaboration with Gattai, Minoli, Partners	Annalisa Bordi - Gruppo Banca Finint
Team of the year Fashion - In collaboration with LC Publishing	Jefferies

Categoria	Vincitori
Professional of the year Fashion - In collaboration with LC Publishing	Michele Marocchino - Lazard
Team of the year Food - In collaboration with LC Publishing	Vitale & Co
Professional of the year Food - In collaboration with LC Publishing	Deborah V. Setola - Arkios
Team of the year Mid-Market M&A - In collaboration with Giovannelli e Associati	Mediolanum
Professional of the year Mid-Market M&A - In collaboration with Giovannelli e Associati	Giuliano Guarino - DC Advisory
Team of the year Private Debt - In collaboration with Simmons & Simmons	Blackstone
Professional of the year Private Debt - In collaboration with Simmons & Simmons	Barbara Ellero - Anthilia Capital Partners
Team of the year Energy & Infrastructures - In collaboration with Morpurgo & Associati	Arcus Financial Advisors
Professional of the year Energy & Infrastructures - In collaboration with Morpurgo & Associati	Alessandro Bertolini Clerici - Rothschild & Co
Team of the year Corporate Lending - In collaboration with LC Publishing	BPER Banca
Professional of the year Corporate Lending - In collaboration with LC Publishing	Marco Nigra - Banco BPM
Team of the year Innovation & Fintech - In collaboration with LC Publishing	illimity
Team of the year Finance PR - In collaboration with LC Publishing	Community Group
Professional of the year Finance PR - In collaboration with LC Publishing	Federica Menichino - AXELCOMM
Team of the year Venture Capital - In collaboration with LC Publishing	BlackSheep MadTech Fund
Professional of the year Venture Capital - In collaboration with LC Publishing	Stefano Peroncini - Eureka!
Team of the year Industrial - In collaboration with LC Publishing	Banco BPM
Professional of the year Industrial - In collaboration with LC Publishing	Doris Salzburger - BNP Paribas Corporate & Institutional Banking
Team of the year Pharma - In collaboration with LC Publishing	Ethica Group
Professional of the year Pharma - In collaboration with LC Publishing	Giuseppe Baldelli - Mediobanca
Team of the year Club Deal - In collaboration with LC Publishing	White Bridge Investments
Professional of the year Club Deal - In collaboration with LC Publishing	Alessandro Santini - Ceresio Investors
Team of the year M&A Insurance Advisor - In collaboration with LC Publishing	Aon
Emerging professional of the year - In collaboration with LC Publishing	Andrea Crespan - Gruppo Banca Finint
Best Performance Boutique - In collaboration with LC Publishing	LABS
Best practice M&A Crossborder - In collaboration with LC Publishing	STPG - Scouting Capital Advisors
Nomad and Global Coordinator of the Year (EGM) - In collaboration with LC Publishing	Alantra
Best Practice Renewable Energy	Daniele Camponeschi - Green Arrow Capital
Best Practice Private Equity	HAT



TEAM OF THE YEAR

CVC CAPITAL PARTNERS



ALESSANDRO BACCARIN, MASSIMILIANO MASCOLO, GIORGIO DE PALMA, CAMILLA BIANCHI, ANDREA FERRANTE, ANDREA PEYRACCHIA, MASSIMILIANO MAGNO

PROFESSIONAL OF THE YEAR

ANDREA VALERI

Blackstone



TEAM OF THE YEAR DCM

BANCA FININT

EQUITA

MEDIOBANCA

ROTHSCHILD & CO

UNICREDIT



GIULIA MACOGGI, MATTEO FUNGO, MARCO SPANI, CHIARA AQUINO

PROFESSIONAL OF THE YEAR DCM

CHIARA AQUINO
Mediobanca

GIORGIA BERTOLA
Rothschild & Co

SIMONE BRUGNERA
Banca Finint

MARCO CLERICI
Equita

STEFANO TAIOLI
BPER Banca



TEAM OF THE YEAR ECM (MTA)

BANCA AKROS

CERESIO INVESTORS

EQUITA

ROTHSCHILD & CO

UNICREDIT



LORENZO PASTORE, FRANCESCO FALCONE, SALA DARIO, EMILIO GALA, CHRISTIAN BASELLINI, MARCO PELOSI, VERONICA BOSCO, GUIDO BACCHELLI

PROFESSIONAL OF THE YEAR ECM (MTA)

PAOLO CELESIA
Credit Suisse

ANDREA FERRARI
Equita

PAOLO RUNDEDDU
Falck Renewables

ALESSANDRO SANTINI
Ceresio Investors

FRANCESCO SPILA
Mediobanca



**TEAM OF THE YEAR ECM
(EURONEXT GROWTH MILAN)**

ALANTRA

ARKIOS

EQUITA

INTERMONTE

INTESA SANPAOLO, IMI CIB DIVISION



GIULIA MAFFINI, ANDREA FERRARI E BEATRICE RIVA

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
ECM (EURONEXT GROWTH
MILAN)**

EUGENIO ANGLANI
Intermonte

NICOLA ANZIVINO
PwC

STEFANO BELLAVITA
Alantra

MARCELLO DAVERIO
Equita

FAUSTINO GALEOTTI
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division



TEAM OF THE YEAR M&A

CREDIT SUISSE

INTESA SANPAOLO, IMI CIB DIVISION

MEDIOBANCA

NOMURA

ROTHSCHILD & CO



FILIPPO LO FRANCO, FRANCESCO BOSCO, ANTONIO DA ROS, DINO GIOSEFFI E LORENZO ASTOLFI



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

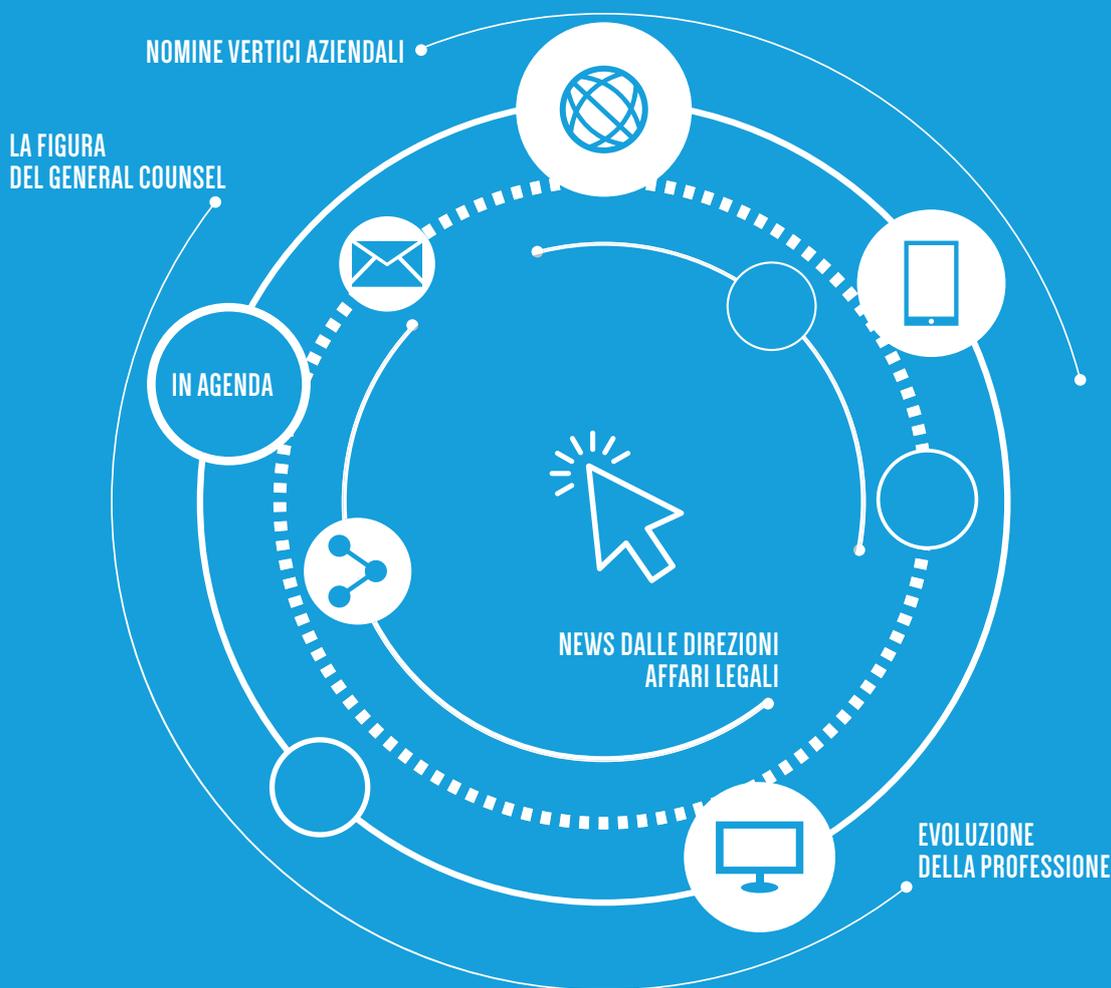
Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





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

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

4th EDITION

SAVE THE DATE
27 - 29 SETTEMBRE 2023

ROMA

Con il supporto di

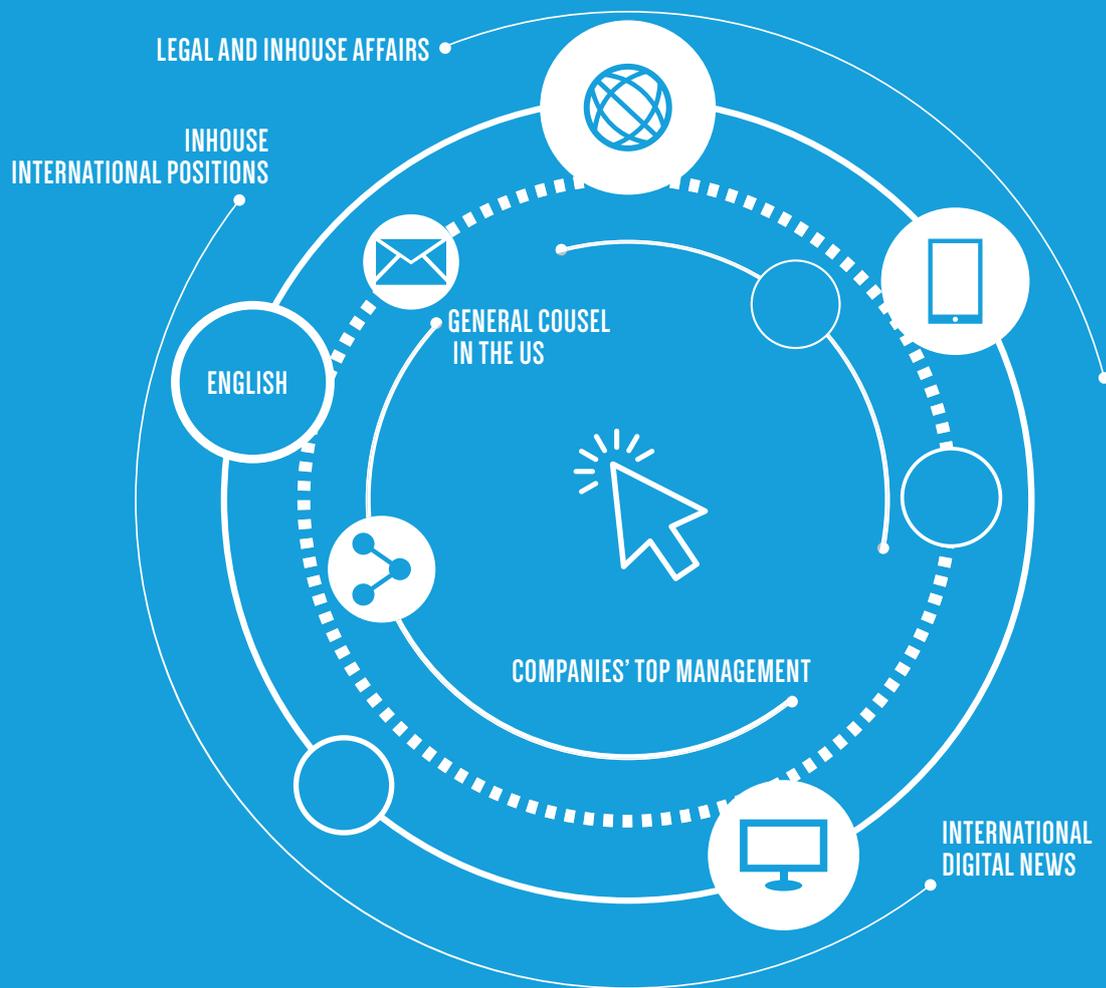


**L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA
DEL GIURISTA D'IMPRESA**



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co

IRVING BELLOTTI
Rothschild & Co

ANDREA DONZELLI
Credit Suisse

SILVANO LENOCI
KPMG

MARCO PERELLI-ROCCO
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division



TEAM OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE

BANCO BPM

ETHICA GROUP

FINEUROP SODITIC

INTESA SANPAOLO, IMI CIB DIVISION

LINCOLN INTERNATIONAL



MATTEO CUPELLO, DAVIDE CANDIANI

PROFESSIONAL OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE

LAURA AIROLDI
BPER Banca

ALESSANDRO AZZOLINI
PwC

GIORGIO BERTOLA
Rothschild & Co

PAOLA PELLEGRINI
Ethica Group

GIANLUCA VITTUCCI
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division



TEAM OF THE YEAR CORPORATE FINANCE

DELOITTE FINANCIAL ADVISOR

INTERMONTE

INTESA SANPAOLO, IMI CIB DIVISION

LAZARD

MEDIOBANCA



MARCO LATTUADA

PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE FINANCE

IGINO BEVERINI
Lazard

SIMONE BRUGNERA
Banca Finint

MARCO LATTUADA
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division

RICCARDO MARIA TOGNI
PwC

CARLO ANDREA VOLPE
Equita



TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

AKSÌA GROUP

CVC CAPITAL PARTNERS

GRUPPO AZIMUT

PENINSULA CAPITAL

THE CARLYLE GROUP



GUGLIELMO ORSATTI, SARA PERILLO, FEDERICA FORTE, EDOARDO PEROGGIO LONGHIN, NICOLA EMANUELE, MARCO RAYNERI, FILIPPO ANICHINI, MATTEO BERTOLO, CHIARA DE BLASI, FRANCESCO ACCIARO

PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

ALESSANDRO BENETTON
2i Invest

FRANCESCO CANZONIERI
Nextalia

IGNAZIO CASTIGLIONI
HAT

NICOLA COLAVITO
Peninsula Capital

MARCO PIANA
Vam Investments



TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

COIMA

COVIVIO

HINES

KRYALOS

MEDIOBANCA



RICCARDO RONCHI, GIANLUCA VAIRANI, STEFANIA SCOCCA, ALBERTO LUPI, BENEDETTA CONTICELLI, FEDERICO MIRA, SONIA GINELLI, RAFFAELLA CIAFARDINI



**PROFESSIONAL OF THE YEAR
REAL ESTATE**

MARIO ABBADESSA
Hines

PAOLO BOTTELLI
Kryalos

BARBARA COMINELLI
JLL

DINO GIOSEFFI
Mediobanca

ALESSANDRO TOMASELLO
Invimit



ALESSANDRO TOMASELLO, GIOVANNA DELLA POSTA

**TEAM OF THE YEAR TMT
& ENTERTAINMENT**

BNP PARIBAS CORPORATE &
INSTITUTIONAL BANKING

EQUITA

INTERMONTE

NOMURA

VITALE & CO



ALESSANDRO QUADRINI, NICOLÒ VERDONI, ARCANGELO CORRERA, STEFANO GIUDICI, FRANCESCO BERTOCCHINI, MARCO CONTRAN

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
TMT & ENTERTAINMENT**

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co

ANDREA BRACCHI
Credit Suisse

IGNAZIO CASTIGLIONI
HAT

GIORGIANTONIO DE GIORGI
Intermonte

LUCA GIORGETTI
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division



**PROFESSIONAL OF THE YEAR
WEALTH MANAGEMENT**

RUDI FLOREANI
Floreani

BARBARA IETTO
Banca Aletti

ALBERTO LIONELLO MARTINI
Mediolanum Private Bank

NATACHA MINNITI
JP Morgan

GIANFRANCO VENUTI
Banco BPM



TEAM OF THE YEAR NPLS

BANCA FININT

ICCREA

INTESA SANPAOLO

KPMG

LAZARD



GIUSEPPE SEMERARO, MARCO FERRARI, FRANCESCO LUCA D'AGOSTINO, PAOLO TRABUCCHI, VITTORIO SAVARESE E MARCELLO BONASSOLI

PROFESSIONAL OF THE YEAR NPLS

FEDERICO DAL CIN
Banca Finint

ENRICA LANDOLFI
HSBC

RENATO LIMUTI
CPA Alantra

CLAUDIO NARDONE
Gruppo Arrow Global

PAOLO TRABUCCHI
Intesa Sanpaolo



TEAM OF THE YEAR RESTRUCTURING

BANCA FININT

KPMG

LAZARD

ROTHSCHILD & CO

VITALE & CO



LUIGI TOLOMEI, MARCO BOTTINI, GIUSEPPE DI LEONE, DARIO ARBAN, FEDERICO BONANNI, ALESSANDRO BELLIA, MARIO SACCHI LODISPOTO, MARCO BRUGOLA, LORENZO NOSELLOTTI

PROFESSIONAL OF THE YEAR RESTRUCTURING

LUCIANO FAVERO
Banca Finint

RICCARDO MARTINELLI
Vitale & Co

LUCIA PASCUCCI
Rothschild & Co

ANTONIO SCARABOSIO
Equita K Finance

MATTEO UGGETTI
Deloitte Financial Advisor



TEAM OF THE YEAR SECURITISATIONS

BANCA AKROS (GRUPPO BANCO BPM)

BANCA FININT

INTESA SANPAOLO

INTRUM

PRELIOS



PROFESSIONAL OF THE YEAR SECURITISATIONS

LUIGI AIELLO
Prelios

BARBARA BERINI
Mediobanca

ANNALISA BORDI
Gruppo Banca Finint

DARIO MARIA SPOTO
KPMG

PAOLO TRABUCCHI
Intesa Sanpaolo



TEAM OF THE YEAR FASHION

JEFFERIES

LAZARD

ROTHSCHILD & CO

STPG - SCOUTING CAPITAL ADVISORS

TAMBURI INVESTMENT PARTNERS



EUGENIO ORLANDO, MARCO D'ANNA, ANDREA GIUSTINI, MAURO PREMAZZI, ALESSANDRO BECHELLI, FRANCESCO SARTORI

PROFESSIONAL OF THE YEAR FASHION

IRVING BELLOTTI
Rothschild & Co

MICHELE MAROCCHINO

Lazard

ELIO MILANTONI
Deloitte Financial Advisor

MAURO PREMAZZI
Jefferies

RINALDO SASSI - STPG
Scouting Capital Advisors



Xxxxxx

TEAM OF THE YEAR FOOD

AON

BNP PARIBAS CORPORATE
& INSTITUTIONAL BANKING

CLEARWATER INTERNATIONAL

EQUITA

VITALE & CO



SALVATORE CELOZZI, UGO MARIA FRANZINI, AZZURRA BISOGNO, ALBERTO GENNARINI, VALENTINA SALARI, SARA MARTINI, RAFFAELE CICCARELLI

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
FOOD**

LAURA ASPERTI
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division

MATTEO CALEGARI
Mediobanca

ALBERTO GENNARINI
Vitale & Co

ANDREA PAGLIARA
Clearwater International

DEBORAH V. SETOLA
Arkios



**TEAM OF THE YEAR MID-
MARKET M&A**

CLEARWATER INTERNATIONAL

DC ADVISORY

INTERMONTE

L&B PARTNERS

MEDIOLANUM



**PROFESSIONAL OF THE YEAR
MID-MARKET M&A**

GIORGIANTONIO DE GIORGI
Intermonte

GIULIANO GUARINO
DC Advisory

FILIPPO GUICCIARDI
Equita K Finance

ALESSANDRO SANTINI
Ceresio Investors

DEBORAH V. SETOLA
Arkios



TEAM OF THE YEAR PRIVATE DEBT

- ANIMA ALTERNATIVE
- ANTHILIA CAPITAL PARTNERS
- BANCA FININT
- BLACKSTONE**
- TIKEHAU CAPITAL



FRANCESCA CIRIACO, FEDERICO PUNZI, FRANCESCO VITULANO, ANDREA VALERI, CARLO RONCALLI, LUCIANO PINTO

PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE DEBT

- ALESSANDRO AZZOLINI
PwC
- SIMONE BRUGNERA
Banca Finint
- FRANCESCO DI TRAPANI
Pemberton
- BARBARA ELLERO**
Anthilia Capital Partners
- FRANCESCO VITULANO
Blackstone



TEAM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURES

- ARCUS FINANCIAL ADVISORS**
- BANCO BPM
- BNP PARIBAS CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING
- GREEN ARROW CAPITAL
- ROTHSCHILD & CO



RICCARDO ROSSITTO, STEFANIA GATTI, STEFANO CASSELLA, FEDERICO MANDER

PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURES

PIERLUIGI BERCHICCI
ValeCap

ALESSANDRO BERTOLINI CLERICI
Rothschild & Co

DANIELE CAMPONESCHI
Green Arrow Capital

VALERIO CAPIZZI
ING Bank

ALBERTO NOBILI
Banca Finint



TEAM OF THE YEAR CORPORATE LENDING

BANCO BPM

BPER BANCA

HSBC

MEDIOBANCA

PWC



ALESSANDRO BELTRAMIN, ATTILIO MORANO, DAVIDE TOSCA, NICOLA PORCARI, MARCO DE STEFANO, ALBERTO MACCIÒ

PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE LENDING

ALESSANDRO BELTRAMIN
BPER Banca

MICHELA GRANDI
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division

MARCO NIGRA
Banco BPM

GIUSEPPE PAGANO
Mediobanca

ANNA TAVANO
HSBC



TEAM OF THE YEAR FINANCE PR

BARABINO & PARTNERS

CLOSE TO MEDIA

COMIN & PARTNERS

COMMUNITY GROUP

IMAGE BUILDING



MARCO RUBINO, GIULIANO PASINI, ROBERTO PATRIARCA, GIOVANNA BENVENUTI, AURO PALOMBA, PASQUO CICHINI

PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE PR

LELIO ALFONSO

Comin & Partners

ALESSANDRO IOZZIA

Brunswick

FEDERICA MENICHINO
AXELCOMM

ELISABETTA NEUHOFF

Close to media

FEDERICO STEINER

Barabino & Partners



TEAM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

BLACKSHEEP MADTECH FUND

DELOITTE FINANCIAL ADVISOR

GRUPPO AZIMUT

UNITED VENTURES

360 CAPITAL PARTNERS



MARCELLO GIORDANI, UMBERTO BOTTESINI, SANDRO MORETTI, GIOVANNI STROCCHI E MARCO CARADONNA

PROFESSIONAL OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

FAUSTO BONI
360 Capital Partners

GIANLUCA DETTORI
Primo Ventures

ROSSELLA LEHNUS
Deloitte Financial Advisor

MASSIMILIANO MAGRINI
United Ventures

STEFANO PERONCINI
Eureka!



TEAM OF THE YEAR INDUSTRIAL

BANCO BPM

BNP PARIBAS CORPORATE &
INSTITUTIONAL BANKING

CLEARWATER INTERNATIONAL

DELOITTE FINANCIAL ADVISOR

ROTHSCHILD & CO



SIMONE SOCCI, GABRIELE BACCALARO, IVAN ZICCHIERO, ALESSANDRO CORTESE, GIUSEPPE CASSONE, SAVERIO CAVAZZUTI, MARCO NIGRA, FABIO ROMOLO, ANDREA NATALE, ROBERTO STRADA, RUGGERO BERTO, ALBERTO DESPINI, ALBERTO BUFFONI, RICCARDO NEGRO

PROFESSIONAL OF THE YEAR INDUSTRIAL

FRANCESCO DOLFINO
Mediobanca

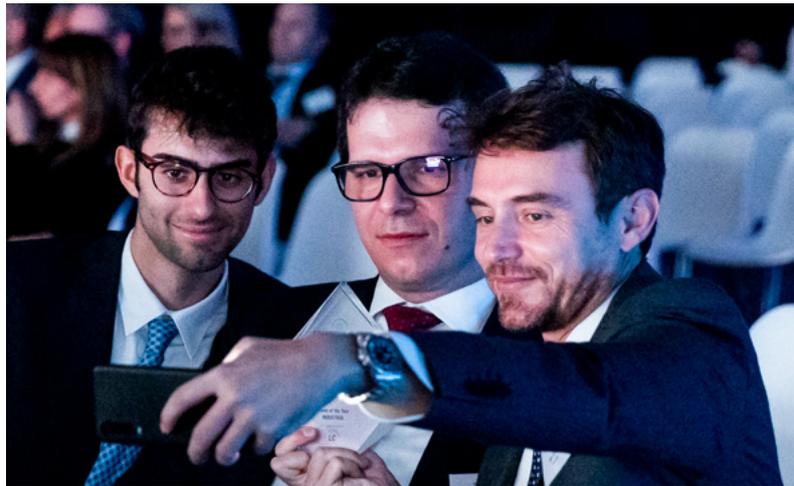
ELIO MILANTONI
Deloitte Financial Advisor

MARCO NIGRA
Banco BPM

NICCOLÒ QUERICI
Clearwater International

DORIS SALZBURGER
*BNP Paribas Corporate & Institutional
Banking*





TEAM OF THE YEAR PHARMA

BNP PARIBAS CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

DC ADVISORY

DELOITTE FINANCIAL ADVISOR

ETHICA GROUP

MEDIOBANCA



CRISTIAN CINGARI, ROBERTO LIGUORI, GIORGIO CARERE, PAOLA MERLETTI, NICOLETTA RABIOLO, FAUSTO RINALLO, ALESSANDRO CONTE, CARLO BOLDURI

PROFESSIONAL OF THE YEAR PHARMA

GIUSEPPE BALDELLI
Mediobanca

LUCA FORNI
BNP Paribas Corporate & Institutional Banking

GIULIANO GUARINO
DC Advisory

MAURO PREMAZZI
Jefferies

FAUSTO RINALLO
Ethica Group



TEAM OF THE YEAR FINANCE CLUB DEAL

WHITE BRIDGE INVESTMENTS



MARIO IMMOBILE, ALESSANDRO ANCORA, DAVIDE GRITTI, RICCARDO CATALANO, MONICA ALESSANDRO, GIULIA BIGI, STEFANO DEVESCOVI, FRANCESCA GALA, MARCO PINCIROLI, GIULIO POJER, NICCOLÒ SURIANO, GIUSEPPE GESTRI, LUCAS BIRR, LORENZO LA CROCE, FABRIZIO SERAFINI

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
FINANCE CLUB DEAL**

ALESSANDRO SANTINI
Ceresio Investors



**TEAM OF THE YEAR M&A
INSURANCE ADVISOR**

AON

HOWDEN

MARSH

WILLIS TOWERS WATSON



NICOLÒ CASTAGNA, GIULIO GRECO, GIUSEPPE FARAGÒ, GENTA HYSI, ANDREA FOTI, CARLO UNGARO, STEFANO ZIZZI, MARCELLO MURA, SARA GENERALI

**EMERGING PROFESSIONAL
OF THE YEAR**

ALESSANDRA BESSI
Société Générale

RAFFAELE CICCARELLI
Vitale & Co

ANDREA CRESPIAN
Gruppo Banca Finint

ROBERTO FRANCANI
STPG - Scouting Capital Advisors

GIULIA GIOVAGNOLI
Intesa Sanpaolo, IMI CIB Division



BEST PERFORMANCE BOUTIQUE

LABS



FRANCESCO BATTOCLETTI, MATTEO VERZICCO, ANGELO FACCILO, AUGUSTO LIPPI, LUCA SPAZZADESCHI, ELENA GIACOMELLI, CHIARA LEONI, EDOARDO GARIGLIO

**BEST PRACTICE M&A
CROSSBORDER**

STPG
Scouting Capital Advisors



NICOLA VACCARO, RICHARD PRATISSOLI, RINALDO SASSI, ELEONORA PRETO, FILIPPO BRATTA, GIUSEPPE MARIO SARTORIO

**NOMAD AND GLOBAL
COORDINATOR OF THE YEAR
(EGM)**

ALANTRA



LUIGI MARCHIO, MARCO COSTANTINI, PATRIZIA ROSSI, STEFANO BELLAVITA, GIUSEPPE MARSELLA, ALFIO ALESSI, ANDREA ZAMPALONI

BEST PRACTICE RENEWABLE ENERGY

DANIELE CAMPONESCHI
Green Arrow Capital



BEST PRACTICE PRIVATE EQUITY

HAT



EMANUELE BARBERIO, GIORGIO BOURLLOT, ENRICO PIACENZA, MADDALENA DE LISO, NINO ATTANASIO, IGNAZIO CASTIGLIONI, ADRIANO ADRIANI, LORENZO DALL'OCA, EDOARDO BODINI, NICOLE D'AVENIA







MAZAL GROUP CRESCE E CONSOLIDA LA SUA PRESENZA SUL MERCATO

Mazal Group, operante su tutto il territorio nazionale è costituita da 3 società specializzate nelle operazioni di finanza straordinaria e nell'investimento in capitale di rischio.

Mazal Corporate Finance è focalizzata sull'attività di Merger & Acquisition e finanza straordinaria.

Fornisce assistenza ai clienti per operazioni di M&A (Merger and Acquisition), tipicamente acquisizioni, cessioni d'azienda/rami aziendali, fusioni.

Mazal Corporate Finance è parte di Cross Border Associates, network internazionale di Advisor M&A, finanziari, legali e fiscali che conta oltre 300 associati in oltre 100 paesi.

Mazal Capital è la holding di investimento ed iniziativa di club deal che investe in PMI con un alto potenziale di sviluppo per supportarle in un processo di crescita con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

Mazal Real Estate si occupa di investimenti in ambito immobiliare.

Nasce dalla condivisione delle diverse esperienze e competenze di due realtà attive sia nel campo degli investimenti che della consulenza immobiliare.

Il Fondatore del gruppo, Andrea Orsi, a proposito dichiara:

“ Il gruppo Mazal nasce sulla base dell'esperienza mia e dei miei soci, maturata in oltre quindici anni di operazioni di finanza straordinaria.

Alle due realtà, Mazal Corporate Finance e Mazal Capital, si è aggiunta da alcuni mesi anche la Mazal Real Estate.

In meno di 2 anni il gruppo è cresciuto velocemente sino a ritagliarsi uno spazio importante nel mondo finance.

Mazal Corporate Finance attraverso l'acquisizione di incarichi di M&A da parte di aziende PMI alla ricerca di investitori finanziari e/o industriali

Mazal Capital attraverso investimenti di minoranza in ambito Healthcare e Digital completando 5 operazioni entro fine 2022

Mazal Real Estate, la neo nata, portando a termine la prima operazione immobiliare, a pochi mesi dalla sua creazione.

Il nostro obiettivo per il 2023 è di rafforzare e consolidare il nostro posizionamento nei tre ambiti di attività per ritagliarci un ruolo crescente nel mondo finanziario.”

Visita i nostri siti web

www.mazalgroup.org

www.mazalcapital.it

www.mazalcorporatefinance.it

www.mazalrealestate.it





INDIPENDENZA, SOSTENIBILITÀ E SKILL DIVERSITY:

I DRIVER PER IL RINNOVO DEI BOARD

MAG incontra Andrea Di Segni di Morrow Sodali: «Il 2023 vedrà 13 rinnovi di cda di società con sede legale in Italia appartenenti all'indice FTSE MIB

di claudia la via



Indipendenza del board, attenzione alla sostenibilità climatica e sociale e alla skill diversity sono i trend che hanno caratterizzato nel 2022 la politica dei rinnovi dei consigli di amministrazione delle principali società italiane. A dirlo sono gli esperti di Morrow Sodali, gruppo statunitense, ma con forte anima italiana, specializzato in servizi di corporate governance, gestione delle assemblee degli azionisti e degli obbligazionisti, proxy solicitation, relazioni con gli investitori e servizi relativi a operazioni straordinarie. «Il 2023 vedrà 13 rinnovi dei consigli di amministrazione di società con sede legale

in Italia appartenenti all'indice FTSE MIB, di cui 10 non-financial e 3 appartenenti al settore bancario (Banco BPM, FincoBank e Mediobanca). In particolare, per il prossimo anno il nuovo governo sarà impegnato ad occuparsi delle nomine di gran parte delle società direttamente o indirettamente partecipate dallo Stato, come Enel, Eni, Leonardo, Poste Italiane e Terna», spiega a MAG **Andrea Di Segni**, managing partner di Morrow Sodali, sottolineando come sempre più importante sarà un processo di selezione trasparente e ben definito.

Quali sono in generale le aspettative di mercato sui rinnovi?

I principali punti di attenzione da parte di investitori istituzionali e proxy advisor riguardano soprattutto il livello di indipendenza, ma anche la continuità all'interno del consiglio. Inoltre, uno dei temi maggiormente avvertiti dalla comunità finanziaria, è quello di assicurare una distribuzione della seniority all'interno del board, garantendo un bilanciamento adeguato tra amministratori in continuità e un necessario refreshment.



Come possiamo leggere i risultati complessivi in termini di remuneration policy per il 2022 e quali sono i trend emersi quest'anno?

Nonostante il 2022 abbia presentato molteplici sfide, basti pensare a livello macroeconomico alla forte inflazione e alla guerra, oltre a novità come il say-on-climate, le delibere di remunerazione hanno continuato a rappresentare un tema di grande attenzione. Si è registrato un incremento del dialogo tra investitori e cda sulle politiche di remunerazione e le società italiane stanno investendo maggiori risorse nel progressivo miglioramento delle proprie politiche in questa direzione. Certo, le aspettative degli investitori sono in continuo rialzo, in particolar modo sul fronte all'implementazione delle pratiche Esg, tema oramai primario nel dialogo con il mercato, nonché alla disclosure a consuntivo della performance relativa ai piani di incentivazione.

Oltre a una composizione dei consigli che rifletta le diversità della società, un'altra tendenza chiave emersa negli ultimi anni è quella della "skill diversity". Perché è un valore e quali le skill oggi più richieste?

Per una buona governance, proiettata verso una strategia di crescita sostenibile, la valorizzazione del capitale umano e l'innovazione, è necessaria una leadership diversificata, intesa non solo in termini di genere o età, ma anche di competenze, esperienze e qualifiche professionali. Per questo oltre alle competenze tecniche di settore, la comunità finanziaria evidenzia come all'interno di un board sia necessaria la presenza di competenze in ambito Esg, in quanto la sostenibilità è ormai parte integrante di un'azienda, ma anche di esperienza in IT e cyber security, digitalization e figure manageriali che possano portare esperienze pratiche vissute. Un ulteriore fattore di rilievo oggetto di scrutinio da parte degli investitori istituzionali è il livello di internazionalità all'interno del board, soprattutto nel caso di società con business, operatività ed esposizione in più Paesi. Tutti elementi chiave, anche se purtroppo non è sempre



“PER AVERE UNA VERA TRASVERSALITÀ DI COMPETENZE SERVIREBBERO BOARD PIÙ NUMEROSI, MENTRE OGGI LA MEDIA È DI 9-11 COMPONENTI MASSIMO”

facile. Si tratta di applicare questo approccio nella composizione dei board.

Perché?

Perché per avere una vera transversalità di competenze servirebbero board più numerosi, mentre oggi la media è di 9-11 componenti massimo. E, soprattutto, servirebbero più figure manageriali e maggiore transversalità tra industry diverse: chi ha avuto competenze in diversi settori è in grado di portare valore e best practise.

Per il 2022 Morrow Sodali aveva previsto che sarebbe stato un anno "pivotal", anche e soprattutto per un più accentuato scrutinio da parte degli investitori sulle tematiche ESG. È stato davvero così?

Il 2022 è stato caratterizzato da una serie di interventi da parte delle istituzioni governative

e degli standard-setter che vanno ben oltre il semplice obbligo per le aziende di divulgare le informazioni sulle questioni di E&S. Solo per fare un esempio, nel febbraio 2022 la Commissione europea ha annunciato una proposta di direttiva (Corporate sustainability due diligence) che imporrà ai consigli di amministrazione delle imprese l'obbligo di identificare e affrontare le violazioni dei diritti umani e gli impatti ambientali negativi, non solo nelle operazioni dell'impresa, ma lungo tutta la catena del valore. Contestualmente gli investitori istituzionali, anche attraverso coalizioni come il Climate Action 100+ e l'iniziativa FAIRR, stanno innalzando le aspettative nei confronti delle aziende, affinché contribuiscano ad affrontare le sfide della sostenibilità.

Si inserisce in questo contesto anche l'iniziativa "say on climate"? Di cosa si tratta?

Il say-on-climate è un'iniziativa globale che incoraggia le società quotate a concedere agli azionisti il diritto di votare sul loro piano d'azione per il clima sotto forma di proposta volontaria, non vincolante e consultiva, eventualmente su base periodica. Nel 2022, ci sono state 37 votazioni su risoluzioni "say-on-climate" proposte dal management negli Annual general meeting delle società in sette giurisdizioni europee: Francia (12), Irlanda (1), Italia (1), Norvegia (1), Spagna (3), Svizzera (2) e Regno Unito (17), da parte di aziende che appartengono al settore energetico, finanziario, industriale e dei servizi.

Al di là del focus Esg, l'Italia è stata considerata tra i mercati più virtuosi, sul fronte del modello di nomina dei board e della trasparenza degli azionisti delle società. È ancora così?

Il sistema italiano è probabilmente il più avanzato che esista e sicuramente quello che garantisce una maggiore rappresentazione delle minoranze. L'attivismo di Assogestioni è stato ed è un elemento propulsivo per un miglior allineamento all'interno del board dei livelli di indipendenza. Probabilmente, come spesso avviene dopo tanti anni, è plausibile pensare ad un ammodernamento del modello, ad esempio prevedere correttivi

che pur preservando il meccanismo forniscano la possibilità di esprimere la preferenza sul candidato presente sulla lista. Oppure riflettere sulla previsione di rinnovi parziali e più frequenti del consiglio, così da permettere un adeguamento continuo alle necessità dei board rispetto alle competenze, anche alla luce di un contesto sempre più competitivo e fluido per le nostre società quotate.

Quali tendenze potrebbero delinearsi per il 2023?

I trend che oggi riteniamo saranno sul tavolo dei cda e del management nei prossimi anni sono sicuramente focalizzati su tematiche di sostenibilità a 360 gradi. La sfida che riteniamo essere la principale nei prossimi anni è la resilienza del modello di governance: se i cda non saranno in grado di allineare la governance aziendale rendendola il vero pilastro della strategia globale, ovvero finanziaria e non-finanziaria, sarà difficile dare un seguito alle sempre più numerose richieste in materia di sostenibilità e cambiamento. 

L'INDIPENDENZA SOTTO LALENTE

I livelli di indipendenza richiesti dai codici di corporate governance dei principali Paesi europei e le medie dei cda delle quotate nei principali indici (dati a giugno 2022)*

Paese	Requisito di Indipendenza da Codice di Corporate Governance	Livello di indipendenza medio dei Consigli di Amministrazione (indice principale)
Italia	33% nelle società a proprietà concentrata 50% nelle restanti	FTSE MIB: 61%
Spagna	50%	IBEX 35: 55%
Germania	Almeno 2 amministratori nelle società a proprietà concentrata 50% nelle restanti	DAX 40: 85%
Francia	33% nelle società a proprietà concentrata 50% nelle restanti	CAC 40: 69%
Gran Bretagna	50%	FTSE 100: 72%

*I dati per Germania e Francia escludono gli amministratori rappresentanti i dipendenti o altri amministratori non direttamente eletti dagli azionisti.



EXCELLERA ADVISORY: IN CAMPO 140 PROFESSIONISTI

La holding nasce dall'unione delle forze tra Community e Cattaneo Zanetto & Co. Auro Palomba e Franco Prestigiacommo spiegano a MAG gli obiettivi del progetto in cui ha investito anche Xenon

di eleonora fraschini



Excellera. Il nome della holding di advisory lanciata a novembre deriva dalla combinazione di eccellenza e accelerazione. E anche il nuovo gruppo nasce da due distinte realtà che hanno deciso di unire le forze: Cattaneo Zanetto & Co., attiva nei servizi di government affairs, e Community, che si occupa di servizi di comunicazione e reputation management. Excellera Advisory Group ha portato in Italia un nuovo modello: grazie al supporto finanziario e strategico di Xenon Private Equity, l'accordo costituisce il primo passo verso la creazione di una più ampia aggregazione di realtà professionali per competere in tutta Europa.

La holding potrà contare sul fatturato aggregato di oltre 25 milioni di euro nel 2022 e un organico di 140 professionisti suddivisi nelle sedi di Roma, Milano, Treviso e Bruxelles. Il gruppo serve più di 300 clienti, appartenenti ai settori di finanza, industria, energia, sanità, infrastrutture, media e telecomunicazioni, retail, platform economy, oltre a società non profit, enti pubblici, associazioni di categoria.

Alberto Cattaneo, Claudia Pomposo e Paolo Zanetto per Cattaneo Zanetto & Co., reinvestiranno pariteticamente nella holding

e manterranno le proprie cariche nella società. **Auro Palomba** rimarrà ceo di Community e, insieme a **Giuliano Pasini, Roberto Patriarca, Marco Rubino, Giovanna Benvenuti e Pasquo Cicchini**, raccolti nella società Always On, reinvestiranno nella holding.

Per capire le caratteristiche della holding e l'interesse del private equity in questo settore, MAG ha intervistato Auro Palomba e Franco Prestigiacomio, ceo di Xenon Private Equity.

Come è nata l'idea di unirsi a Cattaneo Zanetto & Co. e dar vita ad Excellera?

Auro Palomba: Dopo le grandi sfide legate alla trasformazione digitale e alla sostenibilità, abbiamo deciso di continuare il nostro percorso di crescita insieme a Cattaneo Zanetto & Co., un partner con il quale condividiamo i valori di indipendenza, trasparenza ed etica. Quello che abbiamo capito in questi anni infatti è che, per crescere, è necessario unire le forze, per poter incidere nelle varie fasi della vita di aziende e istituzioni, accompagnandole nel loro percorso, in maniera strutturata e strategica. Con Excellera abbiamo dato vita



AURO PALOMBA

a un vero campione nazionale capace di interpretare le necessità dei clienti, offrendo visione strategica e supporto operativo nelle relazioni con tutti gli attori del mercato.

Il modello di questa holding ha già dei precedenti in Italia?

A.P.: L'operazione porta per la prima volta in Italia una best practice mondiale del settore: grazie al supporto finanziario e strategico di Xenon Private Equity, questo accordo costituisce infatti il primo passo verso la creazione di una più ampia rete. Si tratta quindi di un modello completamente nuovo per il settore nel nostro Paese, che ci ha fatto diventare la più grande realtà italiana di consulenza nel reputation management e nei government affairs.

Franco Prestigiacomò: Credo che la forte collaborazione tra due leader riconosciuti in settori così strategici sia il vero punto di forza di questo progetto, un elemento che può davvero contribuire a un'evoluzione positiva del panorama della consulenza in Italia. L'approccio di Xenon è sempre stato caratterizzato da una forte attenzione ai temi industriali e alle opportunità di consolidamento di aziende eccellenti all'interno di nicchie particolarmente promettenti, siamo certi che Excellera sia una piattaforma ideale per realizzare l'ambizione di sviluppare – anche attraverso successive acquisizioni – un'eccellenza indiscussa nel settore, in Italia e all'estero, unendo anche altri campioni della consulenza principalmente rivolta ai ceo di imprese di medio-grandi dimensioni.

Come sta cambiando il panorama italiano della comunicazione?

A.P.: I grandi cambiamenti in corso da anni nella nostra società stanno impattando anche sul mondo dell'informazione e dei media. Per questo, il mercato della comunicazione è sempre più fluido, sta cambiando la relazione tra aziende, manager e pubblico, è sempre più importante esplorare tutti i nuovi canali e le modalità di racconto offrendo ai clienti strumenti all'avanguardia che siano sempre più integrati tra loro. Quello che facciamo oggi è infatti ideare e costruire delle strategie

di comunicazione che riguardano tutti i livelli aziendali e che coinvolgono sempre più stakeholder. Siamo convinti che le tre direttrici su cui si costruirà il futuro della reputazione di manager e aziende siano digitale, sostenibilità e inclusione. Grazie a Excellera avremo modo di strutturarci ancora di più per offrire dei servizi a 360°.

Perché per il private equity il settore della comunicazione è interessante?

F.P.: Si tratta di un settore che sta registrando da tempo un trend molto interessante in quanto a crescita, non solo in termini di revenues, ma anche per il ruolo sempre più strategico che questi servizi di advisory hanno per il tessuto economico del Paese. Negli anni, queste caratteristiche hanno messo in evidenza una forte resilienza rispetto ai cicli dell'economia. In Community e Cattaneo Zanetto & Co. abbiamo inoltre incontrato professionisti giovani e di grande livello, e questo ha reso evidente l'opportunità di contribuire allo sviluppo di una realtà leader in Italia con proiezione Europea. 🇪🇺



FRANCO PRESTIGIACOMÒ

PUBLISHING GROUP
LC



**PREZZO
39.90€**

**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.it

»»



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **22 posizioni aperte**, segnalate da **7 studi legali**: Ashurst, Bergs & More, Deloitte Legal, Fbp Legal, Hogan Lovells, Puccio Penalisti Associati e Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono 27 tra: Stagiaire/Trainee, Trainee M&A, Praticante, Office Manager, Associate, Senior Associate Compliance, Associate Corporate and M&A, Junior Associate/ Associate Litigation, Associate Employment and Benefits, Senior Associate Compliance, Avvocato/a, Financial Services (focus Insurance), Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment,

Le practice di competenza comprendono: Litigation, Proprietà intellettuale, lingua tedesca, Segreteria, Diritto Penale Commerciale, Diritto penale tributario, fallimentare e societario, Multidisciplinare, White Collar Crime (Litigation), Litigation, Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, Diritto penale tributario, fallimentare e societario, Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, Debt Capital Markets, Corporate M&A, Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, Associate NQ – 2 PQE, Diritto Commerciale e Societario, M&A, Startups.

Per future segnalazioni scrivere a: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

ASHURST

Sede: Milano

Posizione aperta: Associate

Area di attività: Corporate M&A

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Ashurst ricerca un Associate da inserire nella propria sede di Milano per l'area Corporate M&A con i seguenti requisiti:

- 4/5 anni di esperienza PQE, in studi legali internazionali;
- esperienza in ambito Corporate M&A;
- autonomia nella gestione del drafting dei contratti, di documenti complessi e nella gestione della pratica in generale.
- ottime doti organizzative ed esperienza nella gestione di risorse junior
- Team Player, in grado di instaurare solide relazioni con i colleghi a livello globale
- indispensabile una ottima conoscenza della lingua inglese
- laurea in giurisprudenza con ottima votazione

Riferimenti: Claudia Corradino – Recruitment, Italy recruitment.italy@Ashurst.com

BERGS & MORE

Sede: Padova

Posizione aperta: Senior Associate Compliance

Area di attività: 231, audit, whistleblowing, GDPR, ambiente e sicurezza

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lavorerai all'interno del Dipartimento Compliance presso la nostra sede di Padova, collaborando con le sedi estere di Dubai, Doha e Nairobi. Sarai coinvolto nelle attività di:

- gestione della progettazione, dello sviluppo e dell'implementazione di programmi di Corporate Compliance a 360 gradi (es. salute e sicurezza sul lavoro DL 81/2008; compliance alimentare, compliance ambientale DL 152/2006)
- assistenza in materia di modelli organizzativi, gestionali e di controllo 231, codici etici e di condotta; redazione e aggiornamento del Modello 231 ex D.Lgs. 231/2001 (parti generali e speciali, matrice, protocolli, ecc.)
- audit interni
- normativa sul whistleblowing; misure di

prevenzione della corruzione

- sistemi di gestione ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR) e della normativa sulla privacy protezione dei dati personali, trasparenza ed e-privacy, anche con riferimento alle nuove tecnologie
- formazione aziendale in materia di compliance e supporto legale ai team di DPO, CPO e Information Risk Management

Rispondi al profilo che cerchiamo se sei un Avvocato con almeno 5/7 anni di esperienza in ambito Compliance, sai redigere documenti in inglese e lo parli fluentemente.

Riferimenti: Ti chiediamo di inviare il tuo CV all'indirizzo info@bergsmore.com indicando nell'oggetto Rif. CompliancePD_2022

Sede: Padova

Posizione aperta 2: Junior Associate/ Associate Litigation

Area di attività: Litigation

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lavorerai all'interno del Dipartimento Litigation presso la nostra sede di Padova, collaborando con le sedi estere di Dubai, Doha e Nairobi. Sarai coinvolto nelle attività di:

- controversie societarie, finanziarie e commerciali, fusioni e acquisizioni, relazioni con gli azionisti, bilanci, diritto della proprietà intellettuale, diritto immobiliare, fallimenti e recupero crediti.
- controversie nazionali e internazionali, compresi i procedimenti arbitrali dinanzi alle principali istituzioni arbitrali nazionali e internazionali, sia come arbitri che come difensori delle parti.
- gestione precontenziosa per prevenire controversie davanti a tribunali ordinari o arbitrali.

Rispondi al profilo che cerchiamo se sei un Avvocato con almeno 3-5 anni di esperienza in ambito Litigation e hai maturato capacità di analisi di documentazione tecnica e legislazione complessa (compresa l'interazione tra diritto comunitario e diritto nazionale) e di fornire consulenza pratica ai Clienti; hai capacità di redigere in italiano e in inglese documentazione legale e memorie giudiziarie; hai autonomia nell'utilizzo del PCT attraverso le console più importanti; parli fluentemente inglese.

Riferimenti: Ti chiediamo di inviare il tuo CV all'indirizzo info@bergsmore.com indicando nell'oggetto Rif. LitigationPD_2022

DELOITTE LEGAL

Sede: Milano

Posizione aperta: Associate Employment and Benefits

Area di attività: Employment and Benefits

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lavorerai nel team Employment and Benefits e sarai coinvolto/a nelle attività di:

- Consulenza day-by-day in ambito giuslavoristico alle aziende clienti, con predisposizione e redazione di documenti e pareri finalizzati al supporto alla Direzione del personale;
- Supporto ai profili giuslavoristici delle operazioni straordinarie e di riorganizzazione, con particolare riferimento alle attività di Due Diligence, assistenza nella negoziazione, redazione e revisione della relativa documentazione, procedure di consultazione e informazione sindacale, procedure di riduzione di personale e trasferimento di azienda, attivazione di ammortizzatori sociali ecc.;
- Assistenza ai clienti in contenziosi in materia lavoristica e previdenziale.

Rispondi al profilo che cerchiamo se sei un/a Avvocato/a con almeno quattro anni di esperienza post abilitazione specifica in ambito giuslavoristico e parli fluentemente inglese. L'esperienza con riferimento a profili fiscali connessi ai rapporti di lavoro e la solida conoscenza di ulteriori lingue sono requisiti preferenziali di selezione.

Riferimenti: Ti chiediamo di inviare il tuo CV all'attenzione di Maria Mattoli all'indirizzo recruitinglegal@deloitte.it indicando nell'oggetto: Rif. Labour MI

Sede: Milano

Posizione aperta 2: Trainee M&A

Area di attività: M&A

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Sarai coinvolto/a, con un crescente grado di autonomia, nelle attività di:

- Due diligence legale (analisi documenti e redazione due diligence report);
- Redazione e/o revisione di documentazione contrattuale e pre-contrattuale relativa al perfezionamento di operazioni di M&A (shares deals e assets deals) e assistenza nelle diverse fasi negoziali (inclusi signing e closing);
- Redazione e/o revisione di documentazione societaria (verbali, delibere etc.) da predisporre

nel contesto delle predette operazioni;

- Ricerche giuridiche e redazione di pareri su tematiche di diritto societario e commerciale.

Rispondi al profilo se hai conseguito una laurea magistrale in Giurisprudenza con ottimo percorso accademico, hai un massimo di due anni di esperienza in primari studi legali in ambito M&A e parli fluentemente inglese.

Riferimenti: Ti chiediamo di inviare il tuo CV all'attenzione di Maria Mattoli all'indirizzo recruitinglegal@deloitte.it indicando nell'oggetto: Rif. Trainee M&A

Sede: Torino e Genova

Posizione aperta 3: Associate Corporate and M&A

Area di attività: M&A, Corporate

Numero di professionisti richiesti: 2

Breve descrizione: Lavorerai nel team Corporate M&A e sarai coinvolto/a, con un crescente grado di autonomia, nelle attività di:

- Due Diligence, con redazione del relativo Due Diligence Report;
- Predisposizione e revisione dei documenti contrattuali nell'ambito di operazioni straordinarie quali, a titolo esemplificativo, trasferimenti di partecipazioni, aziende e rami d'azienda, aumenti di capitale, fusioni (italiane e cross-border) e scissioni;
- Costituzione di società di diritto italiano e Joint venture societarie;
- Redazione e revisione di documentazione societaria (verbali di assemblea e del consiglio di amministrazione, statuti, patti parasociali ecc.).

Rispondi al profilo che cerchiamo se sei un/a Avvocato/a con almeno 3 anni di esperienza specifica in ambito Corporate M&A e parli fluentemente inglese.

Riferimenti: Ti chiediamo di inviare il tuo CV all'attenzione di Maria Mattoli all'indirizzo recruitinglegal@deloitte.it indicando nell'oggetto: Rif. M&A TOGE

FBP LEGAL

Sede: Milano

Posizione aperta: Avvocato/a

Area di attività: Diritto Commerciale e Societario, M&A, Startups

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lo Studio ha in corso una selezione per un/una avvocato/a con 3/5 anni di esperienza post abilitazione da inserire nel team M&A/Startups. Ottimo inglese indispensabile.

Riferimenti: www.fpblegal.com, info@fpblegal.com, RIF: 20221123AP

HOGAN LOVELLS

Sede: Roma

Posizione aperta: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Financial Services (focus Insurance)

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per ampliare il nostro team di Financial Services con focus nel diritto delle assicurazioni, sede di Roma.

Il/la candidato/a ideale è un/a giovane neolaureato/a, con tesi di laurea in diritto delle assicurazioni, votazione minima 105/110 ed uno spiccato interesse per la materia e/o un/una praticante avvocato che abbia sviluppato competenze ed esperienza effettiva di 1-2 anni nel settore, preferibilmente presso studi legali internazionali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente.

La conoscenza fluente dell'inglese è requisito indispensabile: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero sono positivamente valutate.

Riferimenti (a chi inviare il Cv): Stagiaire/Trainee, dip. [Financial Services - focus Insurance - Roma](#)

Sede: Roma

Posizione aperta 2: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Corporate

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca una/un giovane collaboratrice/collaboratore per potenziare il nostro team Corporate M&A, sede di Roma.

La/il candidata/o ideale è neolaureata/o (votazione minima 105/110) con tesi in diritto commerciale o materie affini e uno spiccato interesse per la materia. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente. Flessibilità e curiosità

completano il profilo della/del candidata/o ideale.

Riferimenti: [Stagiaire/Trainee, dip. Corporate - Roma](#)

Sede: Milano

Posizione aperta 3: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Debt Capital Markets

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per ampliare il nostro team di Debt Capital Market, sede di Milano.

In particolare cerchiamo:

- un/a laureando/a oppure neolaureato/a, con tesi di laurea preferibilmente in diritto commerciale, societario, bancario o dei mercati finanziari, con votazione minima 100/110 e con una forte motivazione ed entusiasmo per il settore; oppure
- un/a praticante fino a 6 mesi di esperienza
- L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti: [Stagiaire/Trainee dip. Debt Capital Markets - Milano](#)

Sede: Milano

Posizione aperta 3: Associate NQ – 2 PQE

Area di attività: Debt Capital Markets

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Per il nostro team di Debt Capital Market, sede di Milano, cerchiamo un/a avvocato che abbia maturato dai due ai quattro anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel campo del Debt Capital Markets.

Si richiede esperienza in operazioni di finanza strutturata, compresi i profili relativi a cartolarizzazioni, cover bonds ed emissioni di titoli strutturati, maturata presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti: [Associate, dip. Debt Capital Markets - Milano](#)

Sede: Roma

Posizione aperta 5: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di una figura di Stagiaire/Trainee per il team di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, sede di Roma.

Il/la candidato/a collaborerà all'interno del dipartimento di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, supportando i colleghi più senior nel campo del diritto amministrativo,



PUBLISHING GROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



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



SAVE THE DATE

26.01.2023

EAST END STUDIOS
SPAZIO ANTOLOGICO
Via Mecenate, 84/10
Milan

19.15 Check-in
19.30 Cocktail
20.15 Ceremony
21.00 Standing Dinner

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY
AWARDS
FINANCE

10th
E D I T I O N

SAVE THE DATE
09.02.2023

**EAST END STUDIOS
SPAZIO ANTOLOGICO**
Via Mecenate, 84/10
Milan

19.15 Check-in
19.30 Cocktail
20.15 Ceremony
21.00 Standing Dinner



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
23.03.2023

11TH EDITION

IIP & TMTT

ORE 19.15

MELIÀ MILANO

Via Masaccio, 19 - Milano



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
13.04.2023

LCPUBLISHINGGROUP
LEGALCOMMUNITY
AWARDS
Tax
10th
EDITION

ORE 19.15
FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù, 6/8 - Milano



LEGALCOMMUNITY **CH**

AWARDS

SAVE THE DATE
04.05.2023

19.15 • ZÜRICH



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
25.05.2023

4th Edition

Forty
ITALY
UNDER **40**

ORE 19.15

EAST END STUDIOS

Via Mecenate, 84/10 - Milano

#LcFortyUnder40 

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
15.06.2023

9th Edition

corporate

ORE 19.15 • MILANO

#LcCorporateAwards 

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com

anche giudiziale, con particolare riferimento ai settori regulatory in generale, diritto ambientale e degli appalti, energy e project finance.

Il profilo ideale:

- un praticante avvocato che abbia maturato un'esperienza effettiva di almeno un anno nel settore, preferibilmente in primari studi legali internazionali o boutique
- la conoscenza fluente della lingua inglese (scritta e parlata) è un requisito indispensabile: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate

Riferimenti: [Stagiaire/Trainee - Regulatory \(Administrative and Public Law\) and Environment \(Roma\)](#)

Sede: Roma

Posizione aperta 6: Senior Associate

Area di attività: Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di una figura di Senior Associate per il team di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, sede di Roma.

Il/la candidato/a collaborerà all'interno del dipartimento di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment fornendo consulenza per società multinazionali e clienti nazionali nel campo del diritto amministrativo, anche giudiziale, con particolare riferimento ai settori regulatory in generale, diritto ambientale e degli appalti, energy e project finance.

Il profilo ideale:

- è abilitato alla professione forense in Italia con un'esperienza effettiva di minimo 6 anni post-qualifica nel campo del diritto amministrativo
- ha maturato esperienza in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati
- ha un'ottima conoscenza e utilizza la lingua inglese come strumento di lavoro quotidiano nella produzione scritta/orale; tale requisito è considerato essenziale, in mancanza del quale le candidature pervenute non saranno prese in considerazione

Riferimenti: [Hogan Lovells Senior Associate Regulatory \(Administrative and Public Law\) and Environment Roma](#)

Sede: Roma

Posizione aperta 7: Associate

Area di attività: Regulatory (Administrative and

Public Law) and Environment

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di una figura di Associate per il team di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, sede di Roma.

Il/la candidato/a collaborerà all'interno del dipartimento di Regulatory and Environment fornendo consulenza per società multinazionali e clienti nazionali nel campo del diritto amministrativo, anche giudiziale, con particolare riferimento ai settori regulatory in generale, diritto ambientale e degli appalti, energy e project finance. Il profilo ideale:

- ha maturato esperienza in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati;
- è abilitato alla professione forense in Italia con un'esperienza effettiva di minimo 4 anni post-qualifica oppure 3 anni inclusa la pratica nel campo del diritto amministrativo;
- ha un'ottima conoscenza e utilizza la lingua inglese come strumento di lavoro quotidiano nella produzione scritta/orale; tale requisito è considerato essenziale, in mancanza del quale le candidature pervenute non saranno prese in considerazione

Riferimenti: [Hogan Lovells Associate Regulatory \(Administrative and Public Law\) and Environment Roma](#)

Sede: Roma

Posizione aperta 8: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Litigation

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per ampliare il nostro team di Litigation, sede di Roma.

La/il candidata/o ideale è una/un laureanda/o oppure neolaureata/o con votazione minima 105/110 e uno spiccato interesse per l'ambito del contenzioso societario, assicurativo e arbitrati.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti: [Stagiaire/Trainee, dip. Litigation - Roma](#)

Sede: Milano

Posizione aperta 9: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Litigation

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Al fine di ampliare il nostro Team di Litigation, sede di Milano, siamo alla ricerca

di un/a giovane professionista con le seguenti caratteristiche:

- un/a laureanda/o oppure neolaureato/a con votazione minima 105/110
- spiccato interesse per l'ambito del contenzioso commerciale, civile, responsabilità da prodotto

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti: [Stagiaire/Trainee, dip. Litigation - Milano](#)

Sede: Milano

Posizione aperta 10: Stagiaire/Trainee

Area di attività: White Collar Crime (Litigation)

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per ampliare il nostro team di White Collar Crime (Litigation), sede di Milano.

La/il candidata/o ideale è:

- un/a neolaureato/a con votazione minima 105/110
- tesi in diritto penale o compliance
- spiccato interesse anche per il contenzioso civile
- oppure
- un Trainee con 3-6 mesi di esperienza nel settore di White Collar Crime e/o contenzioso civile.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito imprescindibile.

Riferimenti: [Stagiaire/Trainee, White Collar Crime \(Litigation\) - Milano](#)

Sede: Milano / Roma

Posizione aperta 11: Stage pre-laurea

Area di attività: Multidisciplinare

Numero di professionisti richiesti: 2 per sede

Breve descrizione: Siamo sempre alla ricerca di giovani e brillanti studenti di Giurisprudenza al IV e V anno interessati a svolgere un tirocinio curriculare presso le nostre sedi di Milano e Roma. I tirocinanti collaborano con tutti i dipartimenti dello Studio e supportano i professionisti svolgendo varie attività quali, a titolo esemplificativo, ricerche, traduzioni e supporto nella stesura di prime bozze di documenti e memoranda. Hanno inoltre la possibilità di partecipare alle varie attività formative organizzate dallo Studio.

Il/la candidato/a ideale è: studente di giurisprudenza con un brillante curriculum accademico.

Disponibilità per almeno tre mesi full time.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale. Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

Riferimenti: [Hogan Lovells - Stage Curriculare Multidisciplinare](#)

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

Sede: Milano

Posizione aperta: Associate

Area di attività: Diritto penale tributario, fallimentare e societario

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lo Studio è alla ricerca di un avvocato specializzato in diritto penale tributario, fallimentare e societario, ai fini dell'inserimento nel team, che abbia maturato specifica esperienza all'interno di Studi Legali operanti in tale settore. L'attività consisterà nell'assistenza giudiziale e stragiudiziale a persone fisiche e società nazionali ed estere. Al candidato/a è richiesto il conseguimento del titolo di avvocato da almeno quattro anni.

Completano il profilo:

- Ottima conoscenza della lingua inglese (parlata e scritta)
- Autonomia nella gestione dei clienti e dell'attività d'udienza
- Attitudine a lavorare in team
- Spiccate doti relazionali e comunicative
- Precisione e puntualità
- Intraprendenza e flessibilità
- Capacità di sintesi efficace
- Familiarità con i principali applicativi Microsoft e le Banche dati giuridiche

Riferimenti: info@pucopenalisti.it

Sede: Brescia

Posizione aperta 2: Praticante

Area di attività: Diritto Penale Commerciale

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lo Studio è alla ricerca di un/a neolaureato/a in Giurisprudenza da inserire come Praticante Avvocato all'interno della propria sede di Brescia.

La risorsa supporterà i professionisti dello Studio nelle attività di ricerca, studio e preparazione delle udienze, nonché nelle attività di consulenza stragiudiziale.

Sono richiesti:

- ottimo curriculum accademico (con focus su Diritto Penale)
- ottima conoscenza della lingua inglese

- attitudine a lavorare in team
- intraprendenza e flessibilità

Riferimenti: info@pucciopenalisti.it

Sede: Milano

Posizione aperta 3: Office Manager

Area di attività: Segreteria

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lo studio è alla ricerca di un/una segretario/a legale per la propria sede di Milano.

La risorsa si occuperà di supportare i professionisti dello Studio in tutte le attività di loro competenza, nonché di provvedere alla gestione degli adempimenti interni funzionali all'operatività dello Studio medesimo, tra cui:

- Gestione dell'agenda del Partner
- Gestione delle telefonate e delle mail tramite tempestiva presa in carico delle stesse
- Accoglienza clienti
- Organizzazione e gestione delle riunioni (siano esse fisiche o virtuali)
- Organizzazione e gestione delle trasferte e dei rimborsi spese
- Gestione degli approvvigionamenti e dei rapporti con i fornitori di beni e servizi
- Inserimento delle ore lavorate (time-sheet) e dei carichi di lavoro dei professionisti secondo le scadenze di volta in volta definite
- Supporto alle attività di natura amministrativo contabile

È richiesta comprovata esperienza nelle mansioni indicate, nonché una buona conoscenza (scritta e parlata) della lingua inglese e del pacchetto Office. Ai sensi di Legge, la ricerca è rivolta a persone di entrambi i sessi.

Riferimenti: info@pucciopenalisti.it

ufficio milanese (via Durini 20).

Riferimenti: Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.

STUDIO LEGALE SUTTI

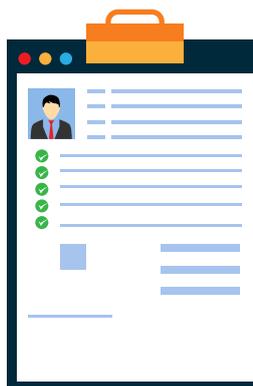
Sede: Milano

Posizioni aperte: Associates

Area di attività: Proprietà intellettuale, lingua tedesca

Numero di professionisti richiesti: 2

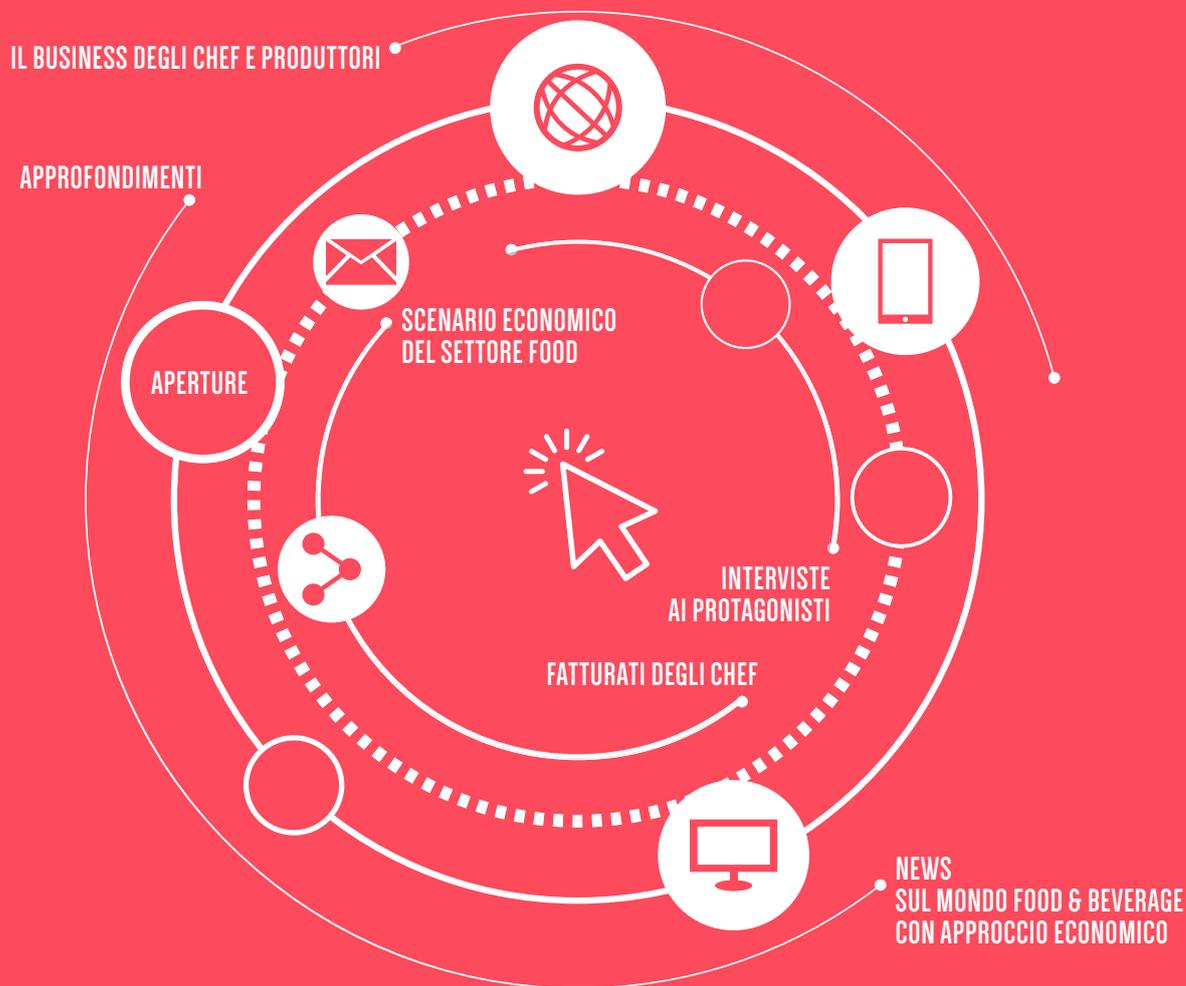
Breve descrizione: Lo Studio Legale Sutti seleziona candidati con specifica formazione ed esperienza nel campo del diritto e del contenzioso amministrativo, e in generale del diritto pubblico dell'economia, per un inserimento nelle risorse umane del proprio





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

AURICCHIO ACQUISISCE 3B LATTE E SI RAFFORZA NEI FORMAGGI FRESCHI

Tutti gli advisor nel primo closing del Fondo Italiano Agri & Food e nella cessione di Fine Food

a cura di eleonora fraschini*

Sono state settimane ricche di operazioni per il comparto food e agroalimentare, che attira sempre di più l'attenzione degli operatori di settore e dei fondi di private equity. 3B Latte, società attiva nel segmento dei prodotti caseari freschi, è entrata a far parte dello storico gruppo Auricchio. Il fatturato di quest'ultimo, dopo l'operazione, si attesterà a 400 milioni di euro, di cui oltre il 40% proveniente dall'estero. Il Fondo Italiano d'Investimento sgr ha chiuso la prima fase di raccolta del Fondo Italiano Agri & Food - FIAF con 130 milioni di euro, grazie al supporto di BE, CDP Equity e di altri primari investitori istituzionali italiani. Infine, il Fondo Finanza e Sviluppo Impresa, gestito da Azimut Libera Impresa sgr, ha ceduto Fine Food Group al fondo Europe Capital Partners VII.

3B LATTE ENTRA A FAR PARTE DEL GRUPPO AURICCHIO



Gennaro Auricchio e 3B Latte hanno siglato un accordo secondo il quale 3B Latte entra a far parte del gruppo Auricchio, che si rafforza nel segmento dei formaggi freschi a base di latte di capra e bufala.

3B Latte, marchio di eccellenza Italiana della produzione artigianale di formaggi, è stata fondata settant'anni fa a Brignano Gera d'Adda (Bergamo) e nel corso degli anni si è specializzata nella produzione di formaggi tipici lombardi, adottando procedure di lavorazione basate sulla valorizzazione delle materie prime e del territorio, arricchendo la sua gamma prodotti con i formaggi spalmabili e a base di latte di capra, di bufala e vaccino, tra cui il Camembert di Bufala. Nel 2021 la società ha realizzato un fatturato di oltre 35 milioni di euro, di cui oltre il 20% all'estero.

La società verrà supportata grazie a un importante piano di investimenti volti all'efficientamento della capacità produttiva, allo sviluppo di nuove linee di prodotto, e all'internazionalizzazione della distribuzione della gamma prodotti in nuove aree geografiche e mercati, nel pieno rispetto della propria identità e tradizione, al tempo stesso delineando un chiaro percorso di sviluppo e di crescita.

Florindo e Marco Bertoni, insieme ad Abramo Bernacchi, storici soci di 3B Latte, rimarranno alla guida della società e continueranno ad essere figure chiave nello sviluppo futuro della stessa. Il management del Gruppo Auricchio metterà a disposizione di 3B Latte conoscenze produttive ed esperienze manageriali per valorizzarne il grande potenziale di crescita, soprattutto nei principali mercati Europei.

Il fatturato del gruppo Auricchio a seguito dell'operazione si attesterà attorno ai 400 milioni di euro, di cui oltre il 40% realizzato all'estero.

Il gruppo Auricchio è stato assistito da DC Advisory in qualità di advisor finanziario, con un team composto dal ceo **Francesco Moccagatta** e dall'associate **Riccardo Furlan**. È stato inoltre seguito da Gitti and Partners per gli aspetti legali con un team composto dai partner **Vincenzo Giannantonio** e **Giacomo Pansolli**, da Bernoni Grant Thornton per gli aspetti relativi alla due diligence finanziaria con un team composto da **Stefano Marchetti**, **Marco Degregori** e **Giacomo Contento** e per gli aspetti fiscali con un team composto da **Gianni Bitetti** e **Sara Flisi**.

3B latte è stata assistita da Vitale&Co in qualità di advisor finanziario con un team guidato da **Alberto Gennarini** e composto da **Valentina Salari**, **Salvatore Celozzi** e **Domenico Soprano**, da LCA per gli aspetti legali, fiscali e di struttura operazione.

Le banche finanziatrici a supporto dell'operazione del gruppo Auricchio sono state BPER Banca, tramite un finanziamento bancario strutturato da corporate & investment banking, e Banca Popolare di Sondrio. La banca a supporto di 3B Latte è stata Banco BPM.

CC & SOCI E GRIMALDI CON BF NEL PRIMO CLOSING DEL FONDO ITALIANO AGRI & FOOD

Fondo Italiano d'Investimento sgr ha concluso con successo la prima fase di raccolta del Fondo Italiano Agri & Food – FIAF, il veicolo settoriale dedicato a sostenere l'agroalimentare, filiera strategica per l'Italia.

Il Fondo ha raggiunto la soglia di 130 milioni di euro grazie al supporto dei Cornerstone Investors BF e CDP Equity, e di altri primari investitori istituzionali italiani. La dimensione target è fissata a 300 milioni di euro.

FIAF, guidato dai senior partner **Pier Felice Murtas** e **Marco Pellegrino**, ha una strategia d'investimento ispirata a chiare necessità di innovazione, internazionalizzazione e consolidamento del settore agroalimentare, che rappresenta la prima industria in Italia per valore aggiunto e sinonimo globale di eccellenza del made in Italy.

CC & Soci, boutique di advisory finanziaria e investimenti fondata da **Claudio Costamagna**, ha agito da financial advisor con un team formato da **Cristiana Procopio**, managing director, e **Alessandro Caselli**, analyst. Grimaldi Studio Legale ha assistito BF con un team formato dal partner **Riccardo Bovino** e dalla senior associate **Giada Salvini**.

La filiera del settore agroalimentare genera un giro d'affari, su base annua, superiore ai 500 miliardi di euro e garantisce occupazione a quasi 3,6 milioni di persone. Negli ultimi anni, il comparto agroalimentare ha confermato la sua rilevanza strategica all'interno dell'economia nazionale, ed ha un fatturato in crescita nonostante le difficoltà della pandemia. Il settore ha ancora un potenziale inespresso in termini di ulteriore sviluppo nazionale e di crescita delle esportazioni rappresentando una delle filiere più rilevanti del made in Italy.

Nel contesto di implementazione della strategia nazionale di sviluppo del comparto agroalimentare si colloca l'impegno di CPDE nel FIAF, in linea con le direttrici del Piano Strategico 2022-2024 del Gruppo CDP.

Fondo Italiano Agri & Food – FIAF si inserisce tra i 7 nuovi strumenti, tra fondi diretti e fondi di fondi, previsti dal Piano Industriale 2022-2025 di Fondo Italiano d'Investimento che prevede attività di investimento su alcuni settori prioritari quali filiere ed eccellenze del made in Italy, lifescience & healthcare, industrial tech & products, it/digital oltre appunto all'agri & food.

Davide Bertone, amministratore delegato di Fondo Italiano d'Investimento sgr dichiara: "Il lancio di FIAF s'inserisce tra le priorità di intervento individuate dal Piano Industriale al 2025 recentemente presentato che ha l'obiettivo di portare a 4 miliardi di euro il capitale dedicato dalla sgr a progetti di crescita di aziende italiane. Fondo Italiano d'Investimento intende agire da catalizzatore di un ampio ecosistema di capitali a supporto delle pmi su settori, filiere e temi di rilevanza strategica, tra i quali l'agroalimentare occupa una posizione di primaria importanza".



DAVIDE BERTONE

AZIMUT CEDE FINE FOOD AL FONDO ECP VII

Il Fondo Finanza e Sviluppo Impresa, gestito da Azimut Libera Impresa sgr, ha ceduto, insieme agli altri azionisti di minoranza, il 100% di Fine Food Group al fondo Europe Capital Partners VII.

Fondato nel 1995 da **Fabrizio Fasulo** e **Stefano Sgarella**, Fine Food Group è specializzato nell'importazione e distribuzione di prodotti alimentari per la ristorazione in particolare della cucina americana, messicana e tex-mex. Il fondo Finanza e Sviluppo Impresa, che aveva investito nel gruppo nel 2015, realizza così il suo ultimo disinvestimento. L'operazione ha incluso peraltro il reinvestimento del socio fondatore di Fine Food Fabrizio Fasulo, che ricoprirà il ruolo di presidente e ad della società.

Azimut Libera Impresa e gli altri azionisti venditori sono stati assistiti da Vitale & Co., con un team composto da **Alberto Gennarini**, **Valentina Salari**, **Azzurra Bisogno** e **Gabriele Khamaisi**. Gli aspetti legali sono stati seguiti da Giovannelli e associati.

Il fondo Europe Capital Partners VII è stato assistito da CS & Associati, oltre che da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici per gli aspetti legali, da Spada Partners per la due diligence contabile e fiscale e da OC&C per la business due diligence. Iccrea Banca ha supportato Europe Capitale Partners VII, organizzando e sottoscrivendo il finanziamento a supporto dell'operazione.



ALBERTO GENNARINI

**Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.it*

I PROFESSIONISTI DEL FOOD

IL RACCONTO DEL CIBO SECONDO

ALESSIA RIZZETTO

È la fondatrice dell'omonima agenzia di comunicazione e rivela in un tête à tête con MAG i suoi progetti su misura per il mondo food & beverage

di letizia ceriani

«MENO CONSUMISMO E PIÙ VALORI, MENO COOKING SHOW E PIÙ LABORATORI DI NICCHIA DOVE GLI APPASSIONATI, QUELLI VERI, POSSONO INCONTRARE PERSONE ACCOMUNATE DALLE STESSA VIBRAZIONI»

Ufficio stampa, consulenza strategica, social media management e pubbliche relazioni: poliedrica è la natura di **Alessia Rizzetto**. Questa volta, MAG sfonda la quarta parete per guardare da vicino chi del food cura immagine e narrazione.

Dopo la laurea in legge in Bocconi, prende parte al progetto Le Fooding, viaggiando tra Parigi e New York, per poi approdare nel mondo della comunicazione digitale. A Milano oggi Alessia Rizzetto – padovana classe 1985 – gestisce un'agenzia di più di venti persone, e tratta clienti di fama internazionale. Regina indiscussa del mondo delle PR milanesi, è artefice di un ponte che racconta le eccellenze imprenditoriali dell'universo enogastronomico e del lifestyle.

Da dove nasce il progetto AR? «Si è evoluto in maniera spontanea», spiega Rizzetto. Una spiccata curiosità e un'innata sensibilità la avvicinano fin da giovane all'orbita della comunicazione, tanto da non riuscire più a uscirne.

A quei brand, chef, e ristoratori in cerca di una voce narrante, Alessia Rizzetto dona carta, penna e anche un bel packaging. Da grandi poteri derivano grandi responsabilità, ma Alessia non si scoraggia – nemmeno durante la pandemia – pur ammettendo la non semplicità del doppio ruolo di madre e imprenditrice: «L'importante è innamorarsi ogni volta del progetto e diventarne ambasciatori». Alessia Rizzetto trascina la sua squadra giovane e smart attraverso eventi, occasioni e iniziative di vita sociale

e social, facendosi portatrice di un gusto e di un savoir vivre tutto milanese.

Se la ristorazione è un flusso in continua evoluzione, in che direzione sta andando? «Meno consumismo e più valori», risponde.

Alessia Rizzetto è oggi un'agenzia solida, strutturata, che vanta una grande quantità di clienti di spicco dai mondi del food and beverage, della ristorazione, del turismo e dell'ospitalità. Con quale vision nasce l'agenzia?

Nasce tutto da una passione, quella per il mondo della cucina, che poi si è trasformata in un lavoro. Era il 2010, frequentavo ancora l'università, studiavo giurisprudenza in Bocconi, mancavano pochi mesi alla laurea – che poi conseguì – e ricevetti un messaggio di un'amica francese in cui mi parlava di Le Fooding, realtà francese che stava per fare i primi passi nel mercato italiano. Mi ritrovai così a seguire la comunicazione del loro primo evento in Italia con come Carlo Cracco, Massimo Bottura, Davide Scabin, David Chang, Inaki



Aizpitarte...

Quali sono i principi a cui ti ispiravi e ti ispiri oggi?

Food e Feeling: questo è stato lo spirito con cui ho iniziato a lavorare nel mondo della comunicazione...

E che tuttora portiamo avanti come team: un approccio che parte dal mondo dell'enogastronomia – il “food” – ma che vi aggiunge del “feeling” grazie alla creatività che ogni giorno esprimiamo. Un percorso che si è evoluto in maniera spontanea e che mi ha portato a costruire un team che oggi conta 20 persone e sforna progetti sartoriali al servizio delle eccellenze enogastronomiche, in Italia e non solo.

Fare comunicazione oggi è un lavoro dinamico e complesso...

Il nostro è un lavoro in continua evoluzione. Lo scenario in cui operiamo può influenzare le dinamiche della comunicazione. È fondamentale essere sempre al passo con i tempi e contestualizzare qualsiasi attività nel momento storico e sociale in cui ci troviamo a operare. L'importante è essere flessibili e riuscire a interpretare le esigenze dei nostri interlocutori, sintonizzandoci sulle loro “frequenze” e proponendo la storia giusta al momento giusto.

Quali sono gli aspetti più problematici e quali quelli più interessanti?

È un lavoro di grande sensibilità che richiede precisione ed empatia

per poter valorizzare i punti di forza di ogni realtà rappresentata, dalla grande multinazionale al piccolo produttore di nicchia. L'importante è innamorarsi ogni volta del progetto e diventarne ambasciatori, trovando la giusta chiave di racconto che ci permetta di raggiungere il pubblico finale in maniera efficace.

Lei si è sempre occupata di comunicazione in questo ambito, giusto?

Sono sempre stata affascinata da questo settore, non ho mai pensato di fare altro. È un settore che negli anni ha assunto sempre maggiore importanza e a cui i media continuano a dedicare sempre più spazio. Questo perché l'eccellenza italiana nel food & beverage rappresenta un asset fondamentale della nostra economia, un pilastro del made in Italy su cui puntare.

Milano è forse la metropoli più internazionale e ricettiva del Paese. La ripartenza post pandemia sta avvenendo per davvero?

Milano in realtà non si è mai fermata. Molte startup hanno preso vita proprio in quei mesi e siamo stati felici di supportarle con i nostri servizi. Il progetto Italia Keeps On Cooking testimonia la determinazione di chi lavora in questo settore che, anche nei momenti più bui della pandemia, ha tirato fuori la grinta e la creatività al servizio di cause benefiche.



Cioè?

Abbiamo organizzato inaugurazioni virtuali, degustazioni in video conferenza, talk e cooking class che coinvolgevano persone dislocate in ogni parte del mondo, “Restaurant Bond” e tanto altro. Ora finalmente siamo tornati a vivere una normalità fatta di incontri, riunioni ed eventi in presenza. La quantità di progetti in partenza è la dimostrazione di un trend in forte crescita per un settore la cui vitalità non si è mai spenta.

Sicuramente quello della ristorazione è stato uno dei settori più penalizzati, ma che più di altri si è messo in discussione per ripartire. In che direzione sta andando, secondo lei?

Gli imprenditori restano tali, chi si è improvvisato in questi anni ne ha pagato le conseguenze. La tendenza vede molti professionisti scegliere il proprio futuro lasciando più spazio alle emozioni, dedicandosi a quello che realmente li appassiona, senza scendere a compromessi.

Cambieranno del tutto o solo in

«L'ECCELLENZA ITALIANA NEL FOOD & BEVERAGE RAPPRESENTA UN ASSET FONDAMENTALE DELLA NOSTRA ECONOMIA, UN PILASTRO DEL MADE IN ITALY SU CUI PUNTARE»

parte i paradigmi del settore?

Molti chef lasciano le grandi città per dar vita a progetti autentici, sostenibili e rigenerativi. Anche gli eventi rivolti al pubblico diventano esperienze che giocano lo spirito. Meno consumismo e più valori; meno cooking show e più laboratori di nicchia dove gli appassionati, quelli veri, possono incontrare persone accomunate dalle stesse vibrazioni.

Essere donne e imprenditrici non è una combo facile...

Sicuramente all'inizio non è stato facile affermare la mia figura in un contesto prettamente maschile. È bastato dimostrare di essere in gamba per mettere a tacere qualsiasi pregiudizio. Seguire le proprie passioni e costruire il proprio futuro, e non solo, si può. Al contrario di quanto si pensi, credo che noi donne siamo in grado di fare grandi cose. L'energia che scorre nelle nostre vene, lo spirito organizzativo e l'attitudine a risolvere problemi sono qualcosa di inimmaginabile, e tutto ciò si enfatizza ancora di più nel momento in cui diventiamo madri.

Quali ostacoli ha incontrato all'inizio della sua carriera?

Mi ricordo quando rimasi incinta della mia prima figlia, Nina. Ero felicissima ma al contempo spaventata, non sapevo cosa mi aspettasse sul fronte lavorativo. Come avrebbero reagito i miei clienti di fronte a una giovane imprenditrice che diventava mamma? Ho addirittura pensato che qualcuno di loro avrebbe rescisso il contratto per via di questa "novità". In realtà nulla di tutto ciò è accaduto. Ho lavorato fino al giorno del parto e, nonostante il cesareo e il dolore fisico che mi piegava letteralmente a metà, avevo voglia di tornare a lavorare...e così ho fatto! Ho

seguito il mio cuore e lo stesso anno il fatturato dell'agenzia è raddoppiato.

Oggi è cambiato qualcosa?

Oggi non è cambiato molto, non ci sono grandi misure a livello istituzionale volte tutelare l'universo femminile, specie se si tratta di lavoratrici autonome. C'è però una maggiore consapevolezza del fatto che ci siano sempre più figure imprenditoriali femminili a cui viene data visibilità e le cui storie diventano fonte d'ispirazione per le nuove generazioni. C'è ancora molta strada da fare, bisogna lavorare sul concetto di "sorellanza" e di supporto reciproco tra donne, purtroppo ancora troppo spesso animate da invidia e gelosia. Per me la cosa importante

è dare il buon esempio e ispirare, nel mio piccolo, future grandi imprenditrici.

Quali sono le prospettive di crescita e di espansione?

Vogliamo continuare a rappresentare l'eccellenza e dare voce al talento, a livello nazionale e non solo.

La prospettiva è quella di consolidare il nostro posizionamento in Italia - non solo al Nord, ma anche al Centro e al Sud -, per poi espandere la nostra attività in alcuni mercati esteri quali Regno Unito, Spagna, Francia, Stati Uniti e Cina. Stiamo già lavorando in tal senso e contiamo di poter annunciare alcune novità entro il primo semestre del 2023. 🍷



NON LASCIAMOLO VUOTO



Aiutaci a garantire cibo e a costruire l'autonomia di chi è in difficoltà, in Italia e nel mondo.

La fame sta aumentando. Milioni di bambini e famiglie non hanno cibo a sufficienza, in Italia e nel mondo.

Partecipa alla nostra campagna, perché nessuno debba mai più soffrire la fame.



Media Partner



Scopri di più sulla nostra iniziativa.

Inquadra qui o vai su www.azionecontrolafame.it/nonlasciamolovuoto



MAI PIÙ FAME

A settembre 2022 è stato inaugurato Horto Restaurant che, all'interno del complesso The Medelan, svetta sui tetti milanesi. La città apre le porte a un nuovo modo di concepire cucina e temporalità

di letizia ceriani



HORTO,
TEMPIO ETICO
NEL CUORE
DI MILANO

In un'intervista a due voci, i fondatori di **Horto Restaurant** raccontano l'evoluzione del progetto e la sua realizzazione. Lo chef pluristellato **Norbert Niederkofler** ha seguito la direzione strategica e organizzativa della cucina, insieme al managing director **Diego Panizza**, co-fondatore insieme a **Oswaldo Bosetti**.

Insieme ricoprono oggi un ruolo di consulenza e di monitoraggio, mentre l'ideazione del menù è in mano all'head chef Alberto Toè, prima al fianco di Niederkofler al St. Hubertus di San Cassiano.

Risuona in Horto la eco della filosofia "Cook the mountain": l'uso consapevole degli ingredienti deriva da un profondo rispetto per i tempi non nostri, ma della natura, dei suoi frutti e delle sue stagioni. Emerge il tentativo di rivedere il rapporto tra uomo e tempo e di conseguenza un nuovo tipo di vissuto, un'altra quotidianità.

Un progetto ambizioso (e

immersivo) da ogni punto di vista, quello di Horto, che parla di cucina, di design, di atmosfere, ma non di sostenibilità, precisa Diego Panizza, «un termine ormai saturo di significati che non combaciano con la sua essenza». Horto racconta il rapporto tra uomo e territorio, una nuova «etica».

Le materie prime di alta qualità – carne, pesce e verdure – sono lavorate in modo rispettoso, pur rimanendo nei canoni estetici del fine dining.

Gli spazi sono stati progettati dallo studio GLA (Genius Loci Architettura), incaricato non solo dell'interior design ma della ristrutturazione dell'intero complesso The Medelan. Esclusiva la location: a due passi da Piazza del Duomo, vista Madonnina.

L'ambiente etereo avvolto in colori pastello suggerisce un'atmosfera onirica, seguendo una traiettoria molto precisa, votata alla sperimentazione e alla sostenibilità, nel rispetto di una

filosofia che valorizza il locale, l'innovazione e l'armonia, della persona e dei luoghi.

Non è pranzo e non è cena, ma è l'ora etica, quella che Horto riserva al commensale. Un tempo che introduce al connubio tra natura e cibo, territorio e stagionalità.

Horto è uno dei progetti green più interessanti dell'anno. Come prende forma l'idea?

Diego Panizza (D.P.): Abbiamo visto un vuoto a Milano, e volevamo colmarlo con un'esperienza che potesse parlare e allo stesso tempo arricchire il territorio. Il contesto in cui ogni progetto nasce è fondamentale, ed era nostro desiderio poter collaborare con il locale; soprattutto perché in pochi conoscono le molte ricchezze della Lombardia. Avevamo in mente l'idea dell'ora etica, una nuova filosofia che potesse coinvolgere il territorio distante solo un'ora e mezzo dal centro di Milano e potesse offrire un momento di pausa dal caos della metropoli, puntando ad un altissimo livello sia da un punto di vista

«AVEVAMO IN MENTE L'IDEA DELL'ORA ETICA, UNA FILOSOFIA CHE POTESSE COINVOLGERE IL TERRITORIO E OFFRIRE UN MOMENTO DI PAUSA DAL CAOS DELLA METROPOLI»

DIEGO PANIZZA



culinario che esperienziale.

Come nasce il rapporto con lo chef Norbert Niederkofler?

D.P.: Da tempo ammiro il lavoro dello chef Niederkofler e sono andato a trovarlo al suo ristorante, come ospite; ho pensato che potesse essere il partner perfetto per questa avventura. Così, gli ho raccontato il progetto e ora siamo qui.

Oggi etica e sostenibilità sono prerogative imprescindibili per l'enogastronomia e Milano è senz'altro una meta ricettiva.

Che cosa significa essere sostenibili oggi?

D.P.: Sostenibilità non è un termine che ci rispecchia, in quanto negli ultimi tempi è stato saturato di significati che non

combaciano con la sua essenza.

Preferiamo parlare di etica, di rapporti tra collaboratori e di rapporti con la natura.

Parliamo del menù. Quali sono i piatti iconici?

Norbert Niederkofler (N.N.): I piatti iconici di Horto sono la cagliata di latte della vacca Guernsey dell'azienda agricola Salvaderi, con battuta di manzo (da vacca da latte) e caviale di Storione; il tortello di patate e sambuco con fondo di trota e sue uova. Il filetto di trota appena scottato è servito con erbe selvatiche al BBQ e fondo di funghi. Tra i signature, anche il sorbetto di ribes nero, pino mugo e biscotto morbido al sambuco.

Qual è il fil rouge che lega il percorso esperienziale?



ALBERTO TOÈ



DIEGO PANIZZA, OSVALDO BOSETTI E NORBERT NIEDERKOFLER

N.N.: Il fil rouge è sicuramente il principio dell'ora etica, la valorizzazione del territorio e la sfida di fare di più con meno. In più, ovviamente, il connubio delle esperienze passate mie, di Alberto (*n.d.r. Toè*) e di Stefano (*n.d.r. Ferraro*).

Ormai possiamo dire che la filosofia della montagna "Cook the Mountain" ha fatto molta strada. Come viene – e verrà – recepita all'interno di un contesto metropolitano come Milano, secondo lei?

N.N.: Penso che il pensiero vada oltre alle solite storie di cucina. Quello che cerchiamo di portare noi è proprio un modo di pensare rispettoso e orientato al futuro in generale, oltre al mondo del food. Se recepita nel modo corretto, farà riflettere tante persone sul futuro e in particolare su come rendere questo nostro mestiere interessante per i giovani, riuscire a conservare la nostra identità e



«QUELLO CHE CERCHIAMO DI PORTARE È PROPRIO UN MODO DI PENSARE RISPETTOSO E ORIENTATO AL FUTURO IN GENERALE, OLTRE AL MONDO DEL FOOD»

NORBERT NIEDERKOFER

cultura.

Formazione e ristorazione, so che è un tema a lei molto caro. Quali sono i valori da trasmettere alle nuove generazioni?

N.N.: In primis, la montagna è una parte molto importante della terra - 2/3 della superficie è immersa nell'acqua - il resto è terra ferma - e più della metà è montuosa. Con le stagioni bisogna imparare ad adattarsi. Dove vivo io in Alto Adige, per esempio, in alcuni mesi non si trova nulla in quota. Questo contesto ti fa vedere altri ostacoli sotto una luce diversa, inizi a considerare "facili" molte altre situazioni.

Che cosa ha significato la terza stella Michelin nel 2018 al St. Hubertus e poi nel 2020 la stella verde?

N.N.: Uno dei momenti che mi ha dato più soddisfazione è stato raggiungere le tre stelle Michelin con una grande squadra in sala e cucina. Abbiamo poi dimostrato che rispettando il territorio è possibile raggiungere comunque

grandi traguardi.

Dopo la pandemia si stanno aprendo nuovi scenari e nuove modalità di lavoro: quale sarà il futuro della ristorazione da questo punto di vista?

N.N.: Alcuni problemi che stiamo riscontrando oggi erano presenti già prima della pandemia. In particolare, mi riferisco alla gestione del personale, alle ore di lavoro, al work-life balance...la pandemia ha solamente accelerato tutto. Per questo è importante metterci in discussione e vedere di trovare delle soluzioni, con l'obiettivo di rendere sempre più attrattivo. In ogni crisi si nasconde sempre una grande possibilità.

Il ristorante, a pochi mesi dall'apertura, sta avendo molto successo. Quali sono gli obiettivi del progetto?

D.P.: L'obiettivo è continuare sulla scia del successo che abbiamo visto in questi mesi. Vogliamo raccontare ed essere esempio di quanto lavorare con il territorio, nel rispetto della natura circostante e materia prima, possa creare bellezza. 🍷



YOJI TOKUYOSHI

GIAPPONE E ITALIA A NOZZE IN BENTOTECA

di letizia ceriani

M Nato come pop-up per delivery e take-away nel 2020, **Bentoteca** sorge all'interno degli spazi dello stellato Tokuyoshi, in zona Corso Genova a Milano. Nel periodo della pandemia, infatti, lo chef **Yoji Tokuyoshi** reinventa gli spazi dell'omonima insegna e colloca il felice connubio tra cucina tradizionale giapponese e fine dining all'italiana all'interno di un'atmosfera informale e smart (come la crew, per lo più under 30). L'intento: creare qualcosa che in città non esisteva.

La vision di Tokuyoshi – per anni sous chef del maestro **Massimo Bottura** – prende le forme di un nuovo locale che, a due anni dall'apertura, parla (e piace) a un target molto giovane e curioso di scoprire connubi nuovi tra storico e contemporaneo e tra Oriente e Occidente. Nel locale milanese, la danza armonica tra un rigore tutto asiatico e una creatività tutta italiana.

Convince anche l'accoppiata tra i piatti e la carta di vini naturali, pét-nat, italiani, europei, e internazionali. Fil rouge: ricerca e combinazione.

In Bentoteca, la materia prima nostrana viene trasformata e lavorata a partire da tecniche giapponesi. Profumi e sapori, intensi ed eclettici, condensano le due anime di Tokuyoshi.

Vivamente consigliato, per chi fosse alle prime armi, il menù degustazione, che consiste in una serie di portate in condivisione che seguono un climax ascendente, a livello di gusto e di ricercatezza.

Oltre ai piatti firma più nipponici dello chef – come il katsusando con pane home made, lingua, maionese verde, cavolo cappuccio e spinaci –, interessante il percorso di scoperta del tonno, dalla parte più grassa a quella più fibrosa, dal crudo allo scottato su griglia.

A chi crede ancora che la cucina giapponese dia il suo meglio nei piatti di pesce, un giro in Bentoteca non farebbe affatto male. Uno dei piatti migliori è lo spiedino alla brace, servito sulle sue erbe aromatiche, con polpette di pollo e di agnello, morbidissime e golose: gli

odori stemperano il sapore selvatico dell'agnello esaltandone il sapore. Servita insieme la rana pescatrice frita da intingere in una delicatissima salsa wasabi.

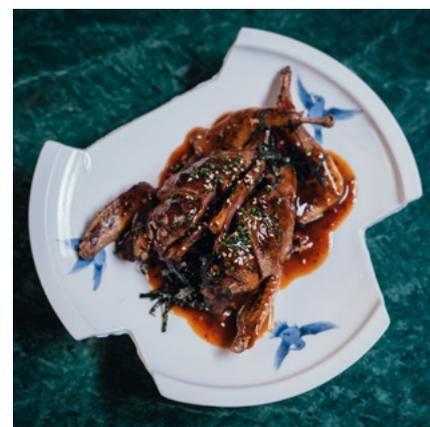
L'ordine dei piatti potrebbe non esistere, tutte le portate sono a sé, un viaggio autentico nel Giappone di Tokuyoshi, con continui rimandi al territorio ospite.

Salse e contorni sono speciali, i gusti sono decisi, ma mai invadenti. Buonissimi i friggittelli, grigliati e ingentiliti da una marinatura di salsa di soia, mirin, e yuzukosho (una salsa giapponese a base di peperoncino, sale e yuzu), così come i funghi serviti sott'aceto con semi di sesamo.

I piatti in condivisione vengono seguiti dalle portate principali. Si torna "a casa" – in un luogo esattamente a metà strada tra Giappone e Italia – con i noodles nel loro brodo, fatto con le disponibilità della settimana. Il nostro era un brodo di pollo, con miso, chashu (uno dei topping del ramen) e verdure. Questo piatto è un passaggio obbligato. Dopo i noodles, si passa ai tranci di pesci e carni. Dal salmone, all'orata, al piccione, all'anatra. Che sia carne o pesce, la signature rimane la medesima: cottura impeccabile per ogni taglio, salse e marinature, contorni che agiscono sempre in contrasto e in assonanza con la portata che vanno ad accompagnare.

Anche i dolci, da assaggiare e condividere: molto delicata la cheesecake con base di fagioli dolci giapponesi impreziosita da una salsa ai frutti di bosco, fresca e per nulla pesante, così come il crème caramel al caramello bruciato, con crumble e gelato al the hojicha. Addolcisce e pulisce il palato.

La formula di Tokuyoshi è autentica, innovativa e divertente, omaggia il fine dining di livello, aggiungendo un tocco smart e informale. Una piccola perla fusion nel panorama meneghino. 🍴



Foodcommunity Awards 2022

I VINCITORI



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA





All'hotel Principe di Savoia di Milano, i **Foodcommunity Awards 2022** hanno premiato chef, format, concept, ristoranti e insegne del settore food & beverage che si sono contraddistinti nell'ultimo anno per la crescita del business.

L'evento, giunto alla sesta edizione, è il risultato di un processo di analisi di dati redazionali e di risultati emersi dalle ricerche effettuate nel corso degli ultimi 12 mesi dalla redazione di Foodcommunity.it, la cui valutazione ha tenuto conto delle informazioni pubbliche di natura economica, industriale e commerciale riguardanti i candidati nel periodo di riferimento.

Di seguito, l'elenco di tutti i vincitori e dei finalisti di tutte le categorie.



FOODCOMMUNITY
AWARDS
6th EDIZIONE

TAVOLA ROTONDA Sostenibilità: ingrediente anticrisi?

SPEAKERS

Alice Andrei, Direttore Marketing, Fiere di Parma

Michele Fava, Director, PwC TIs

Francesco Ferrara, Partner PwC Italia, ESG Leader

Vincenzo Ferrieri, CEO e Founder, Gioia Group

Francesco Mastrandrea, CEO, Società Agricola Halaesa

Enrico Troianiello, Partner, Dentons Italia

MODERA

Letizia Ceriani, Foodcommunity

#FoodcommunityAwards

2022

Categoria	Vincitori
Cucina Ancestrale	Errico Recanati
Miglior format pizza	Crocca
Miglior proposta qualità-prezzo	Filippo La Mantia - Oste e Cuoco
Riqualificazione	Mercato comunale Isola
Premio diversificazione	Famiglia Cerea
Tavole della legge	Ferdy Wild
Miglior format regionale	Testone
Best Practice Food retail	Gioia Group
Ristorazione e arte	Spazio 7 Torino
Miglior format gastronomia	Peck
Insegna dell'anno	Ristorante Andrea Aprea Milano
Best Practice progetto sostenibilità in hotel	W Villadorata Country Restaurant
Format tradizione e innovazione	Il Marchese
Experience dell'anno	Il frantoio di Assisi
Espansione format	Löwengrube
Best Practice Hi-tech pastry chef	Gianluca Fusto
Pasticceria in hotel	Daniele Bonzi
Innovazione pastry chef	Beppe Allegretta
Miglior format bakery	I Compari (Tommaso Cannata)
Premio menu creativo	Giacomo Lovato
Best Practice Rigenerazione urbana	L'Acciuga
Contaminazione culturale in cucina	Massimo Giaquinta
Miglior servizio	Marco Cicchelli Locanda perbellini ai beati
Format da esportazione	Mistertea - Bubble tea

Categoria	Vincitori
Best Practice sfida imprenditoriale	Acqua Pazza
Miglior terrazza	Aroma Restaurant
Ristorante sostenibile	La Cru
Architetti della ristorazione	Vudafieri Severino Partners
Valorizzazione prodotti del territorio	La casa degli spiriti
Best Practice customer care	Chef at home
Ristorante immersivo	La Madernassa risotante & resort
Ristorazione in hotel	Alessandro Buffolino
Best Practice cucina all'avanguardia	Andrea Antonini
Miglior format fusion	Taki & Taki off
Concept di ristorazione	Moreno Cedroni
Chef imprenditore dell'anno	Luigi Taglienti
Best Practice ristorante con filiera	Carlo Cracco
Cucina e management	Davide Scabin
Best Practice chef designer dell'anno	Davide Oldani
Best Practice progetto valorizzazione prodotto tipico	Massimo Spigaroli Antica corte pallavicina
Start-up dell'anno	Mediterranea
Format social dell'anno	All'antico vinaio
Delivery dell'anno	Cosaporto
Cucina healthy	Marcello Corrado
Miglior pizzeria dell'anno	50 Kalò di Ciro Salvo
Chef under 35 dell'anno	Erika Gotta
Nuova apertura	Locanda alla scala
Rising chef dell'anno	Davide Marzullo
Sviluppo format	Pacifik poke



CUCINA ANCESTRALE

PAOLO LO PRIORE

ERRICO RECANATI

GIUSEPPE TINARI

FLORIANO PELLEGRINO



MIGLIOR FORMAT PIZZA

ALICE PIZZA

BERBERÈ

CROCCA

GIOLINA





MIGLIOR PROPOSTA QUALITÀ- PREZZO

FILIPPO LA MANTIA - OSTE E CUOCO

IO, LUIGI TAGLIENTI
LE QUATTRO CIACOLE
OSTERIA MONDO D'ORO



RIQUALIFICAZIONE

AVENTINA
BORGO PETRORO
KRÈSIOS
MERCATO COMUNALE ISOLA



PREMIO DIVERSIFICAZIONE

FAMIGLIA CEREA
LORENZO COGO
NORBERT NIEDERKOFER
GIANCARLO PERBELLINI



TAVOLE DELLA LEGGE

DRY AGED

FERDY WILD

FOOD WRITERS

LA DISPENSA SAN FELICE



MIGLIOR FORMAT REGIONALE

FUD BOTTEGA

SLOW SUD

TESTONE

TRAPIZZINO



BEST PRACTICE FOOD RETAIL

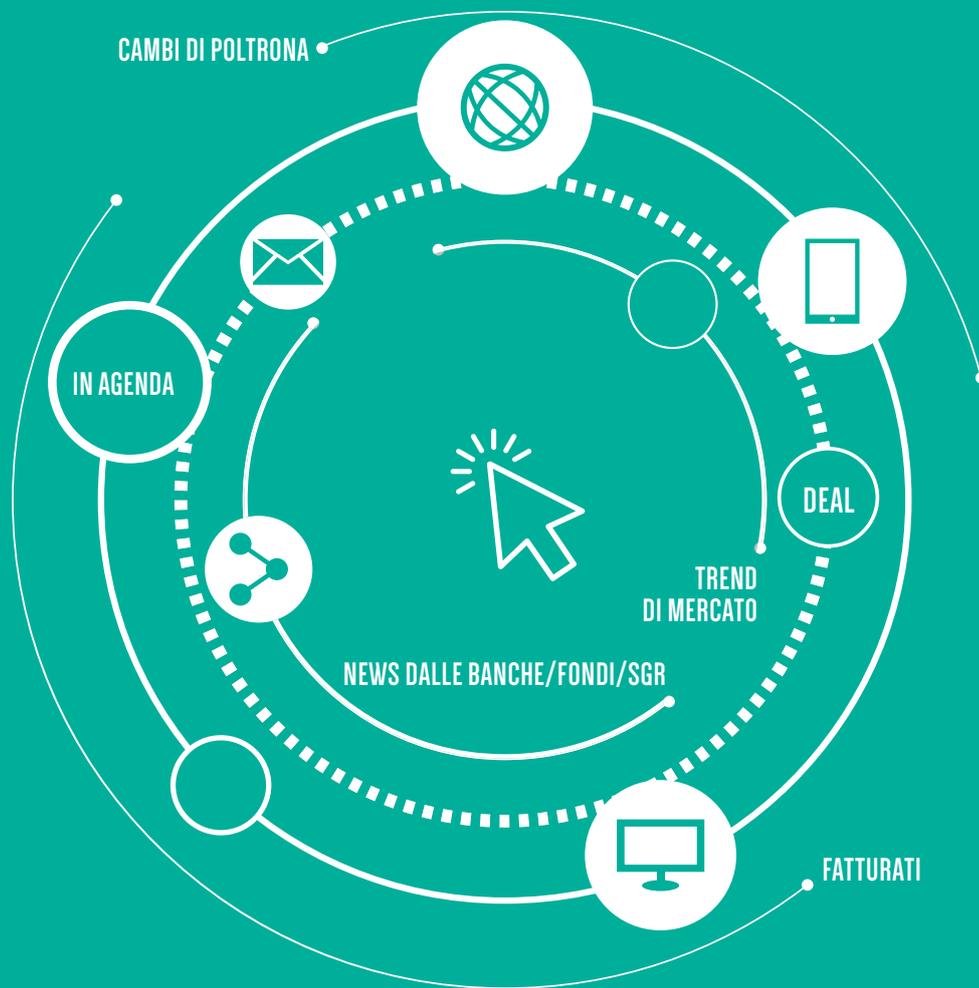
GIOIA GROUP





FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

13-17

NOVEMBER 2023

MILAN 5th EDITION

The global event
for the finance community

#financecommunityweek    

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

RISTORAZIONE E ARTE

GIACOMO ARENGARIO

GUCCI OSTERIA

RISTORANTE ANDREA APREA MILANO

SPAZIO 7 TORINO



ANTONIO ROMANO

MIGLIOR FORMAT GASTRONOMIA

BISTRONOMIA PERBELLINI

BOTTEGHE ANTICHE

PECK

UOVO DI SEPPIA



VITO BRUNETTI

INSEGNA DELL'ANNO

CANOVA BY SADLER

HORTO RESTAURANT

PELLICO 3 MILANO

**RISTORANTE ANDREA
APREA MILANO**



ANDREA APREA

**BEST PRACTICE PROGETTO
SOSTENIBILITÀ IN HOTEL**

**W VILLADORATA COUNTRY
RESTAURANT**



**FORMAT TRADIZIONE E
INNOVAZIONE**

AMMU

BIOESSERÌ

IL MARCHESE

SIGNORVINO



EXPERIENCE DELL'ANNO

ACANTO

IL FRANTOIO DI ASSISI

IO - LUIGI TAGLIENTI

ZUMA



LORENZO CANTONI

ESPANSIONE FORMAT

12 OZ

BURGEZ

LÖWENGRUBE

TRAPIZZINO



PIETRO NICASTRO

BEST PRACTICE HI-TECH PASTRY CHEF

GIANLUCA FUSTO



GIANLUCA FUSTO

PASTICCERIA IN HOTEL

DANIELE BONZI

ISABELLA POTÌ

MARIO PEQINI

TIM RICCI



INNOVATION PASTRY CHEF

BEPPE ALLEGRETTA

DAMIANO CARRARA

LORETTA FANELLA

STEFANO FERRARO



MIGLIOR FORMAT BAKERY

BONCI

DAVIDE LONGONI

I COMPARI (TOMMASO CANNATA)

PAVÈ





FINANCECOMMUNITY

ITALIAFINTECH

FINTECHAWARDS

SAVE THE DATE

16 MARZO 2023
MILANO

#fintechawards

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com



CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

L'evento dedicato alle **50 donne** avvocate di studio o in-house che hanno lasciato il segno in **Italia** nel 2023

SAVE THE DATE

3 APRILE 2023

ORE 19.15 • MILANO

Seguici su



#inspiralawIT

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com

PREMIO MENU CREATIVO

ANTONIO CANNAVACCIUOLO

DAVIDE SCABIN

FLORIANO PELLEGRINO

GIACOMO LOVATO



BEST PRACTICE RIGENERAZIONE URBANA

L'ACCIUGA



CONTAMINAZIONE CULTURALE IN CUCINA

MASSIMO GIAQUINTA

JOSEPH MICELI

WICKY PRIYAN

ANTONELLA RICCI E VINOD SOOKAR





MIGLIOR SERVIZIO

ROSSELLA CERA
Da Vittorio

MARCO CICHELLI
Locanda Perbellini Ai Beati

CRISTIANA ROMITO
Reale

LUDOVICA BEATRICE RUBBINI
Sanbrite



FORMAT DA ESPORTAZIONE

DOPPIO MALTO

MISTERTEA - BUBBLE TEA

PANINO GIUSTO

PIADINERIA



BEST PRACTICE SFIDA IMPRENDITORIALE

ACQUA PAZZA



MIGLIOR TERRAZZA

AROMA RESTAURANT

CERESIO 7

IL BATTIPALO

TERRAZZA GALLIA



GIUSEPPE DI IORIO

RISTORANTE SOSTENIBILE

AHIMÈ

CONTRADA BRICCONI

DALLA GIOCONDA

LA CRU



GIACOMO SACCHETTO

ARCHITETTI DELLA RISTORAZIONE

FLAVIANO CAPIROTTI ARCHITETTI

GLA (GENIUS LOCI ARCHITETTURA)

PAOLO COSSU ARCHITECTS

VUDAFIERI SAVERINO PARTNERS



CLAUDIO SAVERINO

VALORIZZAZIONE PRODOTTI DEL TERRITORIO

LA CASA DEGLI SPIRITI

PETIT ROYAL DEL GRAND HOTEL ROYAL
PICCOLO LAGO
SANBRITE CORTINA



SARA SQUARZONI, FEDERICO SCHIGNOLA

BEST PRACTICE CUSTOMER CARE

CHEF AT HOME



CLAUDIO TORCHIA

RISTORANTE IMMERSIVO

BORGO SANTO PIETRO SAPORIUM
DAL PESCATORE SANTINI
**LA MADERNASSA
RISTORANTE & RESORT**
RISTORANTE TRE OLIVI



GIUSEPPE D'ERRICO



SAVE THE DATE

15 JUNE 2023



5th Edition

CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE

Via Gaudenzio Fantoli, 9 - Milan

#CorporateMusicContest



LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

6TH EDITION

SAVE THE DATE

06.07.2023

ORE 19.15 • ROMA

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.com

#LcItalianAwards

RISTORAZIONE IN HOTEL

FABRIZIO BORRACCINO

ALESSANDRO BUFFOLINO

FRANCESCO MASCHERONI

VITO MOLLIKA



BEST PRACTICE CUCINA ALL'AVANGUARDIA

ANDREA ANTONINI



MIGLIOR FORMAT FUSION

BOMAKI

TAKI & TAKI OFF

TEMAKINHO

THIS IS NOT A SUSHI BAR



CONCEPT DI RISTORAZIONE

MORENO CEDRONI

PINO CUTTAIA

ELIO SIRONI

VIVIANA VARESE



CHEF IMPRENDITORE DELL'ANNO

CESARE BATTISTI

ENRICO CRIPPA

LUIGI TAGLIENTI

NIKO ROMITO



**BEST PRACTICE RISTORANTE
CON FILIERA**

CARLO CRACCO



CUCINA E MANAGEMENT

HEINZ BECK

ANTONELLO COLONNA

GIANCARLO PERBELLINI

DAVIDE SCABIN



DAVIDE SCABIN

BEST PRACTICE CHEF DESIGNER DELL'ANNO

DAVIDE OLDANI



DAVIDE OLDANI
LC

BEST PRACTICE PROGETTO VALORIZZAZIONE PRODOTTO TIPICO

MASSIMO SPIGAROLI
Antica Corte Pallavicina



LUCIANO SPIGAROLI

START-UP DELL'ANNO

FOODOC

HORTOBOT

MEDITERRANEA

NANDO



GIANPAOLO NAPPI

FORMAT SOCIAL DELL'ANNO

ALL'ANTICO VINAIO

KEBHOUSE

MISCUSI

POKE HOUSE



TOMMASO MAZZANTI

DELIVERY DELL'ANNO

COSAPORTO

DELIVEROO

TANNICO

UBER EATS



STEFANO MANILI

CUCINA HEALTHY

ALESSIO SEBASTIANI

MARCELLO CORRADO

PIETRO LEEMANN

SARA NICOLOSI E CINZIA DE LAURI



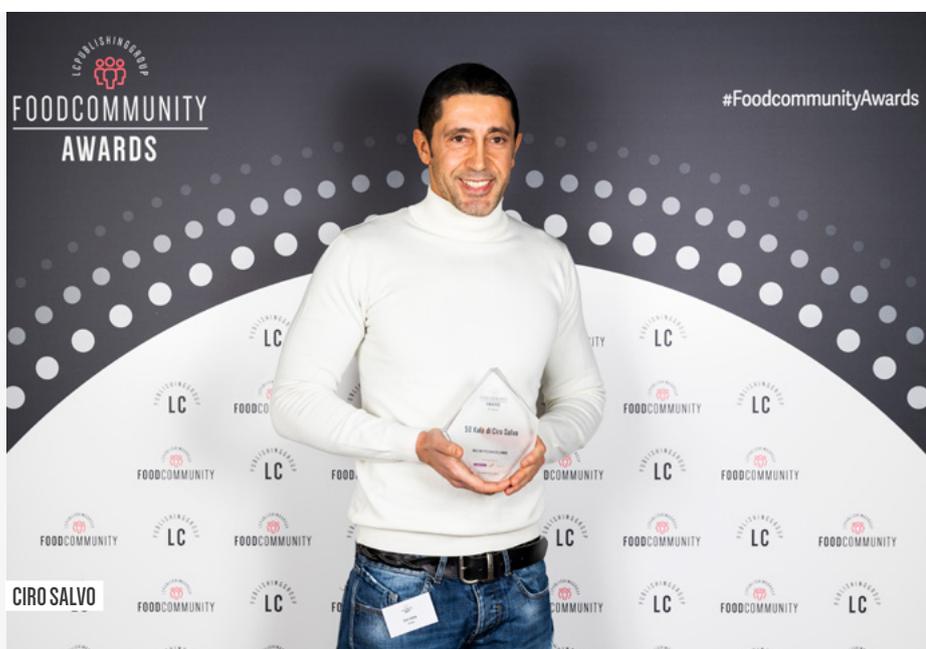
MIGLIOR PIZZERIA DELL'ANNO

180 GRAMMI

50 KALÒ DI CIRO SALVO

I TIGLI PADOAN

SEU PIZZA ILLUMINATI



CHEF UNDER 35 DELL'ANNO

ALESSANDRO BILLI

ERIKA GOTTA

GIORGIO PIGNAGNOLI

MICHELE LAZZARINI



NUOVA APERTURA

CONTRADA BRICCONI

DAV CITY LIFE

LOCANDA ALLA SCALA

PASTIFICIO RATANÀ



RISING CHEF DELL'ANNO

DAVIDE GUIDARA

KARIME LOPEZ

DAVIDE MARZULLO

GIOVANNI RICCIARDELLA



SVILUPPO FORMAT

CIOCCOLATIITALIANI

PACIFIK POKE

PECK

PESCARIA



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

