

10° ANNIVERSARIO 2013 | 2023



MAG

NUMERO
210

27 novembre
2023

SPECIALE

Financecommunity
Week 2023

Penale societario

Cammarata, Tremolada e Schiaffino
raccontano Affirm

Litigation funding

Il 2023 è stato un anno di crescita
del settore in Italia

BonelliErede e lo studio che verrà

Con l'ausilio di AlixPartners, l'organizzazione legale ha messo in piedi
un piano strategico pluriennale che punta alla crescita attraverso la sostenibilità



In Italia, mai come in questi anni, la questione è stata approcciata con serietà dai grandi studi legali organizzati. Curiosamente, però, mentre da noi il tema è all'ordine del giorno nel senso che in tanti sono alla ricerca del giusto limite (65? 67? 70?) a cui fissare un obbligo più o meno derogabile di uscita dal patto associativo su cui si regge lo studio, all'estero, dove questa prassi fu introdotta negli anni Ottanta, si discute di come rivedere questi limiti che ormai non si sposano più bene con l'allungamento dell'aspettativa di vita e la retorica della discriminazione anagrafica.

| 3 |

E, probabilmente, ciò che oggi è in cima alle agende dei managing partner della City, lo sarà anche per i soci gestori di casa nostra tra qualche tempo. La necessità di fissare dei limiti di età per la partecipazione alla partnership di una law firm fu essenzialmente la diretta conseguenza di un processo senza precedenti di crescita dimensionale di quelle strutture che, tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso vissero uno scatto dimensionale senza precedenti. Esattamente quello che sta accadendo in casa nostra oggi. E all'epoca (all'estero), come adesso (da noi), la necessità di creare spazi all'interno delle varie organizzazioni per favorire le carriere dei giovani talenti arruolati sul campo nel bel mezzo di una corsa senza soste per la competitività sul mercato, ha implicato la necessità di fissare delle regole di governo che favoriscano una dinamica di virtuosa fluidificazione generazionale.

Tuttavia, proprio mentre qui da noi i managing partner delle strutture indipendenti cercano di quadrare il cerchio del giusto mezzo anagrafico per gestire i flussi in entrata e in uscita dagli elenchi di nomi che un tempo sarebbero finiti in carta intestata, oltreconfine ci si arrabatta per studiare soluzioni alternative agli obblighi, ai limiti, e ai divieti soprattutto perché la prassi che ha funzionato decentemente per qualche decennio dopo gli anni di boom del settore comincia a diventare finanziariamente insostenibile. Un "vecchio" partner di 60 anni poteva anche accettare di buon grado l'idea di appendere i codici al chiodo e dedicarsi a tempo pieno al golf o alle sue rose, ma a rendere più dolce la pillola c'era una rendita finanziaria che gli veniva concessa in cambio del *beau geste* che oggi si sta trasformando in un lusso incompatibile con le esigenze di cassa delle varie organizzazioni.

Chi, come noi italiani, gioca questo gioco nello iato temporale che separa il presente dalle dinamiche future del mercato, ha il vantaggio di poter apprendere la lezione beneficiando di un lauto sconto sugli effetti collaterali che i precursori sono soliti pagare. E al momento, la conclusione più sensata a cui sembra utile arrivare è che il nodo che intrica partecipazione alla partnership, gestione dell'avviamento e apertura ai nuovi talenti, possa essere sciolto semplicemente facendo ricorso a una sana e mediterranea dose di relativismo manageriale.

Non tutti i partner sono uguali. E non ha senso applicare a tutti, indistintamente, date di scadenza sulla opportunità della propria permanenza in associazione. Storia, relazioni, rappresentatività, talento sono solo alcuni dei fattori che devono essere messi sulla bilancia e far sì che, per alcuni, certi limiti possano essere derogabili, per altri, debbano diventare la via d'accesso a ruoli alternativi e di diversa utilità, mentre per i soci ordinari possano rivelarsi uno step obbligato magari preparato per tempo con una sapiente organizzazione dei budget di buona uscita.

Insomma, è vero che il limite di età per i soci è un rebus. Ma è altrettanto vero che la soluzione all'enigma non è una soltanto e l'applicazione di criteri differenti a casi differenti non è necessariamente sintomo di incoerenza, bensì può derivare da un consapevole esercizio di capacità gestionale. 🍷

JANUARY

- Legalcommunity Energy Day Milan, 25/01/2024
- Legalcommunity Energy Awards Milan, 25/01/2024

FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 08/02/2024
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 19/02/2024
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 19/02/2024

MARCH

- Iberian Lawyer Inspiraw Madrid, 07/03/2024
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 14/03/2024
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 21/03/2024
- LC Sustainability Summit Milan, 26/03/2024
- LC Sustainability Awards Milan, 26/03/2024

APRIL

- LC Inspiraw Italia Milan, 09/04/2024
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 11/04/2024
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Portugal Lisbon, 16/04/2024

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 16/05/2024
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 23/05/2024
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 30/05/2024

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 10-14/06/2024
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 12/06/2024
- Rock the Law Milan, 13/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 27/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 27/06/2024

JULY

- Save the Brand - Foodcommunity Milan, 01/07/2024
- Italian Awards Rome, 04/07/2024

SEPTEMBER

- Legalcommunity Litigation Awards Milan, 12/09/2024
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 24/09/2024
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 26/09/2024

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 02-04/10/2024
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 10/10/2024
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 17/10/2024
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 21/10/2024
- Inhousecommunity Days Switzerland Zurich, 24-25/10/2024
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 29/10/2024

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Legal Day Madrid, 05/11/2024
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2024
- Financecommunity Week Milan, 11-15/11/2024
- Financecommunity Awards Milan, 14/11/2024
- LegalcommunityMENA Awards Cairo, 21/11/2024
- Foodcommunity Awards Milan, 25/11/2024

DECEMBER

- The LatAm Awards Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/12/2024

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Inhousecommunity
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Financecommunity / FinancecommunityWEEK
- Foodcommunity
- LC



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". È il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.



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



MAG 210

BONELLIERE DE E LO STUDIO CHE VERRÀ

UN PIANO D'AZIONE PER L'ECONOMIA ITALIANA

VINO, I LEGALI IN HOUSE ALLE PRESE CON I NUOVI OBBLIGHI SULLE ETICHETTE

**AMBROSINO:
MENO CHIACCHIERE, PIÙ SUSTANZ'**

11

AGORÀ

Legance prende Merlino
e cresce ancora nell'antitrust

17

BAROMETRO

Il business di comunicare

31

Penale societario, una nuova
insegna di nome Affirm

37

Moretti (Cozen O'Connor):
«L'Italia è un mercato
sempre più attrattivo»

41

DIVERSO SARÀ LEI

Avvocate,
c'è una lucina in fondo al tunnel

43

Governance, le best
practice passano per
il segretario del consiglio

51

CARTOLINE

Mutui: uno su quattro
supera l'80% del valore dell'immobile

59

SPECIALE FINANCECOMMUNITY WEEK

Financecommunity week 2023, il diario

67

Private equity in calo,
ma l'Italia resta attrattiva

73

Litigation Funding, Confronto Aperto

79

SPECIALE FINANCECOMMUNITY WEEK

Financecommunity Awards 2023

111

FOOD FINANCE

L'osservatorio di MAG
su cibo e investimenti punta i fari
sulle principali operazioni

121

Cucine virtuali, sì o no?
Risponde la startup Kuirì

125

TAVOLE DELLA LEGGE

Tow: Riflessione sulle origini: il Volta del Fuenti

127

LO SPUNTINO

La musica
questo novembre, e dopo

129

MIMEMAG



LEGALCOMMUNITY

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

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

TREND DI MERCATO

NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI

CAMBI DI POLTRONA

CLASSIFICHE / BEST 50

FATTURATI DEGLI STUDI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it



LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com

Legance prende Merlino e cresce ancora nell'antitrust



PIETRO MERLINO

Nuovo ingresso in Legance. Si tratta del socio **Pietro Merlino**, esperto di antitrust & competition, che entra come partner nel dipartimento di UE, antitrust e regolamentazione. L'avvocato arriva in Legance con due associate – **Giulia Scrivanti** e **Tommaso Olivieri** – con cui già collabora. Merlino ha maturato una vasta esperienza su ogni aspetto del diritto antitrust sia UE che nazionale, tra cui in particolare gli abusi e le intese e il controllo delle concentrazioni, gli accordi di licenza e di distribuzione, e programmi di compliance antitrust, nonché su più generali questioni di diritto dell'Unione Europea. Ha inoltre sviluppato una specifica expertise nei settori farmaceutico e dell'energia, nei quali si è occupato sia di primari casi di abuso e di intese, che di operazioni di concentrazione, anche con profili multi-jurisdictional, nonché in tema di rapporti tra diritto antitrust e diritti di proprietà intellettuale. L'avvocato patrocinava abitualmente dinanzi alle Corti dell'UE, a quelle civili e amministrative italiane, nonché alla Direzione Generale della Concorrenza della Commissione Europea e all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. Dal 2018 a oggi è stato il socio responsabile del dipartimento Antitrust di Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP in Italia, dopo una lunga esperienza in Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP.

«La domanda di consulenza antitrust di alto livello – commenta **Alberto Maggi**, managing partner di Legance – da parte del mercato europeo e italiano è cresciuta sempre di più negli ultimi anni. L'ingresso di Pietro Merlino si inserisce perfettamente nella strategia di Legance di offrire un servizio antitrust premium integrandosi nel nostro dipartimento attualmente guidato dal partner **Vito Auricchio**».



ENERGY DAY

SAVE THE DATE
25 JANUARY 2024
MILAN

Euronext, Federico Ciotola nominato head of legal capital markets Italy e m&a manager



FEDERICO CIOTOLA

Federico Ciotola è stato nominato head of legal capital markets Italy and m&a manager di Euronext con effetto da novembre 2023. Rimane invariato il ruolo di head of legal capital markets acquisito nel 2018 su tutto il gruppo Borsa Italiana (che dal 2021 fa parte di Euronext), dove l'avvocato è entrato nel 2012 in qualità di senior legal counsel. In passato ha lavorato per alcuni fra i maggiori studi legali d'affari operativi nel nostro Paese tra cui Freshfields Bruckhaus Deringer, Allen & Overy e Clifford Chance.

Gianmarco Gandolfi entra in Alto Partners

Gianmarco Gandolfi fa il suo ingresso in Alto Partners in qualità di partner e consigliere di amministrazione. Gandolfi, dopo aver ricoperto cariche direttive nel gruppo Percassi, in Banca Leonardo e Lazard, è stato, 2018 al 2023, co-fondatore e senior partner di The Equity Club, struttura di club deal promossa da Mediobanca e dal management team. In Alto Partners affianca i fondatori **Stefano Scarpis** e **Raffaele De Courten** nel quadro di un rafforzamento del team di gestione della sgr e della progressiva gestione del passaggio generazionale.



GIANMARCO GANDOLFI

Tiziana Del Prete nuova socia di Eversheds Sutherland



TIZIANA DEL PRETE

Eversheds Sutherland amplia e rafforza il proprio dipartimento corporate/m&a con l'ingresso di **Tiziana Del Prete** in qualità di partner. L'avvocata vanta un'esperienza di oltre 30 anni ed è specializzata in m&a, societario e commerciale, con focus sia nelle riorganizzazioni societarie in bonis che in progetti di ristrutturazione di aziende in crisi, a favore di clienti industriali e di fondi di private equity. Proveniente da Norton Rose Fulbright, è stata socia, tra gli altri, di Grimaldi Alliance e Dewey & LeBoeuf. Con lei entrano anche l'of counsel **Massimo Agostini** e gli associate **Giuseppe Pastore** e **Francesco Cimmarrusti**.



LEGALCOMMUNITYCH

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



LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch

Juwi, Serena Corbetta nominata head of legal and compliance



SERENA CORBETTA

Serena Corbetta è stata promossa al ruolo di head of legal and compliance per l'Italia di Juwi, azienda attiva nel settore delle energie rinnovabili. La professionista si occupa della gestione di tutte le tematiche legali in maniera trasversale, dirigendo un team composto da 3 risorse. Ha curato l'adozione del modello 231 e l'adeguamento alla realtà italiana e l'implementazione delle procedure di compliance di gruppo. Entrata in Juwi nel 2021 con il ruolo di legal counsel per l'Italia, riporta direttamente all'amministratore delegato e al general counsel. In passato ha svolto la libera professione per dieci anni in studi legali boutique

Abenex apre una sede di Milano con due nuovi professionisti

Abenex, storico fondo europeo di private equity, ha aperto la sua nuova sede italiana a Milano, guidata da **Antonio Catalli**, director arrivato nel 2021 per sviluppare le attività sul mercato italiano. In concomitanza con questa apertura, si sono uniti ad Abenex due nuovi professionisti. Il primo è **Jacopo Bernezzo**, manager, che ha lavorato in passato in KPMG Advisory e Insec Equity Partners / Siparex con focus specifico su m&a nel settore consumer & industrial e sulle pmi. Il secondo è **Pietro Razzi**, analyst, che ha acquisito esperienza in audit in KPMG, nonché in m&a presso Klecha&Co.



ANTONIO CATALLI

Portolano Cavallo, Alessandro Tanno nuovo responsabile banking&finance



ALESSANDRO TANNO

Portolano Cavallo cresce nel settore private equity con l'ingresso di **Alessandro Tanno** in qualità di of counsel e responsabile dell'area Banking & Finance. L'avvocato entra nello studio dopo un lungo percorso professionale nella law firm internazionale Linklaters. Negli anni ha maturato una profonda esperienza in ambito bancario e finanziario, fornendo consulenza a banche, istituzioni finanziarie, fondi di investimento e società in relazione a operazioni nazionali e cross-border di leveraged e acquisition finance, leveraged buy-out, corporate finance, asset finance e high yield bond.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10-14

JUNE 2024

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner



PwC TLS

Gold Partners



Baker
McKenzie.

GPBL

Media Partners



www.legalcommunityweek.com



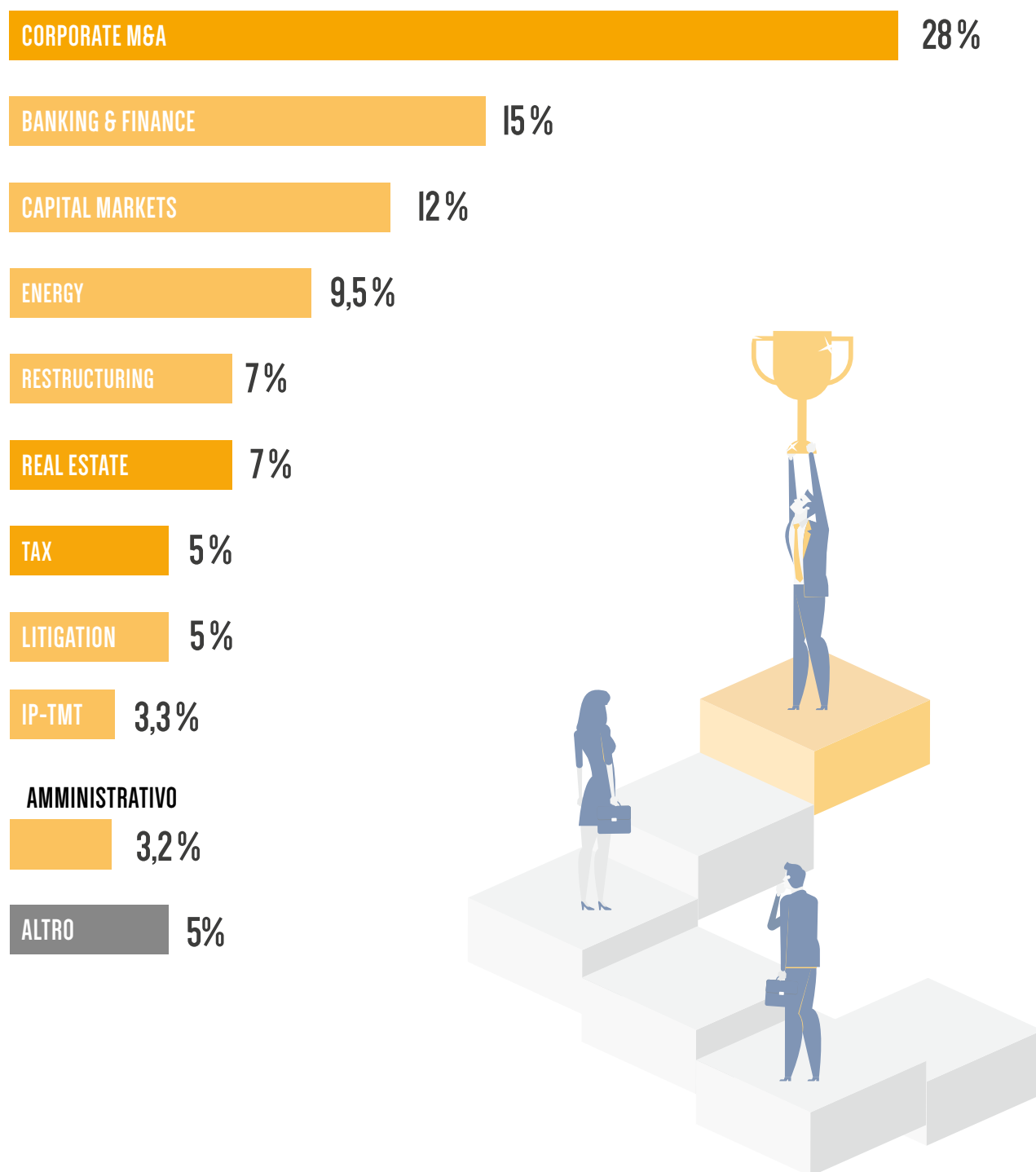
For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

Il barometro

Il business di comunicare



I SETTORI che tirano



Periodo dal 13 ottobre al 26 ottobre 2023. Fonte: Legalcommunity.it

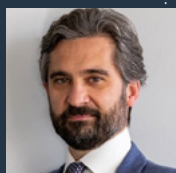
SAVE THE DATE
25.01.2024

11th Edition
energy

MILAN

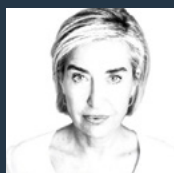
Sponsor

green  **arrow**
CAPITAL
The Alternatives Platform



Umberto Baldi

General Counsel
Snam



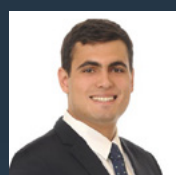
Barbara Benzoni

Responsabile Assistenza
Legale Mid-Downstream e
Chemicals Estero, *Eni*



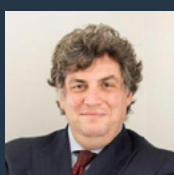
Gianluca Boccanera

Managing Director
NextEnergy Capital



Marcello Caione

Group M&A Senior Advisor
Renera Energy



Valerio Capizzi

Head of Energy EMEA
ING Bank



Vita Capria

Head of Legal & Corporate
Affairs
EF Solare Italia



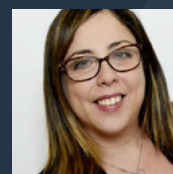
Eugenio De Blasio

Founder & CEO
Green Arrow Capital Group



Fabio Fagioli

Group General Counsel
MAIRE



Claudia Fornaro

Managing Director
Co-Head Energy Team
Mediobanca



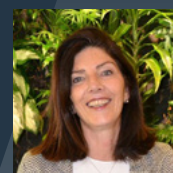
Pietro Galizzi

Head of Legal, Regulatory
and Compliance Affairs
Plenitude



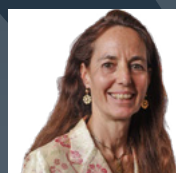
Germana Mentil

General Counsel
Italgas



Angelica Orlando

Direttore Affari Legali,
Regolatori e segreteria
societaria, *Sorgenia*



Ludovica Parodi

Head of Legal and Corporate
Affairs – Global Trading
Enel



Federico Piccaluga

General Counsel
Duferco Group



Maurizio Telemetro

Finance & Facility
Management Director
E.ON Italia

Comunicazione, AIM acquisisce GAS. Rplt e Legance gli studi legali

Rplt RP legalitax ha assistito AIM Communication, la società di comunicazione parte di AIM Group International, nel perfezionamento dell'acquisizione di GAS Communication & Partners, assistita da Legance, di cui già da tre anni deteneva il 51%. AIM Communication diventa così socio unico dell'agenzia di PR specializzata nel settore salute, farmaceutico e nella comunicazione sociale.

Rplt RP legalitax ha seguito la redazione e negoziazione dei testi contrattuali con un team guidato da **Andrea Rescigno**, partner, insieme a **Gloria Lorenzon**, senior associate, mentre **Alberto De Nigro**, partner, ha curato le questioni di carattere fiscale.

Legance ha assistito i soci venditori di GAS con **Stefano Parlatore**, partner, coadiuvato dagli avvocati **Paola Ferroni**, **Chiara Mancini** e **Carlo Grisostomi Travaglini**.

La practice

Corporate finance/m&a

Il deal

AIM acquisisce GAS

Gli studi

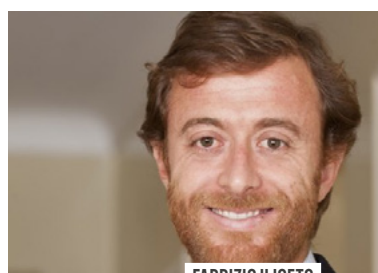
Legance, RPLT RP legalitax



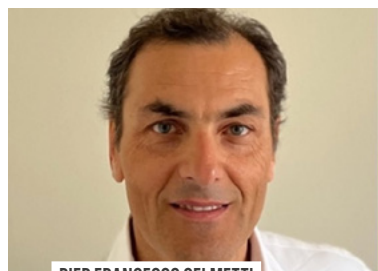
ANDREA RESCIGNO



STEFANO PARLATORE



FABRIZIO ILCETO



PIER FRANCESCO GELMETTI

Gelmetti e Rplt nell'acquisto del 100% di Value Relations da parte di Excellera

Excellera Advisory Group (gruppo attivo nei government affairs e reputation management costituito dal fondo Xenon Private Equity e che ha già aggregato Cattaneo Zanetto Pomposo & Co. e Community) ha acquistato il 100% di Value Relations (gruppo attivo da 20 anni nella consulenza strategica per il settore life science) con l'obiettivo di creare il più rilevante player italiano nel settore life science, capace di interloquire a 360 gradi con gli stakeholder istituzionali a livello centrale e locale, e con tutti gli operatori dell'informazione di settore, dai broadcast nazionali ai principali influencer.

Sul piano societario, l'operazione ha visto l'acquisizione del 100% delle quote di Value Relations e Value Relations Media da parte di Excellera Advisory Group. Al contempo, **Massimo Cherubini** e **Marco Giorgetti** (rispettivamente, fondatore e presidente, socio e ad), hanno reinvestito pariteticamente in Excellera, divenendo soci del Gruppo e hanno mantenuto le proprie cariche in Value Relations.

Gelmetti Studio Legale Associato ha assistito Excellera Advisory Group con il socio **Pier Francesco Gelmetti** e la senior associate **Dolores Mugherli**.

Rplrt RP legalitax ha assistito i venditori, Value Relations e Value Relations Media, con i partner **Fabrizio Illiceto** e **Luca Finocchiaro** e con l'associate **Alfredo Della Bella**.

La practice

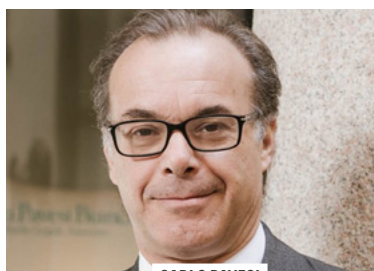
Corporate finance/m&a

Il deal

*Excellera Advisory Group
acquisisce Value Relations*

Gli studi

*Gelmetti Studio Legale Associato,
RP legalitax*



CARLO PAVESI

Anima Holding con un team multidisciplinare guidato dall'equity partner **Carlo Pavesi** coadiuvato dal partner **Alessandro Cipriani** e dagli associate **Vittorio Riva**, **Ilaria Cera** e **Roberto Gambino** per gli aspetti societari. Gli aspetti giuslavoristici, e in particolare gli accordi con i manager, sono stati seguiti dall'equity partner **Paola Tradati** con il junior partner **Andrea Gaboardi** e l'associate **Francesca Serino**.

Di Tanno Associati ha assistito Anima Holding, seguendo gli aspetti fiscali dell'operazione, con un team composto dal partner **Fabio Brunelli** con il partner **Marco Sandoli** e i senior associate **Stefano Cacace** e **Sabrina Tronci**.

Il socio di maggioranza Julius Baer è stato assistito da Chiomenti con un team composto dall'of counsel **Filippo Corsini**, dalla managing associate **Chiara Delevati** e dalle associate **Martina Grillo** e **Carlotta Bernardini** e con il supporto, per gli aspetti fiscali, della counsel, **Elisabetta Costanza Pavesi**.

I soci di minoranza sono stati assistiti dallo studio legale internazionale Gianni & Origoni con il partner **Andrea Mazziotti**. Il closing dell'operazione, soggetto alle abituali procedure autorizzative, è previsto nel secondo trimestre del 2024.

La practice

Corporate finance/m&a

Il deal

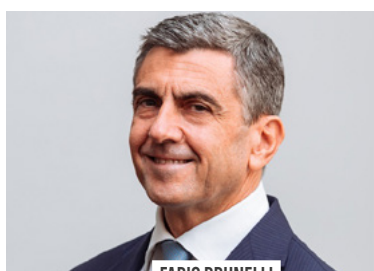
Anima Holding acquisisce Kairos Partners Sgr

Gli studi

*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici,
Di Tanno Associati, Chiomenti,
Gianni & Origoni*

Anima Holding rileva Kairos Partners

Anima Holding ha sottoscritto un accordo vincolante per l'acquisizione del 100% di Kairos Partners Sgr dalla controllante Kairos Investment Management. Il venditore Kairos Investment Management è controllato dal gruppo svizzero Julius Baer, azionista di maggioranza con circa il 65%, e i soci di minoranza e manager, detentori del restante 35%, che proseguiranno la loro attività in Kairos Partners Sgr attraverso un meccanismo di coinvestimento per alcuni manager con partecipazione al valore aggiunto derivante dai risultati del business al termine del quinto anno successivo alla firma dell'accordo. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha prestato assistenza a



FABIO BRUNELLI



ANDREA MAZZIOTTI



BonelliErede e lo studio che verrà

Con l'ausilio di AlixPartners, l'organizzazione legale ha messo in piedi
un piano strategico pluriennale che punta alla crescita attraverso la sostenibilità

di nicola di molfetta

Avviati una serie di cantieri che serviranno a far progredire la struttura e a farle conservare il posizionamento di leadership

Conservare la leadership di mercato, senza perdere la capacità di essere redditizi e di attirare talenti. C'è un grande cantiere nel cuore del mercato italiano dei servizi legali e si chiama BonelliErede. Per lo studio, arrivato alla vigilia del suo 25esimo anno di attività, quello che si sta per concludere è stato un anno insolito. Ma l'organizzazione guidata da **Stefano Simontacchi** e **Andrea Carta Mantiglia**, rispettivamente nei ruoli di presidente e managing partner dell'associazione professionale, ha affrontato le curve dimostrando una grande capacità di tenuta della strada e di accelerazione. Quello che si approssima è un momento di passaggio. Simontacchi dopo quattro mandati, e Carta Mantiglia dopo due, dal prossimo gennaio passeranno il testimone a un nuovo presidente e a una nuova managing partner, **Massimiliano Danusso** ed **Eliana Catalano**, entrambi provenienti dal Consiglio degli



STEFANO SIMONTACCHI



ANDREA CARTA MANTIGLIA

Associati uscente. Un passaggio nel segno della continuità, si dice in questi casi, dove il testimone è rappresentato dal nuovo piano strategico pluriennale che l'Assemblea degli Associati ha votato all'unanimità lo scorso maggio. Esclusi quelli che, nel corso del 2023, hanno deciso seguire altre strade e abbracciare nuovi progetti.

I nomi e le vicende sono ben noti anche perché ne abbiamo parlato diffusamente su queste pagine. **Mario Roli** ed **Elena Busson**, passati a Chiomenti a inizio anno, **Andrea Silvestri** e la sua squadra entrati in Legance alla fine della primavera, e **Carlo Montagna** e **Stefano Cacchi Pessani** entrati con il loro team nel nucleo fondatore del progetto PedersoliGattai.

Il mercato si è molto interrogato nel corso di questi mesi su quale potesse essere la lettura più corretta di questa serie di passaggi che ha segnato l'anno dello studio. E la risposta, nella sua versione definitiva, è arrivata dallo studio che, in occasione delle ultime uscite, ha fatto sapere, dalle pagine online di The Lawyer, che tra lo studio e chi è andato via c'era una sostanziale diversità di vedute sul futuro del mercato e sulla strategia più adatta ad affrontarlo. «Siamo naturalmente grati a tutti coloro che contribuiscono (al progetto, ndr) BonelliErede, ma è importante che tutti condividano la nostra strategia. In questo contesto, ci rendiamo conto che gli interessi di alcuni avvocati siano meglio serviti in un

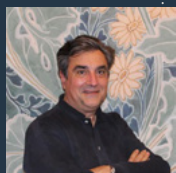


SAVE THE DATE
08.02.2024

11TH EDITION

FINANCE

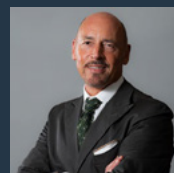
MILAN



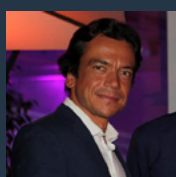
Alberto Arrotta
Presidente CdA
Merito Sgr



Claudio Calvani
Founder Partner, AD,
Debt & Grant Advisory *Valdani Vicari & Associati*



Daniele Candiani
Managing Director, Head of
Capital & Debt Advisory Italy
Lincoln International



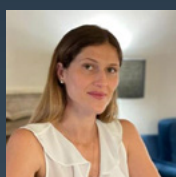
Federico Ciotola
Head of Legal Capital Markets
Borsa Italiana



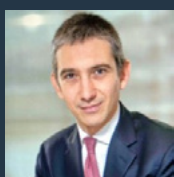
Emanuela Crippa
Head of Legal
Intrum



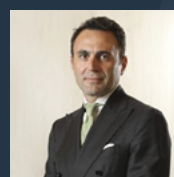
Alessandro Erbanni
Head Of Corporate Finance,
Banca AKROS Gruppo *Banco BPM*



Stefania Espósito
Managing Partner
Blue Ocean Finance



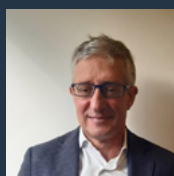
Andrea Ferrari
Investment Banking, Global
Financing, Head of Equity
Capital Markets
Gruppo EQUITA



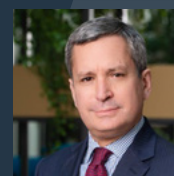
Renato Limuti
Managing Director, Head of
Financial Institutions
Group – Italy, *Alantra*



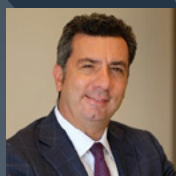
Martino Mauroner
Head of Private Debt Italy
Tikehau Capital



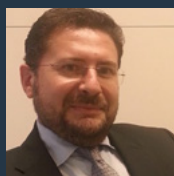
Fabio Montagna
Senior Banker c/o la Divisione
Corporate & Investment
Banking (CIB), *Crédit Agricole*



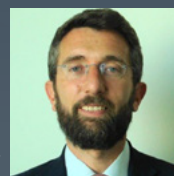
Francesco Moccagatta
Italy Chief Executive
DC Advisory



Alessandro Santini
Head of Corporate
& Investment Banking
Ceresio Investors



Roberto Schiavelli
Head of Corporate
& Investment Banking
DeA Capital Real Estate SGR



Ernesto Sellitto
HExecutive Director – Wealth
Planning – Divisione Private
Banking Mediobanca – Banca
di Credito Finanziario, *MEDIOBANCA*



Marco Vismara
Partner
CDI Global

Tra le questioni più delicate la ridefinizione dei criteri di valutazione delle performance dei soci in base a criteri qualitativi e al principio di accountability

altro studio e auguriamo loro ogni successo per il futuro», si legge in una dichiarazione congiunta di Simontacchi e Carta Mantiglia finora mai apparsa in Italia, e che al punto aggiungeva alcuni elementi cruciali: «Stiamo preparando il nostro studio per il futuro in un mercato legale in rapida evoluzione, con una grande attenzione allo sviluppo internazionale, all'intelligenza artificiale e alla digitalizzazione. Su queste aree, siamo pronti a investire ulteriormente. Siamo anche desiderosi di rafforzare alcune delle nostre practice che sono diventate cruciali nel mercato e di espanderci in altri settori». E come se non bastasse, «stiamo rivedendo alcuni elementi fondamentali della nostra infrastruttura interna, in particolare per quanto riguarda la valutazione della performance sempre con l'obiettivo di promuovere i giovani talenti e aiutarli a progredire nella loro carriera». Ed è per indagare questa proiezione al futuro, per capire più nel dettaglio su quali principi si fonda questo slancio prospettico dell'organizzazione che MAG ha deciso di

discutere alcuni dei dettagli più rilevanti del piano strategico pluriennale con i rappresentanti della leadership uscente alla vigilia dell'avvicendamento calendarizzato per il prossimo anno.

Il punto di partenza non potevano essere che le intenzioni, su cui, per quanto è stato possibile constatare non ci sono dubbi: «Vogliamo che BonelliErede diventi un'istituzione sempre più solida e duratura nel tempo. Questa è la nostra ambizione - afferma Carta Mantiglia - e questo è il motivo che ha spinto noi e il Consiglio ad affrontare l'impegno di un piano pluriennale con l'aiuto di un advisor esterno». Queste le prime due novità messe in campo quest'anno, quindi. La prima riguarda la durata del piano strategico che, in precedenza, aveva sempre avuto durata triennale. La seconda, invece, concerne la scelta di non fare tutto "in casa" ma di lavorare affiancati da una società di consulenza abituata a fare questo mestiere, ovvero AlixPartners.

I consulenti dello studio, come da manuale, prima di dare indicazioni sul da fare hanno svolto un'analisi dello stato dell'arte. E qui la notizia, dicono Simontacchi e Carta Mantiglia, è stata che lo studio si trovava sulla strada giusta. Promossi gli indirizzi strategici intrapresi verso l'internazionalizzazione e sul fronte dell'innovazione, promosso il rapporto tra struttura e ricavi con una profitability superiore («di molto») a quella di studi comparabili «che se fossimo in UK ci posizionerebbe tra le prime dieci insegne del mercato, nonostante ricavi nettamente inferiori, così come nettamente inferiori sono, al momento, le nostre dimensioni rispetto a quei player», dice Carta Mantiglia.

E allora qual è stata l'indicazione principale arrivata alla fine di questo percorso di autoanalisi del business? «La parola chiave - dice Simontacchi - è sostenibilità. Siamo nel mezzo di un periodo estremamente sfidante per tutto il settore. Nessuno ha vere certezze su come affrontare queste challenge. Allora,



MASSIMILIANO DANUSSO

Dall'istituzionalizzazione all'integrazione con Lombardi: dieci anni in otto milestone e due record

Con la fine del 2023 si chiude un ciclo per la storia dello studio BonelliErede che, nell'arco di dieci anni ha vissuto una serie di passaggi fondamentali per il suo percorso evolutivo e in particolare per la gestione del suo percorso di istituzionalizzazione. Ci sono stati passaggi formali e di immagine come il rebranding da Bonelli Erede Pappalardo a BonelliErede, e cambiamenti sostanziali e organizzativi come la creazione dei Focus Team, l'adozione di un approccio aziendalistico alla gestione dello studio legale che è diventato sempre di più un'organizzazione professionale. E poi l'avvio del progetto di internazionalizzazione con la sfida dell'Africa e del Medio Oriente; la creazione del primo Alternative Legal Service Provider italiano (beLab); l'adozione, per primi nel mercato legale italiano, di un "purpose"; la prima integrazione con una super boutique, Lombardi e Associati, che ha consentito allo studio di consolidare il presidio nel contenzioso; e l'adozione di una cultura orientata alle persone e alla valorizzazione dei talenti che, tra le tante iniziative (per le quali lo studio ha recentemente ottenuto la medaglia di bronzo EcoVadis) è culminata, a luglio di quest'anno, nel lancio del primo Associates Forum, una sorta di "mini-board" dei collaboratori che servirà a raccogliere idee e iniziative innovative anche tra i professionisti più giovani dello studio, per promuovere la crescita e lo sviluppo futuro. A questo si aggiunge il record di fatturato del 2021 superato da un nuovo anno record nel 2022. 



ELIANA CATALANO

bisogna diventare uno studio sostenibile, nel senso di un'organizzazione con un modello che ne conservi la leadership anche nei prossimi venticinque anni e quindi sia capace di dare una prospettiva di crescita ai suoi giovani». «Nel contesto del mercato legale mondiale, sostenibilità e durata nel tempo - aggiunge Carta Mantiglia - si realizzano solo in un modo: crescendo. E questo per noi sarà un punto cruciale».

Così lo studio ha avviato quella che, internamente, è stata battezzata la Fase Due, vale a dire l'avvio di una serie di "cantieri" su cui gruppi di lavoro composti da più soci hanno

affrontato alcune questioni strategiche assieme ai consulenti esterni che quindi hanno lavorato in tandem con il resto della partnership.

Tra le questioni più delicate oggetto di questo lavoro c'è stata la ridefinizione dei criteri di valutazione delle performance dei soci in base a criteri qualitativi e al principio di accountability: due questioni distinte ma che vanno a braccetto quando si pensa a quello che deve essere l'effetto finale.

«Quando nel 2021 abbiamo approvato la prima riforma della partnership - ricorda Carta Mantiglia - abbiamo inserito obiettivi qualitativi individuali, tra i target da raggiungere. I nostri consulenti ci hanno detto che andava bene ma che potevamo, anzi, dovevamo spingere di più su questo fronte». E allora lo studio ha deciso di anteporre alla valutazione degli obiettivi quantitativi dei singoli partner, quelli relativi a fatturato e redditività dell'attività svolta, l'esame del raggiungimento degli obiettivi qualitativi. «Solo se si superano le valutazioni qualitative - chiarisce Simontacchi - si vanno poi a valutare i numeri».

Il concetto è che non basta raggiungere certi risultati, ma altrettanto importante è verificare come li si raggiunge. «Abbiamo messo al primo posto - sottolinea Carta Mantiglia - il rispetto dei nostri core value». Valori fondanti che sono anche inseriti nello statuto dello studio. Si parla di concetti come "perseguimento dell'eccellenza", "agire eticamente e nel rispetto delle regole", "guidare l'innovazione", e soprattutto "valorizzare le qualità e le peculiarità dei singoli nel lavoro di squadra"

e “impegnarsi a perseguire l’interesse dello studio e non gli interessi individuali”. Questi ultimi due aspetti collegano il concetto di lavoro a quello di accountability che altro non è che un invito ai professionisti dello studio ad assumersi la responsabilità di ogni scelta e richiesta strategica (e quindi di investimento) in modo da costruire un meccanismo di “controllo collettivo”, interno e di squadra, sulle strategie di prezzo e struttura del team portate avanti dai gruppi di lavoro (dipartimenti e Focus Team) e dai singoli soci.

Un altro elemento chiave legato alle persone e alle carriere all’interno di questo progetto volto al futuro di BonelliErede riguarda l’uscita dallo studio al raggiungimento di una certa età. L’idea, al momento, è che ci sia un ricambio generazionale dei soci che, al compimento dei 65 anni, rimangano all’interno dello studio per un ulteriore periodo solo in determinati casi (tra questi Massimiliano Danusso che compirà 65 anni proprio a dicembre e che, da quanto siamo in grado di anticipare, rimarrà in BonelliErede

Ipotesi 65 anni per l’uscita dalla partnership volta a favorire il ricambio generazionale e l’apertura di spazi per la crescita e valorizzazione dei talenti

con la carica di Associato Emerito). Questo con l’obiettivo di supportare una crescita più veloce dei soci più giovani e di trasferire loro know-how e clienti. «Per essere uno studio sostenibile - osservano Simontacchi e Carta Mantiglia - bisogna essere uno studio in cui si creano spazi veri per il ricambio generazionale. Anche perché sono quegli spazi che consentono di non perdere mai il grip rispetto all’attrazione di talenti» che sono il motore della crescita di cui si diceva all’inizio e che, nella visione della leadership uscente come di quella entrante, non potrà prescindere da una proiezione dello studio verso una dimensione internazionale. Se questa proposta dovesse essere approvata dai soci di BonelliErede, interesserebbe circa 15 partner nei prossimi 7 anni. Alcuni cantieri sono veri e propri work in progress a cominciare dal rafforzamento della presenza dello studio



RICHARD SAMUEL

in Medio Oriente, negli Usa e nel Regno Unito dove, nelle scorse settimane, lo studio è tornato a fare un lateral hire prendendo in squadra il barrister **Richard Samuel**, proveniente da 3 Hare Court Chambers.

L’ambizione, in chiave prospettica, sia per Simontacchi sia per Carta Mantiglia è che BonelliErede possa diventare uno studio europeo: la prima law firm dell’Europa continentale. Ma questo è più che altro un auspicio personale, sebbene le condizioni per avviare un processo di sviluppo dell’organizzazione in questo senso ci siano tutte, a cominciare dalle alleanze di lungo corso in giurisdizioni strategiche come Spagna, Francia, Olanda e Germania.

Di sicuro c’è che a maggio scorso le linee generali del piano strategico pluriennale sono state votate all’unanimità dai soci. Come anticipato da tempo, Simontacchi e Carta Mantiglia faranno un passo a lato mettendo la loro esperienza, soprattutto del mercato internazionale, a servizio dello studio. Starà a Massimiliano Danusso ed Eliana Catalano guidare il nuovo corso dal prossimo gennaio 2024. Stefano Simontacchi rileva la sua soddisfazione e convinzione «per noi è una grande soddisfazione lasciare lo studio con due anni consecutivi di record storico per fatturato e profittabilità e abbiamo la convinzione che chi verrà dopo di noi farà anche meglio». ■



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





Penale societario, una nuova insegna di nome Affirm

I fondatori Cammarata, Tremolada e Schiaffino creano un progetto in continuità con lo studio Arata e Associati: focus nel giudiziale ma anche sulla compliance e l'analisi

Nuova insegna nel diritto penale. Come anticipato da Legalcommunity.it si chiama Affirm penalisti associati e prende vita dallo studio che fu fondato da **Francesco Arata**. I soci, gli avvocati **Leonardo Cammarata, Claudio Schiaffino e Carlo Tremolada** sono allievi dell'avvocato Arata (che fu uno degli avvocati impegnati nei processi che hanno fatto la storia del Paese, da Montepaschi a Parmalat ad Antonveneta e andando a ritroso Enimont e il crac del Banco Ambrosiano) prematuramente scomparso nel 2021.

Dopo quel momento è emersa la necessità di un ripensamento dello studio. «Nessuno di noi ha preferito cambiare, ci è servito però un po' di tempo per accettare quello che era successo ed elaborare la nostra visione per il futuro dello studio – hanno dichiarato i soci fondatori di Affirm – abbiamo sempre condiviso la visione, lo stile e la dedizione di Francesco, questi valori restano nel nostro dna».

MAG li ha intervistati per conoscere più nel dettaglio il progetto e la loro visione del mercato.

Affirm nasce in linea di continuità con l'esperienza dello studio Arata e Associati: qual è l'eredità di cui è testimone e propugnatore?

Leonardo Cammarata (LC): Certamente

Affirm ha le sue radici profonde in un passato che rappresenta un patrimonio di valori e di professionalità straordinario.

Avere avuto Francesco Arata come maestro e amico è stato decisivo per la nostra formazione, ma soprattutto per interpretare lo spirito della nostra professione.

L'eredità che raccogliamo si incarna, anzitutto, nell'idea dell'avvocato penalista autonomo e indipendente che ha quale unica stella polare l'interesse del proprio assistito.

Per esperienza sappiamo che per chiunque, ma in particolare per chi ricopre cariche o incarichi importanti, il solo coinvolgimento in un procedimento penale rappresenta una sanzione. Per questo, ci caratterizziamo per una strategia di difesa molto attiva fin dalle prime fasi del procedimento per arrivare a determinarne la positiva definizione nei tempi più brevi possibili.



CARLO TREMOLADA

Ci avete messo due anni a compiere questo passo: proviamo a spiegare perché?

Carlo Tremolada (CT): Certamente, la prematura scomparsa di Francesco è stata una perdita molto dolorosa per tutti noi, non solo sotto un profilo professionale.

Francesco è mancato proprio mentre lavoravamo al nuovo sito e alla nuova immagine.

Il tema “nome”, in quel momento aveva anche un altissimo valore di carattere affettivo e abbiamo avuto bisogno di far passare questo tempo per elaborare il cambiamento.

Quello che ci ha convinto a lanciare questa nuova esperienza e a fondare *Affirm* è stata la certezza che si potesse valorizzare il passato anche - e tanto più - creando qualcosa di nuovo, pur sempre ancorato alle origini della nostra esperienza professionale.

Chi è stato Francesco Arata per voi?

Claudio Schiaffino (CS): È stato per noi un maestro a 360 gradi. Ci ha trasmesso un’idea di squadra, l’idea di una professione estremamente delicata, l’idea che parte fondamentale del nostro lavoro sia considerare le implicazioni che ogni scelta comporta e che, proprio per questo, deve essere svolta in una prospettiva di costante, quotidiano confronto.

Attraverso il suo esempio e la sua costante presenza nel nostro quotidiano ci ha trasmesso il valore dell’importanza dei rapporti umani.

Vogliamo che il nostro studio sia caratterizzato da un’idea cara a Francesco quella di un ambiente sereno nel quale, pur dovendo gestire situazioni spesso molto complicate, emerga e prevalga lo spirito di collaborazione tra i professionisti.

Ma adesso sarete gli autori di una “nuova” iniziativa professionale:

quali saranno le caratteristiche di *Affirm* sul piano dell’ethos e della strategia di mercato?

CT: *Affirm* nasce per essere un cantiere sempre aperto a nuove esperienze.

Il diritto penale dell’economia si caratterizza per un elevato grado di specializzazione e sta aumentando anche il volume di attività stragiudiziale secondo una logica preventiva.

L’attività di assistenza giudiziale verso imprese, enti e professionisti, rimane centrale ma nel contempo ci focalizziamo anche sui temi di analisi e *compliance* per i quali veniamo sempre più spesso interpellati.



CLAUDIO SCHIAFFINO

Il diritto penale resiste nelle *boutique* ma vede anche molti professionisti passare nelle fila dei grandi studi organizzati.

Voi con Affirm avete fatto una scelta di campo. È una scelta definitiva o potete immaginare un futuro in un'organizzazione con più specializzazioni?

LC: È certamente una scelta di campo e la decisione di continuare il nostro lavoro come una squadra, tutti insieme, va in questa direzione. Lo spirito dello studio è - come ha detto Carlo - sempre aperto alle esigenze mutevoli e multiformi di una tutela globale degli assistiti. Non abbiamo preclusioni di principio, ma consideriamo un punto fermo l'impronta di uno studio di assistenza nel campo penale.

Quali sono le vostre aspettative: cosa deve diventare questo studio nel tempo?

CS: Riprendo quanto hanno già detto Carlo e Leonardo: ci piace pensare allo studio come a un luogo aperto, tanto per la sua crescita interna dei molti giovani che già lavorano con noi e che rappresentano la linfa vitale della struttura, tanto perché ci auguriamo di attrarre nuovi talenti. Vorremmo uno studio aperto anche rispetto ad altri professionisti impegnati nel settore del diritto penale e per questo vediamo con favore a nuove ipotesi di collaborazione, ma sempre verticalmente in questo settore. Per tutto questo la scelta del nome non è stata casuale.

In questo senso, aver scelto un nome di fantasia a cosa servirà?

L'avvocato penalista esercita una professione molto identitaria, tipicamente individualista e fortemente caratterizzata dalla personalità. Noi, però, vogliamo anche essere una squadra, ci sentiamo un corpo collettivo, un gruppo, anche grazie all'impronta che abbiamo ricevuto. Nella scelta del nome abbiamo voluto superare la logica del "*name partner*" proprio per sottolineare una volontà di sviluppo che vada oltre i tre soci fondatori.

Ci piace pensare che questo nome racchiuda tante cose: la A iniziale che rappresenta le nostre radici, il significato del verbo inglese (sostenere) che rappresenta il cuore della nostra professione, il termine *firm* che rappresenta, appunto, un'idea di studio al passo con i mutamenti della professione. In questa scelta siamo stati supportati dal nostro consulente di immagine che ha interpretato correttamente la nostra visione. (n.d.m.) 



LEONARDO CAMMARATA



2nd Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

The event dedicated to in-house and private practice lawyers,
experts in the sector of energy & infrastructure in Latin America

13 December 2023

Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel

Alameda Santos, 1437 - Cerqueira César, São Paulo

Program

18.30 CHECK-IN

18.45 COCKTAIL

19.15 ROUNDTABLE

**The future of Energy & Infrastructure in LatAm:
energy transition, investments and AI.**

SPEAKERS

Gabriel Costa, Associate General Counsel Global Litigation, Shell

Jose Eduardo Guimaraes Barros, Legal Director, Eletrobras

Daniel Esteves, General Legal Counsel and Board Member, Andrade Gutierrez S.A.

20.00 CEREMONY

21.00 DINNER

REGISTER HERE

For general information:

amanda.castro@iberianlegalgroup.com

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

2nd Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

JURY



**Jon Nieva
Arrondo**
General Counsel
Acciona Energia Brasil



**Alice
Azevedo**
Associate General
Counsel
Latam Recurrent Energy



**Inaiê
F. Mendes Reis**
Legal Affairs Director and
ESG Ambassador LATAM
PRYSMIAN GROUP



**Rickard
Schafer**
Managing Director, Grupo
ASJA Brasil



**Victoria
Viñes**
International Arbitrations
Head of Department
Maire Tecnimont



**Monique
Gonçalves
Soriano**
BRK Ambiental



**Magaly
Bardales Rojas**
Gerente Corporativo Legal y
Relaciones Institucionales
Nexa Resources Perú



**Carlo
Fratin**
Associate General
Counsel – Latin America
Enerflex



**Daniel
Crispim**
Head of Legal
Galp Brasil



**Guido
Silveira**
Vice Presidente Jurídico
e de Relações Institucionais
Ipiranga



**Gianfranco
Cinelli**
Diretor Executivo
Jurídico e Regulatório
Hidrovias do Brasil



**Jose Eduardo
Guimaraes
Barros**
Diretor Jurídico Geral
Eletrobras



**Carlos
Pompermaier**
Vice-Presidente de Assuntos
Corporativos e Regulação
AES Brasil



**Yuri
Müller Ledra**
General Counsel & Ethics
Officer Brazil (Diretor Jurídico
e de Ética) *ENGIE*



**Renata
Martins**
Diretora Jurídica na
AENA Brasil

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress



CHRISTIAN MORETTI

Moretti (Cozen O'Connor): «L'Italia è un mercato sempre più attrattivo»

Parla il capo della practice di global m&a della law firm di matrice newyorkese. E a proposito delle prospettive future del settore non ha dubbi, saranno trainate dalla tecnologia

«Il lavoro ibrido ereditato dalla pandemia e le recenti tendenze sociali e tecnologiche stanno trasformando la professione legale negli Stati Uniti come mai prima d'ora»

La novità più recente riguarda la sua nomina a capo della practice di global m&a della law firm Cozen O'Connor, che conta oltre 800 avvocati in 30 uffici tra Stati Uniti e Canada. Lui è **Christian Moretti**, laurea all'Università di Padova nel 1997 e abilitazione all'esercizio della professione in Italia, nel 2001. Ottiene un Master in legge (LL.M.) presso la Ivy League School "Columbia University School of Law" e diventa avvocato anche nello Stato di New York, dove, da allora, vive e lavora. Moretti inizia la sua carriera americana come corporate associate da Kramer Levin Naftalis & Frankel, per 5 anni, per poi passare con lo stesso titolo in Greenberg Traurig, per 6 anni, e poi diventare partner del business services department di Schnader Harrison Segal & Lewis e finalmente approdare – sempre come partner – nel 2020 da Cozen O'Connor, dove ricopre anche la carica di Head dell'italian practice. MAG lo ha incontrato per scambiare due chiacchiere sulla professione vista dall'altro lato dell'Atlantico e capire quali prospettive ci sono per l'avvocatura e il mercato italiano.

Avvocato Moretti, come appare oggi la professione vista da New York?

La mia attività professionale ha una forte matrice internazionale ed è connessa con l'Italia e i mercati globali, nonché con i colleghi dei nostri 30 uffici, con cui collaboro quotidianamente. Il mercato dei servizi legali negli Stati Uniti è complesso, e richiede competenze specialistiche e localizzate per assistere i clienti italiani a navigare 51 ordinamenti giuridici (50 statali e 1 federale) e ad affrontare i rischi legali che si manifestano in aree e con modalità diverse da quelle della realtà italiana, partendo dalle *class actions* e dall'estesa regolamentazione pro-dipendente e pro-consumatore in alcuni stati come la California per arrivare alla necessità di adattare modelli contrattuali e policy aziendali ai precedenti

giuriprudenziali di *common law* nelle aree del diritto in cui la codificazione è minima. Spesso il valore aggiunto sta nell'educare il cliente italiano alle prassi di mercato e a come mitigare questi rischi in modo efficace e rimanendo nel budget.

Perché New York, com'è entrata nella sua storia?

In Italia, dopo la laurea in una delle università più rigorose, ho faticato a trovare un ruolo adeguato e opportunità di crescita. A New York, in meno di 10 anni sono diventato il primo presidente non americano nella storia plurisecolare della Columbia Law School Association, l'associazione degli ex allievi della più importante facoltà di legge di New York. Inizialmente, la nomina mi sorprese, ma poi capii che ero stato scelto perché avevo un background diverso dai miei insigni predecessori, nonché per la mia costante, quasi petulante, presenza alle attività dell'associazione. Come dice la famosa battuta, "l'ottanta per cento del successo è farsi vedere".

Quali valori ha scoperto?

Dopo questo percorso, ora apprezzo ancora di più l'importanza che gli studi americani pongono sul mentoring e la necessità di creare una cultura di studio inclusiva e collaborativa, che favorisca la meritocrazia, la crescita professionale e il ricambio generazionale.

E l'Italia? Intendo come Paese e come mercato per uno studio legale d'affari?

Il nostro dna culturale ci rende pessimisti e talvolta ipercritici nei confronti del sistema italiano. Tuttavia, negli Stati Uniti l'Italia è percepita come un paese che è emerso dalla pandemia con un importante trend di crescita e che sta evitando scenari recessivi che molti temevano a inizio anno. L'Italia ha un'economia competitiva che sforna eccellenze nei mercati globali in diversi settori industriali, non solo nel

«Il nostro dipartimento di litigation (oltre 300 avvocati) da diversi anni utilizza moduli di intelligenza artificiale per facilitare la previsione degli esiti giudiziali e il calcolo dei danni»

fashion e nel food, ma anche nell'automotive, nel settore manifatturiero e farmaceutico. La mia più grande soddisfazione è rappresentare alcune di queste eccellenze italiane e gruppi industriali italiani che sono leader di mercato negli Stati Uniti.

E come è visto il Paese?

Anche per questi motivi, nel corso degli ultimi anni diversi studi anglosassoni hanno aperto una sede in Italia, in alcuni casi posizionandosi in aree legali definite, tra cui privacy, compliance, contenziosi e in materia assicurativa. Per gli studi legali d'affari, l'Italia è un mercato sempre più attrattivo anche alla luce della crescente attività acquisitiva dei fondi di private equity e i fondi attivisti americani, complici anche il rafforzamento del dollaro e le opportunità create dall'innovazione tecnologica e dal ricambio generazionale.

Tecnologia o Esg: quali sono i driver che stanno trasformando la professione negli Usa oggi?

Perché?

Ho sperimentato in prima persona l'effetto sulla

professione legale di diversi cicli economici ed eventi epocali come l'11 settembre e la crisi finanziaria del 2008. Tuttavia, il lavoro ibrido ereditato dalla pandemia e le recenti tendenze sociali e tecnologiche stanno trasformando la professione legale negli Stati Uniti come mai prima d'ora.

L'innovazione tecnologica si sta muovendo a passi rapidissimi...

Cozen O'Connor è stato tra i primi studi negli Stati Uniti a testare e adottare su base permanente prodotti innovativi di intelligenza artificiale generativa tra cui Co-Counsel, Clearbrief, Harvey.ai, eBrevia AI, Kira Systems e Westlaw Precision, che utilizziamo sia per la gestione di complesse attività di due diligence e revisione documentale che per l'analisi di informazioni legali e lo sviluppo di strategie. Il nostro dipartimento di litigation, che conta oltre 300 avvocati, da diversi anni utilizza moduli di intelligenza artificiale per facilitare la previsione degli esiti giudiziali e il calcolo dei danni.



Poi?

Il nuovo trend nei grossi studi americani come il nostro è la creazione di sistemi informatici basati sul machine learning attraverso la collaborazione con aziende di software e dipartimenti di specialisti assegnati a queste attività. Per esempio, il nostro studio ha creato delle specifiche applicazioni di AI (Subrospeed) per la nostra practice di surrogazione assicurativa e una società di servizi creata dallo studio che prende il nome di National Subrogation Services (NSS).

Poi ci sono i business "correlati"...

Sì. Un altro trend in cui il nostro studio è all'avanguardia è proprio la creazione di alcuni business affiliati a quello legale quali Codiscovr, un team dedicato alla e-discovery per i contenziosi, Cosecure, un team dedicato alla consulenza sulla cybersecurity, Mha, un team specializzato in consulenza su temi di compliance, e Hombase che offre servizi specializzati per i family office. Abbiamo testato quanto queste strutture professionali personalizzate offrano grandi benefici ai clienti italiani, spesso privi di supporto in loco su queste attività. In particolare, Codiscovr ha consentito di effettuare *discovery* elettroniche in procedimenti multigiurisdizionali che coinvolgono i nostri clienti italiani rispettando i precetti GDPR.

Riguardo al tema Esg invece?

Le tematiche Esg sono senz'altro uno dei principali driver della professione nel 2023. Il nostro studio ha istituito un comitato Diversity, Equity & Inclusion già negli anni '90 e sta adottato molteplici iniziative per aumentare la diversità nei ruoli decisionali e favorire la mentorship di gruppi sottorappresentati per incrementare la loro crescita e successo professionale. La nostra *Women's Initiative*, per fare un esempio, ci è valsa alcuni importanti riconoscimenti. Lo studio è molto attento alle politiche social welfare e, in linea con la sua filosofia, non ha seguito quei top studi americani che hanno irrigidito le politiche del lavoro ibrido negli ultimi mesi. Anche per questi motivi, Cozen O'Connor è l'unico studio legale dell'AmLaw 100 che è stato inserito nella graduatoria di Newsweek tra gli *America's Most Loved Workplaces*.

Pensa che lo stesso potrà accadere in Italia? Perché?

Come in molte altre giurisdizioni, anche in Italia si sta assistendo a una crescente digitalizzazione

nel settore legale. Le piattaforme cloud sono molto evolute, mentre l'introduzione dell'intelligenza artificiale deve fare i conti con la più incisiva regolamentazione a livello europeo, anche in materia di privacy, rispetto agli Stati Uniti. Data l'importanza della conformità alle normative, gli studi legali in Italia stanno ampliando le loro competenze nel campo della compliance normativa. Il trend di consolidamento del mercato legale italiano, con alcune fusioni tra studi legali che cercano di ampliare la loro portata e offrire una gamma più ampia di servizi, non farà che contribuire alla crescita e all'avanzamento tecnologico.

I temi di sostenibilità e responsabilità sociale stanno assumendo sempre più importanza negli studi legali italiani, sia per le richieste di consulenze strategiche in materia Esg da parte dei clienti aziendali, sia per la più ampia di attenzione alle questioni Esg da parte dei dipartimenti legali.

Ha mai pensato a tornare o ad aprire una sede a Milano o Roma? Boies è arrivato un anno fa...

In tutti questi anni non mi sono mai disconnesso dall'Italia grazie ai clienti e ai colleghi italiani che visito regolarmente nel nostro paese. Non c'è dubbio che l'Italia offra opportunità di crescita a studi stranieri che vogliano investire nel nostro paese per sfruttare le opportunità offerte dall'economia italiana e per fornire assistenza legale su questioni transazionali. Tuttavia, la politica del nostro studio è di operare in Italia attraverso gli studi legali e professionisti in loco con cui collaboriamo regolarmente. Questo modello di internazionalizzazione ci consente di fornire al cliente la migliore e più puntuale assistenza in tutte le aree di specializzazione richieste e di consolidare le collaborazioni esistenti con gli studi italiani che si affidano a noi per le esigenze dei loro clienti in Nord America.

Allora come evolverà il rapporto tra Cozen e il nostro Paese?

L'assistenza a società italiane è una delle practice più vive e in crescita del nostro studio. Per farle un esempio, negli ultimi dodici mesi oltre 160 professionisti di Cozen O'Connor hanno lavorato su pratiche del nostro Italian desk. Puntiamo a consolidare il nostro primato di studio americano prescelto da società e studi legali italiani, che con noi hanno accesso a oltre 800 professionisti localizzati in tutti i mercati americani e all'esperienza maturata dal nostro team in oltre vent'anni di attività negli Stati Uniti. (n.d.m.) 

Diverso sarà lei

Avvocate, c'è una lucina in fondo al tunnel

Confrontarci con policy scritte

potrebbe portare a quel cambiamento culturale tanto ambito

di michela cannovale



Che per le avvocate donne sia più difficile ottenere posizioni di partnership è da tempo un fatto. In un articolo [del numero 203](#) di MAG uscito lo scorso giugno che delineava lo stato dell'arte nei primi 50 studi d'affari in Italia, vi raccontavamo non solo che la percentuale di professioniste attive in queste realtà è rimasta tale e quale ai livelli dell'anno scorso (43%), ma anche e soprattutto che se "se si guarda alla percentuale di socie sul totale dei componenti delle partnership, addirittura, si evidenzia anche un lieve calo con il passaggio dal 22% al 21% delle avvocate".

È vero, anche le avvocate crescono, ma il più delle volte solo fino a ricoprire ruoli che le rendono semplici professioniste super senior – e non, invece, posizioni che consentono di accedere agli utili della firm.

Il rapporto Aiga sulla giovane avvocatura pubblicato di recente ci ricorda che le cose, rispetto

a giugno, non sono mutate manco per scherzo: le donne con meno di 35 anni titolari di uno studio legale sono il 5% del totale, quelle tra i 35 e i 40 anni sono il 12% e quelle con un'età superiore ai 40 sono il 10%.

Per carità, mica si può pretendere che il mondo cambi in pochi mesi, ma se davvero dovesse entrare in gioco anche l'età come ulteriore limite per diventare socie, come racconta il direttore Nicola Di Molfetta nel suo editoriale, beh, buonanotte ai suonatori! Donne, questo mondo sembra volerci costringere ad alzare bandiera bianca.

Ma ogni tanto viene accesa una lucina in fondo al tunnel. Ed è, questa volta, la lucina delle certificazioni sulla parità di genere, che ci ricordano che un impegno affinché il mondo cambi, pur con i suoi ritmi da lumaca, c'è. Questo è un aspetto importante, e per spiegarvelo non avrei saputo utilizzare parole migliori di quelle pronunciate da **Raffaella Quintana**, partner di DLA Piper, durante l'ultima puntata di *Diverso sarà lei*: «Noi pensiamo che la certificazione sia un passaggio rilevante perché costringe le organizzazioni a formalizzare degli impegni. Le costringe ad avere a che fare con dei meccanismi di misurazione che in un primo momento possono sembrare soltanto formali, visto che tutte le aziende ritengono di essere inclusive, ma spesso la forma diventa sostanza. E il fatto di doversi confrontare con delle policy scritte è fondamentale per ottenere dei cambiamenti culturali, che diventano necessari quando si pensa alle problematiche di genere».

Le certificazioni hanno però un paradosso quando vengono date agli studi legali... Non vi spoilerò niente.

Buon ascolto a tutti! 🎧



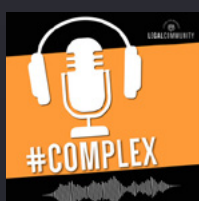
RAFFAELLA QUINTANA

SEGUI I NOSTRI PODCAST

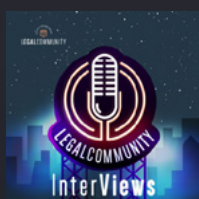
PUBLISHING GROUP
LC



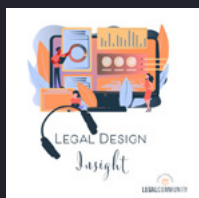
LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



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



PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



IL PODCAST CULTURALE
CHE GUARDA LA BUSINESS COMMUNITY
CON LA LENTE DELLA CULTURA POP



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





ALESSIO MINUTOLI

Governance, le best practice passano per il segretario del consiglio

È una figura sempre più centrale nei board di tutte le società, siano esse quotate o meno. Intervista con Alessio Minutoli, direttore generale di Aisca

di michela cannovale

Quando si parla di governo societario, gli attori coinvolti sono diversi: non ci sono più solo l'amministratore delegato o il presidente. Ci sono gli azionisti e ci sono gli stakeholders, che sono la categoria più ampia e che comprende dipendenti, fornitori, clienti e tutti quei "portatori d'interesse" che ruotano attorno all'organizzazione. Ci sono i manager. E poi c'è il consiglio di amministrazione (cda), l'organo collegiale a cui è affidata la gestione del "successo sostenibile" della società, la realizzazione del piano industriale, la formulazione di proposte da indirizzare all'assemblea degli azionisti.

Sull'individuazione degli strumenti che permettano al meglio questo ruolo, lavora da tempo Aisca, l'associazione italiana dei segretari del cda e per la corporate governance, che punta a valorizzare la figura del segretario del consiglio di amministrazione rafforzandone competenza e autonomia. Da qualche mese, peraltro, l'associazione si è data una veste nuova, affiancando al presidente e al consiglio direttivo un direttore generale, due commissioni tecniche, un delegato ai rapporti istituzionali e uno all'internazionalizzazione.

«L'obiettivo è puntare all'eccellenza su tutti i temi di corporate governance, trasformando il segretario in un portatore di best practice internazionali». Sono le parole di **Alessio Minutoli**, recentemente nominato direttore generale di Aisca. MAG lo ha intervistato per capire in cosa consista il suo incarico e il dietro le quinte delle attività dell'associazione.

Quanto è importante il ruolo del segretario del cda?

Importantissimo. È una figura sempre più centrale non solo nei board delle società quotate, ma anche in quelli delle piccole e delle medie imprese. Secondo il codice di corporate governance del 2020, il segretario del cda è chiamato a fornire, con imparzialità di giudizio, assistenza e consulenza all'intero consiglio su ogni aspetto rilevante per il corretto funzionamento del sistema di governo societario. Si può dire che abbiamo assistito a una metamorfosi di questa figura: da soggetto esecutivo e un po' "polveroso" che partecipa alle riunioni, cura la verbalizzazione e redige in "legalese" le decisioni del consiglio, a top manager della corporate governance nazionale ed internazionale.

«Arricchita di nuove funzioni, Aisca può presentarsi sul mercato in maniera solida e proattiva, dando modo ai propri associati di approfondire le nuove sfide del governo societario»

Alessio Minutoli

A cosa si deve questa metamorfosi?

Sicuramente anche al fatto che negli ultimi anni abbiamo dovuto affrontare nuove sfide, come quella dei criteri Esg che si sono riflessi nelle normative nazionali e sovranazionali. Questi temi, all'interno delle organizzazioni, sono inevitabilmente trasversali e multidisciplinari, coinvolgendo su più fronti ed in più fasi il top management, il board e il collegio sindacale. Ecco, spetta al segretario – quasi come un project manager – coordinare organi, persone e processi decisionali, facendo in modo che il governo societario sia efficace, efficiente e lineare rispetto a tutta la normativa di riferimento.

Anche Aisca ha subito un'evoluzione negli ultimi mesi. Ce la spiega?

Abbiamo aggiunto delle nuove funzioni. Per occuparsi di corporate governance bisogna focalizzarsi sullo studio, sul confronto e sulla programmazione formativa. A due commissioni tecniche, quindi, spetta il compito di produrre studi, linee guida ed approfondimenti, che consentano al delegato agli affari istituzionali e al delegato all'internazionalizzazione di avviare i necessari tavoli di confronto. Il tutto con il supporto operativo di un direttore generale che si occupi anche di coordinamento organizzativo e di programmazione formativa. Le grandi decisioni sono assunte dall'assemblea e dal consiglio direttivo composto da 13 membri. Al vertice, infine, è stato confermato il presidente Marco Reggiani, che è anche rappresentante legale di Aisca. Ma c'è ancora spazio per ulteriori affinamenti, visto che lo statuto prevede la possibilità di nominare un revisore dei conti, un tesoriere e un segretario generale.

Perché questo nuovo disegno?

Perché abbiamo colto l'evoluzione del ruolo del segretario di cui parlavo prima e perché ci siamo resi conto che i colleghi delle società quotate e delle PMI chiedevano supporto informativo e formativo su diversi temi di governo societario (dalla gestione dei rapporti con gli stakeholder, alla programmazione della legal compliance, dal processo di definizione della remunerazione del board, alla cybersecurity e all'Intelligenza artificiale). Arricchita di nuove funzioni, Aisca può presentarsi sul mercato in maniera solida e proattiva, dando modo ai propri associati di approfondire le nuove sfide del governo societario e di condividere esperienze e soluzioni operative.

E come lo fate?

Al segretario del cda, che deve implementare i progetti su indicazione del board, cerchiamo di fornire gli strumenti per conseguire i risultati attesi. Ma il nostro obiettivo è quello di essere sempre più efficaci già nelle fasi precedenti all'emersione del problema tecnico da risolvere: visto che come associazione e anche grazie ai nostri delegati riusciamo ad intercettare le novità e a confrontarci sulle best practices nazionali e internazionali, intendiamo incidere sui processi decisionali che impattano sulla buona governance, facendo sentire la nostra voce e le nostre proposte già in sede di produzione normativa e quindi ben prima che i problemi arrivino sul tavolo del board.

Che tipo di richieste possono essere fatte ad un cda da parte di attori esterni all'organizzazione?

Un fenomeno abbastanza comune nelle società quotate, ad esempio, sono le richieste dei regolatori e degli investitori istituzionali. Pensiamo alla lettera annuale di BlackRock agli investitori o a quella del comitato per la corporate governance di Borsa Italiana con indicazioni sui temi più vari, quali l'informativa pre-consiliare o il grado di diversity in consiglio. Visto che è assolutamente naturale ricevere istanze di questo tipo, il nostro obiettivo è supportare il segretario nell'essere efficace su questi temi e far sentire la voce di Aisca a tutti i livelli.

Quale sarà uno dei temi con cui avranno a che fare i cda nel prossimo futuro e che, come Aisca, siete già in grado di anticipare?

Un forte impatto arriverà sicuramente dai cosiddetti *G20/Oecd principles of corporate governance*, la cui revisione è stata approvata dal G20 di New Dehli nello scorso mese di settembre.

AISCA COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO

TRIENNIO 2023/2025

Avv. Marco Reggiani - *presidente*
Avv. Rozemaria Bala - *consigliere*
Avv. Bruno Cova - *consigliere*
Avv. Giuseppe Del Villano - *consigliere*
Dott. Andrea Di Segni - *consigliere*
Avv. Luca Franceschini - *consigliere*
Avv. Domenica Lista - *consigliere*
Avv. Giovanni Lombardi - *consigliere*
Avv. Alessio Minutoli - *consigliere*
Avv. Agostino Nuzzolo - *consigliere*
Dott. Andrea Ratzenberger - *consigliere*
Avv. Claudia Ricchetti - *consigliere*
Avv. Flavia Scarpellini - *consigliere*

Pur trattandosi di principi diretti ai policy makers ed agli operatori di mercato, danno già un'idea di come sarà la corporate governance del futuro. Pensiamo ad una tra le tante novità di cui abbiamo già avuto modo di occuparci come associazione: il contributo dei consiglieri non esecutivi potrà essere favorito dal loro accesso diretto a certe figure manageriali, come il segretario del consiglio di amministrazione, l'internal audit o il risk manager, ovvero dal ricorso a pareri esterni indipendenti a spese della società. Se fino a qualche mese fa qualcuno avrebbe potuto storcere il naso dinnanzi ad un consigliere non esecutivo che decidesse di entrare in contatto diretto con il risk manager per acquisire informazioni, oggi è tutto molto diverso. E le assicuro: non è affatto banale...

Qual è la diretta conseguenza di questo cambiamento?

Come le anticipavo i *G20/OECD principles of corporate governance* non sono immediatamente operativi, in quanto in prima battuta si rivolgono ai policy makers ed agli operatori di mercato. Ci vorrà del tempo per recepirli nella normativa e nella regolamentazione di settore. Ma è proprio in questa fase di progressiva evoluzione della corporate governance che la preparazione dei segretari giocherà un ruolo fondamentale, garantendo un governo societario sempre più aperto, trasparente e moderno. 📄



PUBLISHINGGROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: info@lcpublishinggroup.com

A portrait of Maria Katharina Rauchenberger, a woman with long, wavy brown hair, wearing a dark blazer, a maroon turtleneck, and a patterned scarf. She is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a plain, light grey.

Vino, i legali in house alle prese con i nuovi obblighi sulle etichette

Maria Katharina Rauchenberger, legal & compliance director di gruppo Ruffino:
«Così il consumo diventerà più consapevole»

di michela cannovale

Entrerà in vigore il prossimo 8 dicembre la tanto discussa operazione trasparenza sul vino europeo (la Commissione Ue alla Salute ha iniziato a parlarne a marzo 2017). Via quindi ai nuovi obblighi in base ai quali tutte le etichette cartacee dovranno mettere bene in mostra due informazioni fondamentali: il valore energetico e l'elenco degli ingredienti della bevanda. Ai produttori è stato concesso un piccolo contentino: tutti i dati che non siano, appunto, calorie e allergeni, ma riguardino invece la quantità di grassi, carboidrati, zuccheri, proteine e sale o il termine minimo di conservazione (che, secondo le associazioni di settore, avrebbero occupato uno spazio troppo esteso sulla versione cartacea) potranno essere indicati in un'etichetta elettronica (la cosiddetta *off label*) a cui accedere tramite codice Qr.

Come stanno rispondendo alla nuova normativa i giuristi d'impresa del reparto vitivinicolo? MAG ne ha parlato con **Maria Katharina Rauchenberger**, legal & compliance director di gruppo Ruffino e responsabile territoriale Aigi (Associazione italiana giuristi d'impresa) per Toscana e Umbria. L'azienda, fondata nel 1877 e con sede a Pontassieve, produce e commercializza ogni anno trenta milioni di bottiglie sviluppate su circa quaranta etichette diverse, la maggior parte delle quali legate alle denominazioni storiche della Toscana: Chianti, Chianti Classico e Brunello di Montalcino. A queste si affianca la produzione di Prosecco e Pinot Grigio in Veneto.

Come direzione legale di una casa vitivinicola, come avete reagito ai nuovi obblighi in materia di etichettatura delle bottiglie?

Ci aspettavamo di dover modificare le nostre etichette e capiamo l'esigenza di rendere i consumatori capaci di fare scelte informate su alimenti sostenibili e salutari, visto che la normativa di etichettatura si basa sulle future linee di azione dell'Unione Europea al fine di un regime alimentare sostenibile. Si tratta in ogni caso di modifiche attese per quanto ci riguarda, tenendo conto della discussione che ormai da tempo impegna gli addetti ai lavori. Anzi, i tempi ormai sono stretti se si guarda alla data dell'8 dicembre 2023. La questione, comunque,



non può chiudersi con un semplice restyling d'etichettatura, ma deve portare a valutazioni e riflessioni più profonde e impegnative.

Alcuni produttori si sono detti molto preoccupati dai nuovi obblighi...

Io penso che il consumo dannoso di alcol debba essere combattuto. Certo, non posso negare né che il vino sia capace di favorire aggregazioni raffinatissime quando gustato nelle giuste dosi e nel piacere della compagnia, né che non faccia parte della nostra cultura e della dieta mediterranea da migliaia di anni (e, per inciso, la nostra dieta è anche Patrimonio Culturale Immateriale dell'UNESCO!). Tant'è che, se il vino viene consumato con moderazione insieme ai pasti e all'interno di una dieta equilibrata, anche la scienza conferma che non è nocivo.

Quindi è giusto avere delle preoccupazioni in merito ai nuovi obblighi?

In realtà bisognerebbe tenere a mente che il vino – come definito dall'articolo 13 del regio decreto-legge 15 ottobre 1925, n. 2033, convertito dalla legge 18 marzo 1926, n. 562 – e i relativi terreni viticoli fanno parte del patrimonio culturale, gastronomico e paesaggistico tutelato e promosso dallo Stato. Non ritengo quindi che ci sia il rischio che il vino possa perdere il proprio valore. Anzi, con la maggiore trasparenza offerta al consumatore tramite le nuove dichiarazioni in etichetta sarà possibile discernere e selezionare prodotti di eccellenza per un consumo ancora più consapevole.

Il business di Ruffino potrebbe risentire di questa situazione?

Ruffino è un socio di Wine in Moderation (WIM), un'associazione europea con sede a Bruxelles nata nel 2008 per volontà delle principali istituzioni europee del vino al fine di arginare comportamenti dannosi e incoraggiare un consumo responsabile di vino. Si tratta di una tematica particolarmente sentita dall'azienda, tanto che dal 2018 organizziamo iniziative di questo tipo attraverso la piattaforma Ruffino Cares.

Ci fa qualche esempio di iniziativa?

Per esempio, abbiamo promosso una campagna sull'educazione al bere responsabile del vino in diversi istituti superiori fiorentini. Con il Comune di Firenze e il patrocinio della Città metropolitana, poi, ci siamo occupati sia di un

piano di comunicazione sulle principali testate toscane sia dell'organizzazione di programmi formativi nelle scuole del territorio per educare i ragazzi che si avvicinano al mondo del vino insieme a una nutrizionista e a un esperto WIM. La salute dei giovani e stili di vita sani e corretti sono sicuramente una priorità per noi.

Parliamo di lei. Di avvocati in house nel settore vitivinicolo non ce ne sono molti. Anzi, ce ne sono proprio pochi. Come mai?

Penso si tratti più che altro di una questione culturale e della dimensione delle aziende produttrici, generalmente piccole o piccolissime, motivo per cui preferiscono affidarsi ad associazioni di categoria e a consorzi di tutela delle denominazioni piuttosto che investire su una risorsa legale in house. Le grandi aziende, invece, si sono attrezzate e hanno compreso l'importanza di avere una figura dedicata all'interno della propria organizzazione.

Come mai Ruffino ha deciso di internalizzare le proprie attività legali?

Sono stata io a suggerirlo. Nel 2011, quando sono entrata in azienda, ricoprivo all'inizio il ruolo di supporto all'export date le mie conoscenze di inglese, francese e tedesco. Ma visto che avevo esperienza come avvocato e ricevevo le copie dei contratti di distribuzione internazionale, mi sono chiesta perché non potessi verificare io stessa le condizioni contrattuali in qualità di legale. La nostra capogruppo americana (Constellation Brands, che ha acquisito il gruppo vitivinicolo nel 2011, ndr) era già ben strutturata con un dipartimento legale che contava più di 50 giuristi d'impresa. Quando ho proposto al general counsel negli USA di creare un ufficio legale per Ruffino, mi ha messo alla prova e l'ho superata.

Oltre a lei, chi altro compone la direzione legale interna di Ruffino?

Altre tre persone, tutte donne. Una legal & compliance specialist, una legal & compliance junior specialist e una paralegal.

A quali attività vi dedicate principalmente?

Il nostro ufficio si occupa soprattutto di compliance al D.Lgs 231/2001 – sono infatti anche membro interno dell'organismo di vigilanza di Ruffino – oltre che di privacy, coperture assicurative, enterprise risk management, segreteria societaria, contratti infragruppo, distribuzione internazionale, tutta

la contrattualistica in generale e gestione del pre-contenzioso e del contenzioso giudiziale e stragiudiziale. Insieme alla capogruppo, gestiamo la tutela dei nostri marchi, la formazione del personale sulle policy (ad esempio sul codice etico, sulla policy anti-corruzione e sul manuale di prevenzione contro le molestie). Per quanto mi riguarda, inoltre, in qualità di membro del comitato esecutivo posso partecipare attivamente ai processi decisionali di valutazione e sviluppo del business sia alla programmazione delle strategie sul piano imprenditoriale, commerciale, economico e finanziario.

Il gruppo Ruffino ha portato a termine anche

diverse acquisizioni nel tempo...

Sì. Quando ho iniziato, il gruppo Ruffino era composto da due aziende, ora sono quattro. Nel 2018 ho seguito l'acquisizione di una società in Veneto, dove attualmente produciamo il nostro Prosecco e Pinot Grigio. Poi nel 2019 abbiamo costituito una nuova società per la distribuzione dei vini della capogruppo in EMEA. A quel punto, la responsabilità dell'ufficio legale si è estesa anche alla compliance delle etichette di tali prodotti e della gestione di tutti i relativi contratti di distribuzione internazionale. Quest'anno, invece, abbiamo acquisito dei terreni in Maremma per la produzione del nostro Bolgheri Superiore. 🍷



NICOLETTA RAVIDÀ

LEGALI IN HOUSE NEL SETTORE VITIVINICOLO

Avevamo già la sensazione che il numero di legali in house nel settore vitivinicolo, pur in un paese come il nostro, noto a livello globale per i suoi vini, fosse particolarmente esiguo. Per esserne certi, abbiamo chiesto a **Nicoletta Ravidà**, director e head of Southern Europe di Taylor Root, di aiutarci con i numeri. Da una breve ricerca su LinkedIn abbiamo scoperto che:

- in Italia ci sono più o meno 13.200 giuristi d'impresa distribuiti in tutte le industrie (di cui spiccano i 3.779 basati nell'area metropolitana di Milano, i 2.496 a Roma, i 536 a Torino, i 439 a Napoli e i 408 a Bologna);
- se si considera solo l'industria Wine&Spirits, i numeri cambiano radicalmente: i professionisti in tutto sono 56 (di cui vengono messi in risalto i 17 di Milano, i 4 di Torino, i 4 di Roma, i 4 di Firenze e i 3 di Treviso).

Si tratta di numeri indicativi, visto che si riferiscono solo a quei professionisti che abbiano effettivamente aggiornato la loro pagina LinkedIn, ma che tuttavia forniscono un'idea del gap tra i giuristi d'impresa complessivi e quelli specializzati nel settore del vino.

A cosa si devono numeri così bassi? Secondo Nicoletta Ravidà le ragioni principali sono due: da un lato la dimensione delle aziende vitivinicole (sono spesso realtà medio-piccole) e dall'altro la cultura di chi dirige le stesse aziende (che preferiscono investire su commercialisti o avvocati esterni nel momento in cui se ne verifica la necessità).

Cartoline



Mutui: uno su quattro supera l'80% del valore dell'immobile

Oggi in Italia circa il 25% dei mutui supera l'80% del valore dell'immobile finanziato. Tali soluzioni – ad elevato loan-to-value – si sono affermate negli ultimi vent'anni, fino a interessare un mutuo su quattro.

Questa è la fotografia scattata dall'Osservatorio di Qualis – Managing General Agent in Italia attiva nel mercato del credito B2B – che ha anche rilevato che, alla maggiore diffusione di queste soluzioni, si è affiancata dal 2003 una crescita media del Ltv (loan to value, ovvero il rapporto di prestito erogato rispetto al valore dell'immobile) pari al 6,6%. Se infatti nel 2003 il mutuo HLTV medio andava a coprire l'88% del valore dell'immobile, nel 2023 la percentuale è salita al 94%.

Inoltre, nel ventennio 2003-2023 si registra un aumento dell'importo medio del mutuo, che è passato da 103.000 euro nel 2003 a 122.000 nel 2023.

Interessanti le evidenze legate all'evoluzione dell'età anagrafica dei mutuatari nel corso del tempo. Se dal 2003 al 2016 i mutui ad elevato Ltv hanno finanziato maggiormente i giovani under 36, il 2017 è stato il primo anno in cui i mutuatari sopra i 36 anni hanno raggiunto una quota maggiore. Una tendenza poi bilanciata nel corso degli ultimi due anni, con una penetrazione del target over 36 che ha pareggiato il target giovani.

Questi dati rispecchiano un aspetto sociale rilevante per cui, in Italia come in altri Paesi europei, si assiste a un aumento medio dell'età di accesso alle fasi importanti della vita, come l'acquisto della casa: dal 2003 si è infatti registrata una crescita dell'età media dei mutuatari, particolarmente accentuatasi nell'ultimo decennio (+11,4%) e che quest'anno ha toccato i 38 anni.

In merito alla distribuzione geografica dei mutui Hltv, nel corso del ventennio 2003-2023, questi si sono concentrati soprattutto nelle regioni del Nord Italia – che ad oggi erogano più della metà di questi finanziamenti – mentre negli ultimi dieci anni si è registrata una crescita del 55,5% nelle regioni del Centro Italia, equiparando il Sud in termini di erogazioni.

Guardando nello specifico al target under 36, le regioni che dal 2003 hanno erogato maggiormente ai giovani sono Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Toscana e Veneto. 📍



**PREZZO
39.90€**

**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



Speciale Financecommunity Week 2023

Un piano d'azione per l'economia italiana

I protagonisti dello scenario finanziario hanno spiegato le caratteristiche del contesto attuale e delineato le possibilità di crescita per le imprese nella giornata di apertura della Financecommunity Week 2023

di eleonora fraschini

L'economia mondiale sta sfidando la forza di gravità e si trova a vivere una fase che può essere definita come la *Grande Incertezza*. Così **Fabrizio Pagani**, senior advisor di Vitale e professore a SciencesPo di Parigi, ha definito il periodo che stiamo vivendo nel suo discorso alla conferenza di apertura della Financecommunity Week. In effetti, gli ultimi mesi hanno visto un susseguirsi di guerre, fratture geopolitiche, tempeste sui mercati delle materie prime, crisi energetiche e la più aggressiva stretta monetaria di sempre. Ma in questo scenario è possibile crescere? Hanno cercato di rispondere a questa domanda gli speaker che si sono alternati sul palco della kermesse organizzata da LC Publishing lo scorso 13 novembre a Milano. Ecco quali sono stati i principali cinque punti oggetto di discussione.

Il costo del finanziamento alle imprese: qual è lo scenario attuale?

Quando i tassi di interesse aumentano, crescono i costi che le imprese devono affrontare per prendere in prestito denaro dalle banche. In Italia il costo di finanziamento delle imprese è quasi raddoppiato in due anni, con il rischio di frenare la capacità di investimento delle aziende.

«È importante analizzare sia la componente tasso che la componente credit spread di questo fenomeno», ha spiegato **Anna Tavano**, co-head of global banking Continental Europe e head of wholesale banking Italy di Hsbc. «Per quanto riguarda la componente tasso, la view di Hsbc dello scenario base è che i tassi di interesse rimarranno ai livelli attuali per i primi tre trimestri del 2024. Prevediamo infatti il primo taglio nell'ultimo trimestre del 2024 che si protrarrà per tutto il 2025, fino ad arrivare a un livello del 2,75%, che è quel tasso di interesse che secondo la Bce è necessario per mantenere l'inflazione al 2%».

La dinamica dei tassi alti per un periodo più lungo potrebbe deteriorare il merito di credito di alcune aziende

Anna Tavano



ANNA TAVANO

Per quanto riguarda invece l'allargamento dei credit spread, diverse sono le variabili: «La dinamica dei tassi alti per un periodo più lungo potrebbe deteriorare il merito di credito di alcune aziende, per effetto di una serie di variabili dirette e indirette tra cui minori consumi, che si tradurrebbero in un impatto negativo sui ricavi e di conseguenza sull'Ebitda e sugli earnings», continua Tavano. È poi necessario considerare il quantitative tightening: la Bce ha deciso di ridurre l'ammontare dei titoli che detiene sul proprio bilancio e questo comporta una riduzione della liquidità sul mercato: «Il prossimo anno il Tesoro dovrà rifinanziare 415 miliardi di debito pubblico, di cui 270 sono titoli che vanno in scadenza, il resto sono il finanziamento del deficit del bonus casa e 42 miliardi che non ricomprerà la Bce. Quindi parliamo circa di 150 miliardi di nuova offerta di debito che bisogna trovare sul mercato. In un contesto del genere potrebbe crearsi una vera e propria competizione tra il settore pubblico e privato per l'accesso al risparmio dei privati».

Tassi nominali e tassi reali: chi è avvantaggiato?

«I tassi reali, ovvero i tassi al netto dell'inflazione, sono quelli che davvero contano per l'economia», ha esordito **Fabio Innocenzi**, ceo di Banca Finint. «Dal 2017 al 2021, i tassi a medio-lungo termine sono stati tra 1,1% e 1,5%, con inflazione tra 0 e 1%. Questo vuol dire che i tassi reali sono stati circa allo stesso livello dei tassi nominali. Nel 2022 sono saliti sia i tassi a lungo termine (al 2%) sia l'inflazione (8%): i tassi di interesse reali sono stati per la prima volta negativi, e i più bassi di sempre. Nel 2023 i tassi

nominali sono arrivati al 4% e l'inflazione è rimasta all'8%. Quest'anno viviamo quindi una situazione singolare, con tassi nominali percepiti come altissimi e tassi reali negativi, al - 4%».

«È stato un anno nel quale le aziende italiane hanno lavorato bene, sono riuscite a gestire l'aumento dei prezzi degli input, delle energie e delle altre materie prime e hanno in parte trasmesso questo aumento sui prezzi degli output», spiega Innocenzi. Chi beneficia di questa situazione, sono le realtà che hanno debito: «Chiunque avesse debito – lo Stato, le imprese e le famiglie – se lo è ritrovato tagliato del 15% in due anni. Chi ha pagato tutto questo invece sono stati i risparmiatori, perché si è verificata una perdita di valore del 15% da inflazione. Veniamo quindi da un biennio in cui chi aveva debito ha guadagnato, mentre ha pagato chi aveva risparmio. Adesso entriamo però in un contesto totalmente diverso, perché con l'inflazione che torna sotto il 4%, e i tassi che restano al 4%, si entrerà nel mondo dei tassi reali positivi».

Cambiano gli strumenti a supporto delle imprese

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati non solo dai tassi bassi e grande disponibilità di liquidità, ma anche dalla massiccia presenza di supporto pubblico rispetto alla concessione del credito. Ora però la situazione è cambiata: «Nel mondo delle imprese ci sono due esigenze molto rilevanti: il rifinanziamento del debito e il finanziamento delle operazioni straordinarie. I tre grandi provider di credito nel mercato sono impattati in maniera diversa da queste due dinamiche»,

Con l'inflazione che torna sotto il 4%, e i tassi che restano al 4%, si entrerà nel mondo dei tassi reali positivi

Fabio Innocenzi



FABIO INNOCENZI



GREGORIO CONSOLI

Rientreranno in gioco i private lenders, che negli anni di grande liquidità hanno avuto un ruolo poco importante

Gregorio Consoli

ha spiegato **Gregorio Consoli**, managing partner di Chiomenti. «Mi riferisco alle banche, al mondo dei mercati dei capitali e quello dei lender privati. Questi tre provider sono impattati in maniera diversa dalla doppia dinamica delle tasse da una parte e del minore supporto pubblico al credito dall'altra. Per le banche c'è un impatto significativo in termini di capitale. I mercati sono quelli che si sono allineati ai tassi più velocemente, quindi, per un certo periodo di tempo sono stati meno convenienti ma probabilmente saranno anche i primi a reagire, non appena ci sarà una stabilizzazione dei tassi. Rientreranno in gioco i private lenders, che negli anni di grande liquidità

hanno avuto un ruolo poco importante». Questo scenario renderà necessaria una collaborazione tra gli enti coinvolti: «Le banche avranno bisogno di capitale e questo porterà a una maggiore selezione della quantità e qualità di operazioni da realizzare. Sui mercati vedremo di più lo strumento delle extension e dei cambi sulle operazioni già in essere. Molte aziende si rivolgeranno poi sempre più spesso al canale dei private lender piuttosto che a quello bancario».

Il supporto del Mef attraverso Sace

Il supporto alle imprese di una realtà come Sace si è dimostrato fondamentale e continuerà a giocare

L'obiettivo è di non far mancare un supporto di Sace alle imprese anche dopo la scadenza degli strumenti emergenziali

Alessandra Ricci,



ALESSANDRA RICCI



GIOVANNA DELLA POSTA

un ruolo di primo piano. «In questo contesto è cruciale supportare le imprese con misure per il credito e la liquidità», ha spiegato **Alessandra Ricci**, amministratore delegato di Sace. «Lo abbiamo fatto con Garanzia Italia durante la pandemia e con Garanzia SupportItalia poi, in risposta a emergenze specifiche, e all'interno di un Temporary Crisis Framework europeo, con cui abbiamo complessivamente sostenuto 70 miliardi di euro di finanziamenti». Con la fine dei periodi preammortamento e delle misure emergenziali, Sace si sta organizzando per far diventare il proprio intervento sempre più strutturale: «Stiamo lavorando per rendere strutturale l'intervento di Sace, con l'obiettivo di non far mancare un supporto alle imprese anche dopo la scadenza degli strumenti emergenziali. Le nostre garanzie green, che sostengono progetti e investimenti delle imprese italiane per la loro transizione ecologica nell'ambito del Green New Deal europeo, saranno ampliate. E a queste si affiancheranno, già a partire dal primo gennaio, altre tipologie di strumenti a supporto degli investimenti delle imprese italiane: non solo per la transizione ecologica ma anche per investimenti infrastrutturali e produttivi rispondendo all'esigenza di un piano nazionale di stimolo per il processo di trasformazione tecnologica, ambientale e sociale. Le imprese devono sapere che, se dopo il 31 dicembre 2023 avranno bisogno di un finanziamento, potranno andare dalla loro banca, che in partnership con noi troverà la garanzia migliore per supportare il loro bisogno di liquidità».

Il Paese è un po' come un tandem: da una parte c'è il debito, che pedala fortissimo, ma dall'altra l'equity, che sta fermo

Giovanna Della Posta

Quanto (non) è facile investire in Italia

«Lo stock di Foreign Direct Investments nel nostro Paese corrisponde a 448 miliardi, mentre lo stock di investimenti nel mondo è di 44 trilioni. Gli Stati Uniti nel 1990 avevano già raggiunto il loro primo trilione, noi oggi siamo arrivati a mezzo». Sono numeri, quelli citati dal ceo di Invimit sgr **Giovanna Della Posta**, che rendono l'idea del gap che divide l'Italia dai Paesi più attrattivi per gli investitori.

«Per coprire questa distanza le leve che possiamo usare sono quelle del debito e dell'equity. Per usare una metafora, il nostro Paese è un po' come un tandem: da una parte c'è il debito, che pedala fortissimo, e dall'altra l'equity, che sta fermo. A un certo punto quello che pedala da solo non ce la fa più e non riesce a coprire tutta la distanza. Quindi in questo momento l'Italia è un tandem in cui c'è uno sbilanciamento». Un altro ranking citato da Della Posta è il Doing Business Report, che analizza, attraverso una serie di indicatori quanto è facile investire in Italia: «In questa classifica il nostro Paese è 58esimo. Per dare un'idea, la Germania è 22esima, la Francia 32esima e la Spagna 30esima. Quindi la complessità del lavorare in Italia ci porta praticamente a non riuscire a coprire questa grande distanza nell'attrarre capitali. L'interesse degli investitori c'è ed è molto palpabile, ma è chiaro che ci deve essere un ecosistema e un ambiente fertile che permettano di mitigare una serie di rischi operativi. Ed è qui che il Paese sicuramente deve migliorare, specialmente in situazioni dove abbiamo pressione inflazionistica. In questo lo Stato può giocare un ruolo fondamentale».



PIETRO LABRIOLA



ORLANDO BARUCCI



PATRIZIA MICUCCI



FRANCESCO CANZONIERI

IL FUTURO DELL'ITALIA TRA DIGITALIZZAZIONE E PRIVATE CAPITAL

È un **Pietro Labriola** razionale quello intervenuto nella seconda parte della conferenza di apertura. L'amministratore delegato di Tim, che ha da poco chiuso l'accordo per la vendita al fondo americano Kkr dell'infrastruttura di rete fissa, è salito sul palco con **Orlando Barucci**, managing partner di Vitale & Co., e **Patrizia Micucci**, managing director di Neuberger Berman.

Nel suo intervento, si è concentrato particolarmente sul difficile contesto di mercato (nazionale e comunitario) in cui le società di telecomunicazioni si trovano a operare. «Se le aziende di telecomunicazioni non riusciranno ad avere un ritorno sull'investimento, la digitalizzazione non potrà avvenire, perché non ci saranno le infrastrutture necessarie», ha sottolineato l'ad di Tim, spiegando come vadano definite «logiche e politiche industriali che vanno applicate a tutti quanti perché giochiamo in mondo globale». [Financecommunity.it](https://financecommunity.it) ha pubblicato un [riassunto del suo intervento](#).

Successivamente, nel faccia a faccia con **Francesco Canzonieri**, ceo di Nextalia sgr, sono state spiegate le potenzialità del private equity nel nostro Paese, con particolare attenzione ai settori dell'education e agritech. Canzonieri ha poi annunciato il lancio del suo terzo fondo: si tratta di un fondo di venture capital specializzato nell'area technology. [Su Financecommunity.it](https://financecommunity.it) si [possono trovare tutti i dettagli](#).



Financecommunity week 2023, il diario

Quattro giorni di convegni e tavole rotonde che hanno toccato i temi caldi per la comunità finanziaria: sostenibilità, private equity, Esg e tecnologia tra le questioni al centro del dibattito

La Financecommunity Week è l'evento di LC Publishing Group che riunisce a Milano la community finanziaria italiana e internazionale. La quinta edizione, che si è svolta dal 13 al 17 novembre 2023, si è svolta presso l'hotel Four Seasons di Milano, che ha ospitato per tutta la settimana conferenze, tavole rotonde e occasioni di confronto sui temi più caldi dell'economia e della finanza. Al termine della Financecommunity Week si sono svolti i Financecommunity Awards, la serata di gala in cui vengono riconosciuti e premiati i professionisti e i team di banche, fondi d'investimento e advisor finanziari che si sono distinti maggiormente nell'ultimo anno.



CLICCA E GUARDA IL VIDEO



PRIMA GIORNATA
lunedì 13 novembre 2023

LC PUBLISHING GROUP
MAG

La Financecommunity Week 2023 è iniziata con la conferenza di apertura intitolata *Action plan for the Italian economy*. Ad aprire i lavori, i saluti di **Aldo Scaringella**, ceo di LC Publishing Group, ed **Emmanuel Conte**, consigliere al bilancio e al patrimonio immobiliare del Comune di Milano. I temi della conferenza sono stati introdotti da **Nicola Di Molfetta**, editor in chief di Financecommunity e MAG, dal welcome speech di **Fabrizio Pagani**, senior advisor di Vitale & Co. e dal keynote speech di **Federico Freni**, sottosegretario di stato del Ministero dell'Economia e della Finanza.

A seguire, è stata la volta della prima tavola rotonda della Week, moderata da **Eleonora Fraschini**, giornalista di Financecommunity.it, e intitolata *Economic growth financing and interest rates*. Hanno partecipato: **Gregorio Consoli**, managing partner di Chiomenti; Giovanna Della Posta, ceo di Invimit sgr; **Fabio Innocenzi**, ceo di Banca Finint; **Alessandra Ricci**, ceo di Sace; e **Anna Tavano**, co-head of global banking Continental Europe e head of wholesale banking Italy di Hsbc.

Dopo una rapida pausa caffè, la conferenza è ripresa con la seconda sessione, intitolata *Business growth in the current economic context*. Sempre con la moderazione di **Eleonora Fraschini** di Financecommunity.it, hanno discusso dell'attuale contingenza economica **Orlando Barucci**, managing partner di Vitale, Pietro Labriola, ceo e amministratore delegato di Tim, e **Patrizia Micucci**, managing director di Neuberger Berman.

A concludere la prima mattinata di Financecommunity Week, il faccia a faccia tra **Eleonora Fraschini** di Financecommunity.it e **Francesco Canzonieri**, ceo e presidente dei comitati investimenti e Esg di Nextalia sgr.

Due gli appuntamenti del pomeriggio della giornata di apertura. Il primo, dalle 14 alle 16, si è intitolato *Airports and energy transition: challenges and perspectives*. A confrontarsi sul tema i panelist **Gonzalo Acha**, European head of structured finance infrastructure di Santander; **Andrea Andorno**, ceo di Sagat Aeroporto di Torino; **Elisabetta de Bernardi**, investment director airports & mobility services di Mundys;

Pietro Caldaroni, head of communication and institutional relations di Ita Airways; **Francesco Lo Passo**, principal di Brattle Group; e **Alessandro Sabbini**, head of institutional relations di Enilive. Alla moderazione, **Jorge Gil**, global head of infrastructure di Santander. La seconda tavola rotonda, tenutasi dalle 16 alle 18, si è incentrata sulla delega fiscale 2023. Sotto la moderazione di **Roberto Egori**, partner e head of tax di Linklaters Italy, i seguenti speaker hanno discusso delle ripercussioni sui business aziendali dell'ultima riforma fiscale: **Diamara Agostinelli**, head of tax di Renantis; **Laura Greco**, head of tax di Vodafone; **Andrea Papi**, head of tax di Generali Investments; **Silvia Sardi**, group tax director di Ariston Thermo Group; e **Giuseppe Zingaro**, head of group tax affairs di Unicredit.





CLICCA E GUARDA IL VIDEO



SECONDA GIORNATA 14 novembre 2023

La seconda giornata di Financecommunity Week è iniziata con il keynote speech di **Luigi A. Bianchi**, professore di diritto societario all'Università Bocconi e partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, che ha dato una overview del rapporto tra aziende italiane e mercato dei capitali, anche alla luce della recente azione di governo (con riferimento, ad esempio, al cosiddetto Ddl Capitali).

A seguire, una tavola rotonda sul tema *Foreign investments in Italy: protectionism vs. protagonist*, moderata da **Stefano Grassani**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici e partecipata da **Claudio Berretti**, general manager di Tamburi Investment Partners; **Simone Crolla**, managing director dell'American Chamber of Commerce Italy; **Paolo Ludovici**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici; **Natacha Minniti**, managing director e head of 23 Wall Emea, Apac e Latam di JP Morgan; **Francesco Moccagatta**, Italy chief executive di DC Advisory; e **Alberto Ponti**, senior partner e head of strategy & business development di F2i. Parzialmente in contemporanea, una roundtable dedicata all'argomento *Leadership & transformation*, moderata da **Michela Cannovale**, giornalista di Financecommunity.it, con la partecipazione di **Tommaso Arenare** di Egon Zehnder; **Silvia Bassani** di Bank of America; **Claudio Morpurgo** di Morpurgo e associati; **Karen Nahum** di Gruppo 24 Ore; **Carmine Perna** di Mondadori Retail e **Giulia Poli** di Amazon Ads.

Dopo un coffee break, la seconda sessione della conferenza mattutina, dedicata al litigation funding. Hanno partecipato alla tavola rotonda, sotto la moderazione di **Paolo Ludovici**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici: **Maurizio Dallochio**, professore ordinario di corporate finance all'Università Bocconi; **Genta Hysi**, managing director e head of m&a and transaction solutions Southern Europe di Aon; **Barbara Napolitano**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici; **Paolo Nicoletti**, founder e ceo di Be Cause Sicaf; e **Carlo Pavesi**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici.



Due gli appuntamenti del pomeriggio al Four Seasons di Milano.

Il primo è stato dedicato a private equity e Esg, e moderato da **Luca Arnaboldi** di Carnelutti Law Firm. Hanno dato il loro contributo al confronto i panelist **Sabrina Cirillo**, Esg director di Fsi; **Carlo Mammola**, co-head Italy & senior advisor di Montefiore Investment; **Tommaso Paoli**, ceo di Nuo; e **Luca Maria Ravano**, ceo di Arcadia sgr. Il secondo si è intitolato *How financial sponsors can create value in a challenging macroeconomic environment - focus on margins and operational improvement*, e ha visto la partecipazione di **Valentina Canalini**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici; **Mara Caverni**, founder & managing partner di New Deal Advisors; **Eugenio de Blasio**, founder & ceo di Green Arrow Capital; **Andrea Foti**, managing director ed Emea chief commercial officer m&a and transaction solutions di Aon; **Stegano Malagoli**, partner di Silver Economy Fund - Quadrivio Group; e **Claudio Scardovi**, equity partner Mdm m&a e private equity di Deloitte Financial Advisory. A moderare gli interventi dei panellist, **Eleonora Fraschini**, giornalista di Financecommunity.it.



CLICCA E GUARDA IL VIDEO



TERZA GIORNATA
mercoledì 15 novembre

Immobiliare e finanza sostenibile: questi i due temi che hanno tenuto banco nella terza mattinata della Financecommunity Week 2023. La conferenza della mattina, introdotta (e conclusa) dagli speech di **Patrizia Liguti** e **Federico Vanetti**, partner di Chiomenti, si è articolata in due segmenti, entrambi moderati da **Nicola Di Molfetta**, editor-in-chief di Financecommunity e MAG.

La prima sessione ha visto intervenire in qualità di relatori **Giuseppe Bonomi**, ceo di Genova High Tech; **Massimo Moretti**, general manager di CDS Holding; **Pietro Picciocchi**, vicesindaco e assessore al bilancio e ai lavori pubblici del Comune di Genova; e **Nicola Porcaro**, head of structured finance di Bper Banca.

Nella seconda sessione, seguita alla consueta pausa caffè, sono intervenuti invece **Simone Bernard De La Gatinais**, partner di Chiomenti; Francesco Mandruzzato, investment management director di Lendlease; **Pietro Mazzi**, head of real estate di Intesa Sanpaolo -

Imi Cib; e **Matteo Minardi**, head of real estate Italy e managing director di Ardian. Parzialmente in contemporanea con la seconda sessione, un evento a tema family office: *Family business: corporate structure & governance to access risk capital*. Sotto la moderazione di **Letizia Ceriani**, giornalista di Financecommunity.it, hanno discusso del tema **Carolina Avanzini**, head of partnership di Elite - Euronext Group; **Roberta Laveneziana**, listing account manager mid&small caps di Borsa Italiana; **Francesco Nobili** e **Roberta Pierantoni**, partner di Biscozzi Nobili Piazza; e **Mario Sabelli**, cfo di ACBC.

Nel pomeriggio, è stata la volta di due panel particolarmente interessanti.

Il primo si è intitolato *Private clients: the toolbox for generational transitions*, e ha visto la partecipazione di **Claudio Berretti**, general manager di Tamburi Investment Partners; **Ignazio Castiglioni**, co-founder e ceo di Hat sgr; **Alfredo Craca**, **Francesco Di Carlo** e **Francesco Mantegazza**, co-managing partner di Fivelex; **Angela Gamba**, family officer; **Alessandra Losito**, head of wealth management Italy di Pictet; e **Angelo Viganò**, head di Mediobanca Private Banking. L'altra tavola rotonda si è concentrata invece su *The importance of supply chain analysis in m&a transactions*, ed è stata moderata da **Michela Cannovale**, giornalista di Financecommunity.it. Ecco i partecipanti: **Silvia Baroffio**, principal di Accuracy; **Alessandro Catelli**, sustainability risk & compliance director di Arcese Group; **Edoardo Disetti**, legal director head of m&a and corporate transactions di MSC Mediterranean Shipping Company; **Roberto Ippolito**, managing director di Clessidra Capital Credit sgr; **Elisa Liberale**, head of legal di Microsoft Italy; **Davide Palazzo**, senior manager di Accuracy; e **Matteo Pozzi**, avvocato penalista dello studio legale Isolabella.



CLICCA E GUARDA IL VIDEO



QUARTA GIORNATA
giovedì 16 novembre

L'ultima giornata di lavori al Four Seasons di Milano per la Financecommunity Week 2023 si è articolata in due eventi.



La mattina è stata dedicata interamente al mondo del private equity, con una conferenza introdotta dall'opening speech di **Filippo Troisi**, senior partner di Legance e animata da due momenti di confronto. Il primo ha visto **Nicola Di Molfetta**, editor-in-chief di Financecommunity e MAG, moderare un panel composto da **Mauro Moretti**, founder e ceo di Three Hills; **Valentina Pippolo**, partner e head of Italy di BU; **Lorenzo Stanca**, managing partner di MCP; e **Laura Li Donni**, senior counsel di Legance.

In conclusione, un keynote speech di **Giorgio Gobbi**, head della branch milanese di Banca d'Italia, intitolato *The role of private equity in the financial industry in Italy and Europe*.

A seguire, dopo la pausa caffè, una seconda tavola rotonda moderata da **Eleonora Frascini**, giornalista di Financecommunity.it. Vi hanno partecipato **Fabio Cané**, co-founder e senior partner di NB Renaissance; **Francesco Casiraghi**, partner e head of Italy di Advent International; **Simone Cavaliere**, partner e head of Italy di PAI Partners Flagship Funds; **Gabriele Cipparrone**, partner di Apax; **Renato Pizzolla**, investment director di IFM Investors; **Andrea Valeri**, senior managing director e chairman di Blackstone Italy; e **Francesco Florio**, partner di Legance.

Nel primo pomeriggio, l'ultimo panel di questa Week 2023, dedicato al mondo restructuring, e in particolare alle sfide e alle opportunità che il nuovo "codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" offre per tutelare il valore aziendale. Moderato da **Giuseppe Salemmè**, giornalista di Financecommunity.it, vi hanno partecipato: **Federico Bonanni**, partner e head of restructuring di Kpmg Advisory; **Alessandra Giovetti**, **Csaba Davide Jàkò** e **Maura Magioncalda**, partner di Pedersoli; **Vincenzo Manganelli**, managing director di DeA Capital Alternative Funds sgr; e **Paolo Rinaldi**, partner e managing director di Alixpartners. 





Microsoft

The Future of AI

Legal challenges: innovation and responsibility

11.12.2023

Mandarin Oriental Hotel, Via Andegari 9 – Milan

16:30 CHECK-IN

17:00 ROUNDTABLE

SPEAKERS*

Antony Cook, Vice President and Deputy General Counsel, *Microsoft*

Elisabetta Grassi, Head of Consumer Protection, *Plenitude*

Giovanni Lombardi, General Counsel, *illimity*

Giangiacomo Olivi, Partner, Europe Co-Head of Intellectual Property
Data and Technology, *Dentons*

Stefania Radoccia, Managing Partner Tax & Law, *EY Italy*

MODERATOR

Giuseppe Salemme, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

18:30 COCKTAIL

*panel in progress

REGISTRATION

Request for accreditation in course (Milan Bar Association)



DA SINISTRA: FRANCESCO FLORIO, RENATO PIZZOLLA, FRANCESCO CASIRAGHI, FABIO CANÈ, GABRIELE CIPPARRONE, SIMONE CAVALIERI, ELEONORA FRASCHINI, ANDREA VALERI, FILIPPO TROISI

Private equity in calo, ma l'Italia resta attrattiva

I vertici dei fondi più attivi hanno spiegato quali sono le strategie di maggior successo in questa fase e i settori più attrattivi

di eleonora fraschini



Il private equity, a livello globale, ha vissuto un crollo drastico nel numero di operazioni (-27%) e nel valore dei singoli deal (-53%), nella prima parte 2023. Dall'altro lato, secondo il Global PE Report di Bain Company di quest'anno, i fondi raccolti per essere investiti a livello globale sono 3,7 trilioni di dollari, quindi c'è ancora spazio di manovra. Questi sono i dati riportati da **Filippo Troisi**, senior partner di Legance, in apertura alla roundtable della Financecommunity Week dedicata al private capital.

Sul bilancio del primo semestre di quest'anno hanno pesato l'inflazione e il conseguente aumento dei tassi di interesse, che hanno fatto crescere anche il costo delle fonti di finanziamento. A questo si sono aggiunti i timori per il rischio recessione e l'incertezza geopolitica. Prospettive di ritorni ridotte e sempre maggiore attenzione alla solidità delle potenziali target sono quindi le principali conseguenze di questo scenario. Il nostro Paese però è in lieve controtendenza rispetto al mercato globale, sia rispetto al numero di operazioni che all'ammontare investito.

«L'Italia è un Paese dominato da pmi che esportano i propri prodotti in tutto il mondo», ha spiegato durante la tavola rotonda **Fabio Cané**, co-founder e senior partner di NB Renaissance.

«Lo sviluppo del nostro Paese è prevalentemente dovuto all'export, che è cresciuto a doppia cifra fino all'anno scorso e adesso rappresenta quasi il 40% del Pil italiano. Quello che facciamo è



FILIPPO TROISI



FABIO CANÉ



ANDREA VALERI

approcciare queste aziende, che spesso sono a conduzione familiare e diffidenti nei confronti dei fondi, e accompagnarle in un percorso di crescita. Cerchiamo di prendere insieme delle decisioni più strutturate e valutate attraverso analisi». L'Italia quindi ha un grande potenziale: «Come private equity abbiamo l'opportunità di sostenere questa la capacità di export delle imprese».

Anche per Blackstone, come spiega **Andrea Valeri**, senior managing director & chairman di Blackstone Italy il nostro è un Paese attrattivo: «Di recente abbiamo ampliato la nostra attività di Private Wealth Solutions in Italia e abbiamo lanciato una strategia di credito privato sul mercato italiano per gli investitori individuali. Il credito privato è infatti molto interessante per gli investitori e abbiamo già riscontrato un grande interesse in Italia». Numerosi sono infatti i progetti di Blackstone sul nostro Paese: «Abbiamo stretto una partnership con Unicredit per la distribuzione di questa strategia e cercheremo di espandere la nostra rete in tutta Italia. Per Blackstone, quindi, l'Italia non è interessante solo dal punto di vista degli investimenti, ma anche come fonte di capitale nel lungo periodo».

«Il momento è difficile e complicato, ma le opportunità ci sono», conferma **Simone Cavalieri**, partner & head of Italy, PAI Partners Flagship Funds. «Il nostro focus è sulla real economy, guardiamo ai settori tradizionali,



SIMONE CAVALIERI

healthcare, industrial, food and consumer e il business services cercando di ripetere le cose giuste che abbiamo fatto in passato». PAI Partners si concentra in particolare su tre direttrici, che sono alla base della strategia del fondo: «Il primo settore su cui ci concentriamo è la decarbonizzazione, che riguarda tutta la value chain e l'elettrificazione, con molte opportunità nelle industrie della robotica, dell'automazione, del packaging. Gli altri settori sono il consumer leisure, che ha vissuto un periodo delicato post-covid, e l'healthcare con una particolare declinazione agli ambiti della prevenzione e nutraceutica».

Di energia e infrastrutture ha parlato più nello specifico **Renato Pizzolla**, investment director di IFM Investors. «Il nostro focus è sempre



RENATO PIZZOLLA

investire su infrastrutture essenziali core, che hanno bisogno di capitale e che rappresentano i pilastri dell'economia al servizio di tutte le aziende attraverso le varie value chain. Nello specifico in Italia, al momento, abbiamo circa due miliardi di investimenti di attivi in equity. Abbiamo investito in autostrade, in energia rinnovabile, con una partnership con la famiglia Garrone di Erg. L'idea di base è quella di guardare attraverso i cicli, in modo da avere un orizzonte a lungo termine e maggiore flessibilità».

Sul settore tecnologia si è invece concentrato **Gabriele Cipparrone**, partner di Apax e specializzato nel tech da oltre 20 anni. «L'Europa sicuramente ha un numero minore di grandi campioni del tech rispetto agli Usa, però il settore è cresciuto altrettanto velocemente e si è creato un ecosistema che costituisce un terreno molto fertile per il private equity. Nei primi anni 2000 era difficile trovare società tecnologiche in cui investire in Italia, negli ultimi anni invece, grazie alla crescita che c'è stata nel settore, è molto più facile trovare questi candidati. E infatti, nel mercato europeo e italiano il numero di deal in questo comparto è incrementato moltissimo, con un particolare focus su telecomunicazione e software». Dall'altro lato anche il private capital può essere una risorsa fondamentale per le imprese: «Queste società hanno bisogno di capitali, per investire in crescita organica e inorganica, ed esperienza settoriale».

Per concludere, **Francesco Casiraghi**, partner & head of Italy di Advent International, ha spiegato che «la classe del private equity ha vissuto 15 anni straordinari di ritorni eccellenti, legati al fatto che il costo del capitale si è abbassato. Chiaramente ora siamo entrati a pieno titolo, in una fase molto diversa. Oltre alle criticità geopolitiche, il costo del capitale è aumentato in maniera repentina e non solo il debito è più difficile da trovare e costa di più, ma anche l'equity». Cosa ci si può aspettare quindi dagli investitori? «I volumi del m&a di quest'anno sono molto bassi. Questo vuol dire che i ritorni che dobbiamo continuare a generare dovranno essere, ancora più di prima, frutto del miglioramento dell'azienda in cui investiamo».



GABRIELE CIPPARRONE



FRANCESCO CASIRAGHI





MiFeLL

Master in Fashion e Luxury Law ^{III ed.}

In collaborazione con



Camera Nazionale della Moda Italiana

Con il contributo di



Inizio delle lezioni: gennaio 2024
Fine delle lezioni: dicembre 2024



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

MASTER

<https://asgp.unicatt.it/asgp-mifell>

Milano è bella
~~ma non ci vivrei~~
è bella, punto!



PER SENTIRSI BELLO SEMPRE

Vieni a trovarci nei nostri barber shop
e ritaglia del tempo per te stesso

Inquadra il QR Code e prenota il tuo
appuntamento o chiama allo 0283439447



◀ BARBERINO'S ▶



DA SINISTRA: PAOLO LUDOVICI, BARBARA NAPOLITANO, GENTA HYSI, MAURIZIO DALLOCCHIO, PAOLO NICOLETTI, CARLO PAVESI

Litigation funding, confronto aperto

**Il 2023 è stato l'anno del boom del litigation funding in Italia?
Se ne è parlato alla Financecommunity Week, con un dibattito
tra nuovi operatori, professionisti e scettici**

di giuseppe salemme

Quello del finanziamento del contenzioso è un mercato che globalmente, a oggi, muove circa 17 miliardi di euro l'anno

Un mercato giovane, o meglio, "neonato" nel nostro Paese. Ma che si sta sviluppando velocemente.

Alla Financecommunity Week 2023, in uno dei panel della mattina del 14 novembre, si è parlato anche di litigation funding, nell'anno che ha visto un record di iniziative con l'Italia come target: dall'arrivo sul nostro mercato del player australiano Omni Bridgeway, alla partnership tra Lexcapital e Asmel per il contenzioso degli enti locali italiani, fino all'alleanza tra lo studio Grimaldi Alliance e il litigation funder Deminor. Lo strumento, in sé estraneo alla cultura giuridica italiana, è ancora visto con scetticismo da alcuni professionisti. Ma la tavola rotonda, moderata da **Paolo Ludovici**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, ha affrontato molti dei dubbi in proposito.

In rappresentanza degli operatori del mercato del finanziamento del contenzioso è intervenuto **Paolo Nicoletti**, ex avvocato che nel 2021 ha fondato Be Cause, Sicaf italiana specializzata in investimenti su crediti litigiosi. È proprio



PAOLO LUDOVICI



«Credo che le possibilità che aumentino i contenziosi siano pari a zero. Noi accettiamo circa il 5% delle richieste che ci arrivano»

Paolo Nicoletti

Nicoletti a spiegare in breve in cosa consiste la sua attività: «I litigation fund intervengono quando un soggetto che avrebbe una causa meritevole di tutela giurisdizionale non si sente di promuoverla per motivi quali carenza di risorse, eccessiva tardività dei risultati o perché non si conoscono le probabilità di vittoria. In questi casi, possono offrirsi di coprire tutti i costi dell'azione e ottenere in cambio una porzione del credito risarcitorio in caso di esito positivo».

Si tratta di un mercato, quello del finanziamento del contenzioso, che globalmente ad oggi muove circa 17 miliardi di euro ogni anno; e i numeri potrebbero più che raddoppiare nei prossimi dieci anni. Ma affinché anche il mercato italiano possa contribuire a questo dato, i litigation fund dovranno saper sciogliere le riserve di una parte della classe forense, oltre che dimostrarsi prodotti finanziari utili per i gestori di portafogli d'investimento.

RISERVE GIURIDICHE

È stato **Carlo Pavesi**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, a vestire i panni dello "scettico" durante la tavola rotonda: «Non sono ancora riuscito a capire in che situazioni



CARLO PAVESI

professionalmente rilevanti per me possa intervenire un fondo, e con quali risvolti». L'avvocato Pavesi è preoccupato in particolare dall'opacità e dai possibili conflitti d'interessi nell'uso dello strumento. E solleva alcuni punti specifici. Ad esempio: in che modo l'intervento di un finanziatore esterno si ripercuote sulla possibilità di optare per una soluzione transattiva a un certo punto della lite? Come è gestito il compenso dell'avvocato? Il proliferare di fondi che cercano di trarre profitto dalle liti non porterà a un aumento del contenzioso?

Per Nicoletti, la risposta sta nel contratto d'investimento che, se redatto oculatamente, evita il materializzarsi di gran parte delle preoccupazioni: «Definiamo ex ante sia la soglia rispetto alla quale il titolare del diritto può scegliere di transare, sia i meccanismi di confronto per arrivare a decisioni condivise al di sotto di tale soglia». Anche i compensi per gli avvocati sono determinati dall'accordo, «in cui è spesso inserito un premio per il successo, che per un legale è l'incentivo migliore». Sul punto, l'intervento di un fondo terzo permetterebbe di evitare di incorrere nel divieto di patto di quota lite che vige tra patrocinante e cliente.

«Credo, infine, che le possibilità che aumentino i contenziosi siano pari a zero. Siamo investitori, e come nel private equity si cercano casi virtuosi e non quelli perdenti: noi accettiamo circa il 5% delle richieste che ci arrivano. La selezione è necessaria anche per mere opportunità di mercato: se nelle controparti si crea la consapevolezza che portiamo avanti molte cause



«Credo che sia un bene che nascano strumenti finanziari alternativi e con poca competizione, almeno in Europa»

Maurizio Dallochio

anche solo «per provarci», non riusciremmo mai ad avere la credibilità per transare, ad esempio». Nicoletti sottolinea inoltre alcuni aspetti positivi dell'intervento di un fondo in una lite che ha potuto toccare con mano: «Innanzitutto, noto che tutte le tattiche dilatorie funzionano meno, perché il fondo ha maggiori capacità anche di attendere tempi lunghi. E ho notato un riscontro positivo anche dai giudici: temevo un effetto «mercanti nel tempio della giustizia». E invece, anche per un giudice, vedere che un soggetto terzo disinteressato abbia voluto investire in una certa posizione contenziosa fa presumere che un minimo di ragione ci sia: è un bias cognitivo che si inizia a vedere».

OPPORTUNITÀ D'INVESTIMENTO

Maurizio Dallochio, partecipante al panel in qualità di professore di corporate finance alla Bocconi, ha analizzato il fenomeno litigation funding da un punto di vista diverso: quello dell'investitore. «Dal 2020 in poi la finanza ha dovuto gestire una liquidità senza precedenti. Che prima o poi dovrà trovare una destinazione».



BARBARA NAPOLITANO

Un compito non facile nell'attuale scenario: «Il valore di capitalizzazione delle prime venti società al mondo attualmente è pari almeno a dieci volte il loro fatturato annuo: una bolla in cui è difficile investire con profitto. In più, a differenza che in passato, gli investimenti immobiliari, in equity e in debito sono correlati: dove va uno va anche l'altro. E questo per chi gestisce portafogli d'investimento è un male: attualmente siamo a corto di modi per allocare risorse. Quindi credo che sia un bene che nascano e si diffondano strumenti finanziari alternativi completamente decorrelati da tutto il resto, e con poca competizione, almeno in Europa». Dalocchio individua due settori in cui il litigation funding potrà diventare strategico. In primis quello delle procedure concorsuali; che in Italia sono «poco efficienti, opache, costose e poco aggredibili da chiunque», e su cui i litigation fund storicamente investono con successo. E infine quello del greenwashing degli investimenti, a cui **Barbara Napolitano**, partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, ha dedicato un intervento ad hoc.

ASSICURAZIONI

Uno strumento come il litigation funding, che «indennizza» da tutti i costi chi intende azionare un determinato diritto, finisce inevitabilmente per essere collocato in un comparto contiguo a quello assicurativo. Che nel panel era rappresentato da **Genta Hysi**, head of m&a and transaction Southern Europe di Aon. «Le imprese



«Lavoriamo insieme ai litigation fund: abbassando il loro rischio in corrispondenza di premi one-off, o collaborando su una base profit-sharing»

Genta Hysi

di assicurazioni hanno crescente appetito di nuovi rischi. Ultimamente con «polizze litigation», che coprono tutti i rischi economici derivanti da diversi aspetti del contenzioso: copertura spese legali, rischio soccombenza o ribaltamento sentenze. Ma più che porci in concorrenza, lavoriamo insieme ai litigation fund: abbassando il loro rischio in corrispondenza di premi one-off, o collaborando su una base profit-sharing». È Nicoletti a chiarire la differenza tra l'approccio del litigation fund e quello dell'assicurazione: «Il calcolo delle assicurazioni su ogni polizza o tipo di rischio è statistico; noi invece facciamo un'analisi preventiva che è più da artigiano del diritto: vediamo se la causa è meritevole, con che tempi e quali evoluzioni. Che spesso finisce per aiutare anche le assicurazioni, che sono rassicurate dalla presenza di un fondo. Ma alcuni rischi più remoti e con margini minori sono affrontabili più facilmente dalle assicurazioni; mentre il litigation fund cerca necessariamente margini più importanti». 📄

MOLLY  BLOOM
ACCADEMIA DI SCRITTURA CREATIVA

LE PAROLE DEL DIRITTO

CONSIGLI UTILI PER IL LEGAL EDITING

Sabino Cassese · Francesco
Caringella · Leonardo Colombati
Diego De Silva · Claudio Tesauro



LEGALCOMMUNITY

MEDIA PARTNER



LEGALTECH FORUM 2023

29 NOVEMBRE
Cappella Farnese | Bologna

forum.legaltechitaly.com

COUPON SCONTO 50%

LC_LTF23_GUEST

ARTIFICIAL INTELLIGENCE
BIG DATA
BLOCKCHAIN
CYBER INSURANCE
CYBER SECURITY
DATA PROTECTION
DIGITAL FORENSICS
INTELLECTUAL PROPERTY
INTERNET OF EVERYTHING
LEGAL DESIGN
METAVERSE

MEDIA PARTNER


LEGALCOMMUNITY


INHOUSECOMMUNITY

Financecommunity Awards 2023

I VINCITORI

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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





Al Palazzo del Ghiaccio di Milano si sono tenuti i **Financecommunity Awards 2023**, occasione per celebrare le eccellenze del mondo della finanza: dalle banche ai fondi di investimento, dagli asset manager agli advisor.

I riconoscimenti sono stati attribuiti da una giuria che, insieme alla redazione di Financecommunity.it e al centro ricerche di LC Publishing Group, ha individuato le eccellenze del comparto finanziario che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.



Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR FINANCE PR	Community
PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE PR	Federica Menichino - AXELCOMM
TEAM OF THE YEAR INDUSTRIAL	Mediobanca
PROFESSIONAL OF THE YEAR INDUSTRIAL	Elio Milantoni Deloitte Financial Advisory
TEAM OF THE YEAR PRIVATE DEBT in collaboration with Simmons & Simmons	Equita Group
PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE DEBT in collaboration with Simmons & Simmons	Martino Mauroner - Tikehau Capital
TEAM OF THE YEAR MID-MARKET M&A in collaboration with Giliberti Triscornia e Associati	Banca Akros / Oaklins Italy
PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A in collaboration with Giliberti Triscornia e Associati	Alberto Gennarini - Vitale & Co
TEAM OF THE YEAR PHARMA	Jefferies
PROFESSIONAL OF THE YEAR PHARMA	Riccardo Barili - Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking
BROKER OF THE YEAR M&A INSURANCE	Aon
DEAL OF THE YEAR KKR TIM	Citi, Colombo & Associati, Equita Group, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Gianni & Origoni, JP Morgan, Mediobanca, TIM, Vitale & Co
TEAM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE	Green Arrow Capital
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE	Valerio Capizzi - ING Bank

Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR RESTRUCTURING in collaboration with Clifford Chance	Alvarez & Marsal
PROFESSIONAL OF THE YEAR RESTRUCTURING in collaboration with Clifford Chance	Igino Beverini - Lazard
TEAM OF THE YEAR TMT & ENTERTAINMENT	JP Morgan
PROFESSIONAL OF THE YEAR TMT & ENTERTAINMENT	Orlando Barucci - Vitale & Co
TEAM OF THE YEAR CORPORATE FINANCE in collaboration with Chiomenti	Mediobanca
PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE FINANCE in collaboration with Chiomenti	Marco Lattuada BNP Paribas - Corporate & Institutional Banking
TEAM OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE in collaboration with Dentons	Banco BPM
PROFESSIONAL OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE in collaboration with Dentons	Daniele Candiani - Lincoln International
TEAM OF THE YEAR M&A in collaboration with Gianni & Origoni	Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking
PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A in collaboration with Gianni & Origoni	Alessandro Foschi - Lazard
BEST PRACTICE AGRITECH	Francesco Canzonieri - Nextalia
TEAM OF THE YEAR	Mediobanca
PROFESSIONAL OF THE YEAR	Anna Tavano - HSBC
TEAM OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS in collaboration with Orrick	Banca Finint
PROFESSIONAL OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS in collaboration with Orrick	Fabio Panzeri - Prelios Group

Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS in collaboration with DLA Piper	UniCredit
PROFESSIONAL OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS in collaboration with DLA Piper	Federica Sartori BNP Paribas – Corporate & Institutional Banking
TEAM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT MILAN)	Barclays
PROFESSIONAL OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT MILAN)	Andrea Ferrari - Equita Group
TEAM OF THE YEAR SECURITISATIONS	Intrum
PROFESSIONAL OF THE YEAR SECURITISATIONS	Vanessa Colangelo - illimity Bank
TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN	Fondo Italiano d'Investimento
PROFESSIONAL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN	Alessandro Santini - Ceresio Investors
TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Clearwater International
PROFESSIONAL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Francesco Moccagatta - DC Advisory
TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY in collaboration with Legance	NB Renaissance
PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE EQUITY in collaboration with Legance	Andrea Valeri - Blackstone
TEAM OF THE YEAR CORPORATE LENDING	Pirola Corporate Finance
PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE LENDING	Gianluca Pagano - Crédit Agricole

Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT GROWTH MILAN)	Intermonte SIM
PROFESSIONAL OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT GROWTH MILAN)	Stefano Bellavita - Alantra
TEAM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	Azimut Libera Impresa
PROFESSIONAL OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	Gianluca D'Agostino - The Techshop
TEAM OF THE YEAR CLUB DEAL	STPG - Scouting Capital Advisors
PROFESSIONAL OF THE YEAR CLUB DEAL	Deborah V. Setola - Arkios Italy
TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY	Intesa Sanpaolo International Subsidiary Banks Division
TEAM OF THE YEAR WEALTH MANAGEMENT in collaboration with Morigio & Associati	Bernoni Grant Thornton
TEAM OF THE YEAR INNOVATION & FINTECH	Banca AideXa
TEAM OF THE YEAR DEBT & GRANT	VVA
PROFESSIONAL OF THE YEAR DEBT & GRANT	Stefania Esposito - Blue Ocean Finance
DEAL OF THE YEAR REAL ESTATE MILANO SANTA GIULIA	Banco BPM, Belvedere Inzaghi & Partners, BonelliErede, Chiomenti, Deloitte Financial Advisor, DLA Piper, EY, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Intesa Sanpaolo, Landlease, Lazard, Legance, Pedersoli Studio Legale, Pretios SGR, Risanamento

TEAM OF THE YEAR

- BANCO BPM
- HSBC
- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING
- **MEDIOBANCA**
- UNICREDIT



IL TEAM

PROFESSIONAL OF THE YEAR

GIUSEPPE BALDELLI
Mediobanca

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co

FRANCESCO CARDINALI
JP Morgan

FRANCESCO PASCUZZI
Goldman Sachs

ANNA TAVANO
HSBC



TEAM OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS

- BANCA AKROS
- BNP PARIBAS – CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING
- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING
- MEDIOBANCA
- **UNICREDIT**



IL TEAM



PROFESSIONAL OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS

STEFANO INGUSCIO
Intesa Sanpaolo – Divisione IMI Corporate & Investment Banking

CAROLINA MARAZZINI
UniCredit

FEDERICA SARTORI
BNP Paribas – Corporate & Institutional Banking

GIADA SONEGO
Banca Akros

MARCO SPANO
Mediobanca



TEAM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT MILAN)

- **BARCLAYS**
- EQUITA GROUP
- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE
IMI CORPORATE & INVESTMENT
BANKING
- MEDIOBANCA
- UNICREDIT



DA SINISTRA: ROBERTO RONCHI, STEFANO CONTE, MARTINA NEGRI

PROFESSIONAL OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT MILAN)

GUIDO AUSTONI
Intesa Sanpaolo – Divisione IMI Corporate & Investment Banking

CHRISTIAN BASELLINI
UniCredit

STEFANO CONTE
Barclays

ANDREA FERRARI
Equita Group

FRANCESCO SPILA
Mediobanca





TEAM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT GROWTH MILAN)

- ALANTRA
- BANCA AKROS
- EQUITA GROUP
- **INTERMONTE SIM**
- STPG - SCOUTING CAPITAL ADVISORS



DA SINISTRA: VITO TROMBINO, MATTEO SACCO, EUGENIO ANGLANI, MICAELA FERRUTA
LORENZO CORBELLARO

PROFESSIONAL OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS (EURONEXT GROWTH MILAN)

EUGENIO ANGLANI
Intermonte SIM

STEFANO BELLAVITA
Alantra

FILIPPO BRATTA
STPG - Scouting Capital Advisors

MARCELLO DAVERIO
Equita Group

GIULIO GRECO
Banca Akros



TEAM OF THE YEAR M&A

- **INTESA SANPAOLO
DIVISIONE IMI
CORPORATE &
INVESTMENT BANKING**
- JEFFERIES
- LAZARD
- MEDIOBANCA
- VITALE & CO



DA SINISTRA: RICCARDO BARILI, MATTEO BERTAZZO, FRANCESCO GUATELLI, MARCO PERELLI-ROCCO
SIMONE BASILI E CARLO GAUDENTE

PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A

GIUSEPPE BALDELLI
Mediobanca

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co

IRVING BELLOTTI
Rothschild & Co

ALESSANDRO FOSCHI
Lazard

MARCO PERELLI-ROCCO
Intesa Sanpaolo – Divisione IMI Corporate & Investment Banking

ANNA TAVANO
HSBC



TEAM OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE

- **BANCO BPM**
- BNP PARIBAS – CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING
- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING
- LINCOLN INTERNATIONAL
- MEDIOBANCA



DA SINISTRA: ANDREA ALTOMARE, LORENZO FARAGALLI, FRANCESCO NOVELLA, MATTEO PARISI, GIULIA GIABBANI, FEDERICO BORN, PIERFRANCESCO FESTA, DOMENICO COSTANTINO, LORENZO RIZZI, FRANCESCA BOSSONE, DANIELE SILVA

PROFESSIONAL OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE

FEDERICO BORN
Banco BPM

DANIELE CANDIANI
Lincoln International

FRANCESCO CHIARALUCE
Mediobanca

ELENA LODOLA
BNP Paribas – Corporate & Institutional Banking

GIANLUCA PAGANO
Crédit Agricole



INHOUSECOMMUNITY

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

LA FIGURA DEL GENERAL COUNSEL

NOMINE VERTICI AZIENDALI

NEWS DALLE DIREZIONI AFFARI LEGALI

EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE





La Natura ti aspetta.



— www.geographicalexploring.com
— federica.colombo@methodsociety.it

TEAM OF THE YEAR CORPORATE FINANCE

- BNP PARIBAS – CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING
- EQUITA GROUP
- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING
- **MEDIOBANCA**
- VITALE & CO



DA SINISTRA: FRANCESCO BOSCO, MAURO ARMANNI, CECILI BUFANO, FRANCESCO DOLFINO, GIUSEPPE BALDELLI, CLAUDIA FORNARO, GIULIANO PALAZZO, MATTEO CALEGARI, ALESSANDRO TOSATTO, ANDREA GIORGIANNI

PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE FINANCE

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co

STEFANO INGUSCIO
Intesa Sanpaolo – Divisione IMI Corporate & Investment Banking

MARCO LATTUADA
BNP Paribas – Corporate & Institutional Banking

FRANCESCO SPILA
Mediobanca

CARLO ANDREA VOLPE
Equita Group



TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

- BLACKSTONE
- CVC CAPITAL PARTNERS
- FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO
- H.I.G. EUROPE
- **NB RENAISSANCE**



DA SINISTRA: LUCA DEANTONI, FLAVIA CARMINA, TOMMASO DE BUSTIS FIGAROLA

PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

STEFANO BONTEMPELLI
NB Renaissance

FRANCESCO CASIRAGHI
Advent International

SIMONE CAVALIERI
PAI Partners

GIANPAOLO DI DIO
Fondo Italiano d'Investimento

ANDREA VALERI
Blackstone



TEAM OF THE YEAR TMT & ENTERTAINMENT

- BANCO BPM
- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE
IMI CORPORATE & INVESTMENT
BANKING
- **JP MORGAN**
- MEDIOBANCA
- VITALE & CO



PROFESSIONAL OF THE YEAR TMT & ENTERTAINMENT

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co

FRANCESCO CARDINALI
JP Morgan

IGNAZIO CASTIGLIONI
HAT

FILIPPO LO FRANCO
Mediobanca

FRANCESCO MOCCAGATTA
DC Advisory



TEAM OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS

- **BANCA FININT**
- BPER BANCA
- ICCREA BANCA
- PRELIOS GROUP
- UBS



DA SONISTRA: FEDERICO DAL CIN, MARIA PACE, ELISA PAGGI, GIOVANNA LAGANÀ, ANNALISA BORDI
ELISA DA COL, CINZIA GIANNINI, ANNA GUIDORZI E ROBERTO BOTTAN

PROFESSIONAL OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS

FEDERICO DAL CIN
Banca Finint

RENATO LIMUTI
Alantra

ANDREA MONTANARI
UBS

FABIO PANZERI
Prelios Group

ELENA PERI
BPER Banca



TEAM OF THE YEAR RESTRUCTURING

- **ALVAREZ & MARSAL**
- DELOITTE FINANCIAL ADVISORY
- FTI CONSULTING
- KPMG ADVISORY
- LAZARD



DA SINISTRA: FEDERICO CAMINITI, FULVIO TAGLIALATELA, MATTEO SCHIAVONE, JACOPO BARONTINI
CLARISSA ACANFORA, ITALO SONCINI, ALESSANDRO RANZOLI, GIOVANNI ZOPPETTI

PROFESSIONAL OF THE YEAR RESTRUCTURING

JACOPO BARONTINI
Alvarez & Marsal

IGINO BEVERINI
Lazard

FEDERICO BONANNI
KPMG Advisory

RAFFAELE FIORELLA
FTI Consulting

GUIDO RIVOLTA
Wepartner



TEAM OF THE YEAR SECURITISATIONS

- BANCA FININT
- ILLIMITY BANK
- **INTRUM**
- PRELIOS GROUP
- ZENITH SERVICE



PROFESSIONAL OF THE YEAR SECURITISATIONS

TIZIANA BERTOLAZZI
Zenith Service

VANESSA COLANGELO
illimity Bank

FEDERICO DAL CIN
Banca Finint

DAVIDE FIORE
Intrum

FABIO PANZERI
Prelios Group



TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN

- CERESIO INVESTORS
- **FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO**
- H.I.G. EUROPE
- NB RENAISSANCE
- QUADRIVIO



DA SINISTRA: GESUALDO DI BERNARDO, GIANPAOLO DI DIO, MARZIA BARTOLOMEI CORSI, EMANUELE RISTORI

PROFESSIONAL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN

STEFANO BONTEMPELLI
NB Renaissance

GIANPAOLO DI DIO
Fondo Italiano d'Investimento

RAFFAELE LEGNANI
H.I.G. Europe

WALTER RICCIOTTI
Quadrivio

ALESSANDRO SANTINI
Ceresio Investors



TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

- **CLEARWATER INTERNATIONAL**
- DC ADVISORY
- PIROLA CORPORATE FINANCE
- STPG - SCOUTING CAPITAL ADVISORS
- VITALE & CO



DA SINISTRA: MATTEO EUSEBIO, GABRIELE ROSSETTI, ANDREA PAGLIARA, SILVIA STRICCHI, EDOARDO GROSSI, STEFANO GOLDBERG, CHIARA RASENTI



PROFESSIONAL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

FRANCESCO MOCCAGATTA *DC Advisory*

PAOLA MONTRUCCHIO
Pirola Corporate Finance

ANDREA PAGLIARA
Clearwater International

VALENTINA SALARI
Vitale & Co

GIUSEPPE SARTORIO
STPG - Scouting Capital Advisors



TEAM OF THE YEAR MID-MARKET M&A

- ARKIOS ITALY
- **BANCA AKROS / OAKLINS ITALY**
- CERESIO INVESTORS
- EQUITA K FINANCE
- ETHICA GROUP
- MEDIOBANCA



DA SINISTRA: NICHOLAS BOLZONI, PIERGIORGIO FANTI, SIMONE RICCIO, ANTONELLA FRAIOLI, MARIACRISTINA LISI, ORAZIO BOCCHIERI, LUCA MORELLO, ALESSANDRO ERBANNI, MATTEO CASTELLI, ANTOINE COLLIN, GOFFREDO FRISINA, ELIO BATTAGLIA, CESARE ZUCCHINI, LUIGI SIMONETTI.

PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A

ALBERTO GENNARINI *Vitale & Co*

MATTEO GIANNONI
Pirola Corporate Finance

FILIPPO GUICCIARDI
Equita K Finance

FRANCESCO MOCCAGATTA
DC Advisory

ANDREA PAGLIARA
Clearwater International



TEAM OF THE YEAR PRIVATE DEBT

- DELOITTE FINANCIAL ADVISORY
- **EQUITA GROUP**
- INTERMONTE SIM
- PWC
- TIKEHAU CAPITAL



DA SINISTRA: GIULIO BIASION, MATTEO LAURORA, BEKIM KRASNIQI, NICOLÒ SAGRAMOSO

PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE DEBT

DANIELE CANDIANI
Lincoln International

LUIGI COTUGNO
Deloitte Financial Advisory

MARTINO MAURONER
Tikehau Capital

PHILIPPE MINARD
Anima Alternative

MAURO MORETTI
Three Hills Capital Partners - THCP



TEAM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE

- **GREEN ARROW CAPITAL**
- HSBC
- ING BANK
- MEDIOBANCA
- PWC



DA SINISTRA: GIULIO BARENDSON, GIOVANNI PINELLI, FRANCESCA MARONGIU
DANIELE CAMPONESCHI, MARIADINA BONFATTI GEROLA, ALVISE, TANCREDI REBECCHINI

PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE

DANIELE CAMPONESCHI
Green Arrow Capital

VALERIO CAPIZZI
ING Bank

GIAMPAOLO CHIMENTI
PwC

CLAUDIA FORNARO
Mediobanca

ANNA TAVANO
HSBC



TEAM OF THE YEAR CORPORATE LENDING

- BANCO BPM
- CRÉDIT AGRICOLE
- EQUITA GROUP
- HSBC
- **PIROLA CORPORATE FINANCE**



DA SINISTRA: PAOLA MONTRUCCHIO, ALESSANDRO RIVOLTA, EDOARDO AGNELLO, PAOLO GRECO

PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE LENDING

SILVIA BARONE
Equita Group

MARCO NIGRA
Banco BPM

GIANLUCA PAGANO
Crédit Agricole

GIUSEPPE PAGANO
Mediobanca

ANNA TAVANO
HSBC



TEAM OF THE YEAR FINANCE PR

- AXELCOMM
- BARABINO & PARTNERS
- CLOSE TO MEDIA
- COMIN & PARTNERS
- **COMMUNITY**



PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE PR

LELIO ALFONSO
Comin & Partners

STEFANIA BASSI
Barabino & Partners

FEDERICA MENICHINO
AXELCOMM

AURO PALOMBA
Community

FEDERICO STEINER
Barabino & Partners



TEAM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

- **AZIMUT LIBERA IMPRESA**
- BLACKSHEEP MADTECH FUND
- EUREKA! VENTURE
- THE TECHSHOP
- UNITED VENTURES



FINANCECOMMUNITY

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

CAMBI DI POLTRONA

TREND DI MERCATO

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

ADVISOR FINANZIARI





FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain



DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es

PROFESSIONAL OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

GUIDO BOCCHIO
Azimut Libera Impresa

LUIGI CAPELLO
LVenture Group

GIANLUCA D'AGOSTINO
The Techshop

MASSIMILIANO MAGRINI
United Ventures

STEFANO PERONCINI
Eureka! Venture



TEAM OF THE YEAR INDUSTRIAL

- DELOITTE FINANCIAL ADVISORY
- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING
- LAZARD
- **MEDIOBANCA**
- PWC



DA SINISTRA: EDOARDO FILIPPI, FRANCESCO DOLFINO, MAURO ARMANNI, EMANUELE FABBRI

PROFESSIONAL OF THE YEAR INDUSTRIAL

RICCARDO BARILI
Intesa Sanpaolo – Divisione IMI Corporate & Investment Banking

RUGGERO BERTO
Banco BPM

IGINO BEVERINI
Lazard

FRANCESCO DOLFINO
Mediobanca

ELIO MILANTONI
Deloitte Financial Advisory



TEAM OF THE YEAR PHARMA

- INTESA SANPAOLO – DIVISIONE IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING
- **JEFFERIES**
- LAZARD
- MEDIOBANCA
- ROTHSCHILD & CO



PROFESSIONAL OF THE YEAR PHARMA

GIUSEPPE BALDELLI
Mediobanca

RICCARDO BARILI
Intesa Sanpaolo – Divisione IMI Corporate & Investment Banking

FRANCESCO BERTOCCHINI
Nomura

MICHELE MAROCCHINO
Lazard

MAURO PREMAZZI
Jefferies



TEAM OF THE YEAR WEALTH MANAGEMENT

- BANCA ALETTI
- BANCA MEDIOLANUM
- **BERNONI GRANT THORNTON**
- FISHER INVESTMENTS
- ILLIMITY BANK



TEAM OF THE YEAR DEBT & GRANT

VVA



DA SINISTRA: JACOPO NEMBRO, ALESSIO VAIANI, TOMMASO NICCOLÒ BORDIGNON, FRANCESCA SPIGA, CLAUDIO CALVANI, MATTIA COTUGNO, MATTEO BELLINA, EMANUELE ALFONSO ZAMBELLONI E MARTIN COLLEONI

PROFESSIONAL OF THE YEAR DEBT & GRANT

STEFANIA ESPOSITO
Blue Ocean Finance



TEAM OF THE YEAR CLUB DEAL

- BERNONI GRANT THORNTON
- CERESIO INVESTORS
- **STPG - SCOUTING CAPITAL ADVISORS**
- THE EQUITY CLUB
- WHITEBRIDGE



DA SINISTRA: RICHARD PRATISSOLI, ANDREA ISACCHI, FILIPPO BRATTA, ELENA DAL POZZO, RINALDO SASSI, CARLO CORSI, CLAUDIO MANFREDONIA E JACOPO MAZZOLENI

PROFESSIONAL OF THE YEAR CLUB DEAL

SANTE MAIOLICA
Bernoni Grant Thornton

MARCO MUSIANI
STPG - Scouting Capital Advisors

ALESSANDRO SANTINI
Ceresio Investors

DEBORAH V. SETOLA
Arkios Italy



TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY

**INTESA SANPAOLO
INTERNATIONAL
SUBSIDIARY BANKS
DIVISION**



DA SINISTRA: KRISTINA POSTOLOVIC, SAVO PAVIC, DANIELA BLANDINO, GIUSEPPE FERRARO
TATJANA MILOVANOVIC, STEFANO GIOVANNONE, ANDREA DEL NEGRO

TEAM OF THE YEAR INNOVATION & FINTECH

- **BANCA AIDEXA**
- BERNONI GRANT THORNTON
- DC ADVISORY
- PRELIOS GROUP
- THE TECHSHOP



DA SINISTRA: RAMAIN ARDOUIN, MATTIA LOBASCIO, GIULIA PRINCI, GIOVANNI BENINATI
BEATRICE RONZONI, MATTEO CAMELIA

BEST PRACTICE AGRITECH

FRANCESCO CANZONIERI
Nextalia



BROKER OF THE YEAR M&A INSURANCE

AON



DA SINISTRA: ALBERTO COROLLA, FRANCESCO MARIA RUSSO, MARCELLO MURA, ANDREA FOTI
GENTA HYSI, NICOLÒ CASTAGNA, SARA GENERALI, STEFANO ZIZZI



DEAL OF THE YEAR

REAL ESTATE MILANO SANTA GIULIA

- AMCO - ASSET MANAGEMENT COMPANY
- BANCO BPM
- BELVEDERE INZAGHI & PARTNERS
- BERTACCO RECLA & PARTNERS
- BONELLIEREDE
- CHIOMENTI
- DELOITTE FINANCIAL ADVISOR
- DLA PIPER
- EY
- GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI
- INTESA SANPAOLO
- LANDLEASE
- LAZARD
- LEGANCE
- MAISTO E ASSOCIATI
- OSBORNE CLARKE
- PEDERSOLI STUDIO LEGALE
- PRELIOS SGR
- RISANAMENTO



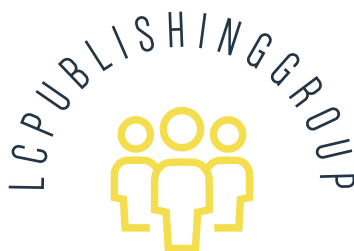
DEAL OF THE YEAR

KKR TIM

- CITI
- COLOMBO & ASSOCIATI
- EQUITA GROUP
- GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI
- GIANNI & ORIGONI
- GOLDMAN SACHS
- JP MORGAN
- KKR
- LION TREE
- MEDIOBANCA
- MORGAN STANLEY
- STUDIO CARBONETTI
- TIM
- UBS
- VITALE & CO



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



Food Finance

L'osservatorio di MAG
su cibo e investimenti
punta i fari
sulle principali operazioni

a cura di letizia ceriani*

*Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com

Diverse le operazioni che hanno riguardato il settore food nelle ultime settimane. Pescaria, il brand pugliese noto per i gustosi panini di mare, è passata del tutto nelle mani dell'agenzia di marketing Brainpull, cambiando radicalmente l'assetto societario del fast food. Planet Farms, società benefit specializzata in vertical farming, ha registrato un aumento di capitale di 40 milioni di dollari, portando il valore complessivo dell'azienda a 500 milioni. Infine, Birra Castello ha ceduto lo stabilimento di San Giorgio di Nogaro alla danese Royal Unibrew (Ceres e Faxé).

Brainpull acquisisce il 100% di Pescaria

L'agenzia di marketing Brainpull ha acquisito la quota del 51% del capitale di Pescaria, appartenuta finora al co-founder, l'imprenditore **Bartolo L'Abbate**, diventando proprietaria del 100% delle quote. Una piccola rivoluzione che cambia radicalmente l'assetto societario del fast food famoso per i suoi panini di mare, nato in Puglia e con 8 sedi in alcune tra le principali città italiane (Polignano, Trani, due a Milano, Bologna, Torino, Roma, Verona, Padova). Braininvest, il veicolo del socio cofondatore Brainpull, ha acquisito la totalità delle quote dell'intero gruppo. Sul piano della corporate governance, **Domingo Iudice**, che incarna la visione strategica innovativa e il marketing dirompente che ha sempre caratterizzato l'agenzia di marketing, ha assunto il ruolo di presidente del CDA, con vicepresidente **Claudio Matarrese**, matematico ed esperto di controllo di gestione, con cui ha fondato Brainpull nel 2012 insieme ad altri 4 soci.

Nell'ambito della negoziazione e della conclusione dell'operazione societaria, Braininvest, braccio armato del gruppo Brainpull che investe in economia reale, è stata assistita

dallo studio Polis Avvocati – con un team composto dagli avvocati **Michele Laforgia**, **Nicola Nisio** e **Federico Ceci**, con il supporto di Deloitte, nelle persone di **Soraya Di Mauro** e dal partner **Paolo Tedesco**. Hanno contribuito alla strategia legale e alle pianificazioni, l'avvocato **Valerio Lacirignola** e il dott. **Roberto Romita** dello studio Backbone, che acquisisce anche il mandato per l'incarico da sindaco revisore nella persona del dott. **Matteo Dalla Pola**. L'Abbate Investments, unipersonale facente capo al cofondatore Bartolo L'Abbate, è stata seguita dall'avvocato **Luigi Decollanz** e dal dott. **Ciro Armigero**.

Gruppo Scirocco, holding detentrici del marchio Pescaria della quale Braininvest acquisisce la totalità delle quote, è supportata nelle negoziazioni e nell'esecuzione degli accordi dagli storici consulenti: lo studio Congiunzioni, nelle persone dei dottori commercialisti **Francesco Errico**, **Luca Pagliara** e consulente del lavoro dott. **Francesco Sportelli** oltre agli avvocati **Massimiliano Maggio** e **Daniele Carucci**, e il Rag. **Fabio Barone**, Commercialista Area Lavoro Odcec Bari.



Planet Farms realizza un aumento di capitale di 40 milioni di dollari



Planet Farms, società leader a livello globale nel settore dell'agricoltura in ambiente controllato fondata a Milano nel 2018 da **Luca Travaglini** e **Daniele Benatoff**, annuncia la chiusura di una nuova iniezione di capitale per 40 milioni di USD (dollari/euro). Il nuovo capitale raccolto supporterà i piani di espansione della società in Italia e Regno Unito, a valle del forte successo commerciale riscontrato dalla società. A seguito di questa transazione, il capitale complessivamente raccolto da Planet Farms supererà i 140 milioni (tra equity, debito e contributi a fondo perduto), con una valorizzazione della società di oltre 500 milioni di dollari.

Parte dei fondi verrà utilizzata per completare la costruzione del nuovissimo stabilimento di Cirimido (Como), che sarà operativo a fine estate del 2024. La nuova struttura avrà una superficie di crescita pari a 20mila mq, posizionandosi tra le più grandi vertical farm a livello globale. L'impianto incrementerà ulteriormente la penetrazione di Planet Farms sul mercato italiano e consentirà all'azienda di esplorare nuove applicazioni per aziende clienti dei settori largo consumo, profumeria e cosmesi.

La raccolta di capitale contribuirà, inoltre, all'ingresso di Planet Farms sul mercato UK, nel quale la società sta iniziando a commercializzare i propri prodotti tramite le maggiori catene GDO, aprendo la strada alla costruzione di un nuovo stabilimento che sorgerà a nord di Londra e sarà operativo nella seconda metà del 2025.

L'impianto servirà il mercato inglese, che ha risentito particolarmente della penuria a scaffale di prodotti di IV gamma dovuta agli eventi climatici estremi che si sono verificati negli ultimi mesi in tutta Europa, con prodotti coltivati localmente. Il primo stabilimento inglese rispecchierà il credo dell'azienda in termini di innovazione tecnologica ed efficienza produttiva ed energetica, riprendendo tutti gli elementi cardine del DNA industriale di Planet Farms: processi totalmente automatizzati, un ambiente di coltivazione controllato e isolato dall'esterno, per escludere il contatto con agenti patogeni e la necessità di ricorrere a fitofarmaci e pesticidi, oltre a consumi idrici e di suolo significativamente ridotti rispetto all'agricoltura in pieno campo.

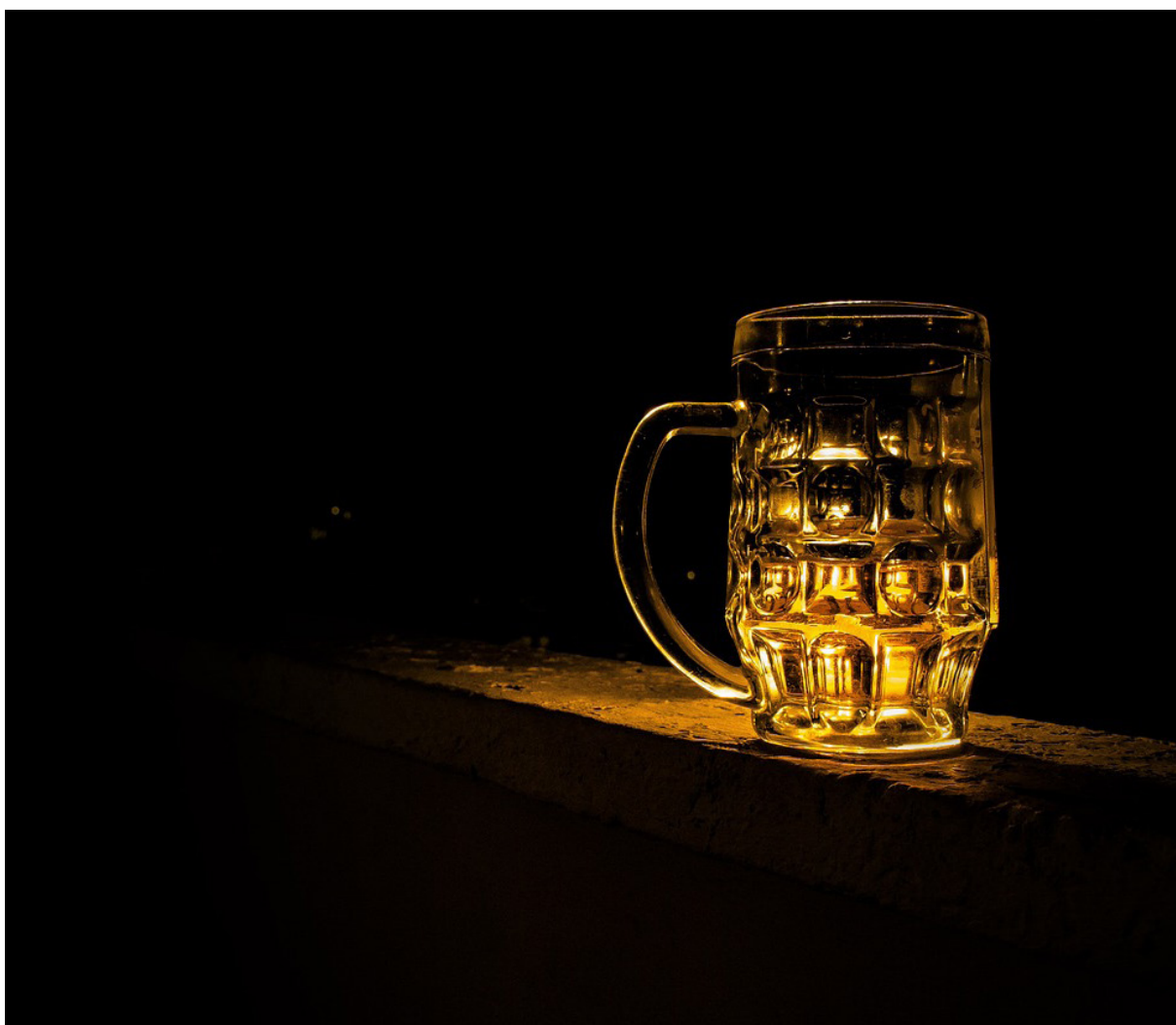
Birra Castello cede lo stabilimento di San Giorgio di Nogaro a Royal Unibrew

Si è perfezionata la cessione dello stabilimento di San Giorgio di Nogaro, in provincia di Udine, di proprietà di Birra Castello all'azienda danese multi-beverage Royal Unibrew (Ceres e Faxe).

Per Birra Castello la cessione del plant friulano si inserisce nell'ambito della strategia di potenziamento e sviluppo dello stabilimento di Pedavena, in provincia di Belluno, ove vengono prodotte le etichette a marchio proprio dell'azienda italiana.

Lo studio Boffa & Associati ha agito quale advisor finanziario di Birra Castello con un team composto dai partner **Ermanno Boffa** e **Sandro** e dal senior **Federico Toffoletto**.

Di Gravio Avvocati ha assistito Birra Castello quale advisor legale con un team composto dai partner **Massimo Tesei** e **Carlo Mecella**, dal senior associate **Daniele De Liberato** e dall'associate **Francesco Bianchi**.



A portrait of chef Marco Ambrosino, a man with dark curly hair and a beard, wearing a brown jacket over a blue shirt. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a blurred outdoor setting with a building and a street lamp.

Ambrosino: meno chiacchiere, più sostanz'

Dopo dieci anni a Milano, lo chef Marco Ambrosino apre il ristorante gastronomico Sostanza a Napoli. Il cibo può e deve essere un tema politico. Mediterraneo, cucina e futuro si intrecciano in questa intervista a MAG

di letizia ceriani

«Credo che la cucina debba essere il più personale possibile. Ognuno avrà un proprio modo di raccontare il cibo e così facendo si farà fuori la competitività che ha incattivito il settore»

Originario di Procida, lo chef **Marco Ambrosino**, che a Milano ha trascorso una decade della sua vita facendo la fortuna del 28 Posti, nell'estate 2022 ha deciso di tornare in Campania per abbracciare un nuovo progetto.

Nella galleria meno famosa di Napoli, la Principe Umberto, a giugno 2023 apre ScottoJonno, un *ex-café chantant* che risale alla fine del 1800, che tiene insieme un caffè letterario, una libreria, un cocktail bar, un bistrot e, al piano di sopra, un ristorante gastronomico, Sustanza. Lo spazio si dispone su 600 metri quadrati e si propone di riportare finalmente in auge la zona in cui si trova.

Ambrosino è un cuoco nato su un'isola, che ama i vegetali, e che crede fortemente nel potere rivoluzionario della cucina, in quanto strettamente vincolata – laddove il vincolo non è limite, ma possibilità – alla materialità delle cose, all'essenza in sé e per sé. Sulla sua bocca, le parole “sostenibilità” e “vegetale” non risultano posticce, né trite, ma rivelano la loro accezione creativa, generativa.

È merito della consapevolezza che sostiene la sua maniera accorata di tracciare questo nuovo inizio, in una Napoli moderna, ricettiva, sempre più porto «del» mediterraneo e meno foriera di disunioni e disillusioni. Quella raccontata da Ambrosino è una Napoli «efficace», che finalmente può e vuole «parlare al mondo». Perché fin quando c'è lavoro da fare, «significa che non è impossibile».

Acquisisce allora sempre più importanza, il manifesto del Collettivo Mediterraneo, fondato da Ambrosino nel 2019 per dare spazio a un dialogo fuori da schematismi e formalismi che mettesse al centro la necessità di dare conto della multiculturalità e della biodiversità che abitano il bacino Mediterraneo, dove tutti siamo cittadini

e tutti siamo stranieri. Ecco che il cibo diventa politica, etica, presa di posizione, per essere davvero all'interno della storia della cultura.

Dopo quasi dieci anni da 28 Posti a Milano, hai iniziato una nuova avventura. Cosa ti ha lasciato questa esperienza?

Il passaggio da 28 Posti è stato vitale. E tutto questo è avvenuto in un momento molto particolare per la stessa città di Milano. Sono arrivato in città nel 2012, ho lavorato in un altro piccolo posto che ora non c'è più, e l'impressione



«Il termine “fine dining” non mi fa impazzire perché istituisce una distinzione, tra ciò che è alto e ciò che non lo è, laddove però questo discrimine si fa sempre più labile»

che ebbi di Milano era totalmente diversa, i lavori della Darsena stessa sono iniziati dopo come anche City Life e tanto altro.

Possiamo dire che vi siete evoluti insieme.

Sì, il cambiamento della città ha corrisposto alla costituzione di una nuova immagine assumendo pian piano il ruolo di centro italiano della ristorazione, e, secondo me, questo è avvenuto anche per una serie di casualità... oltre a Expo, nel 2015, che ha portato milioni di persone a visitare la città, non possiamo scordarci del grandissimo equivoco per cui si è passati dalla tematizzazione dell'alimentazione all'apoteosi della ristorazione. Questo ha portato indubbiamente un focus

importante su quel mercato e bene o male tutti hanno poi aperto nel capoluogo.

A Milano tu arrivi nel 2012, ma la tua avventura vera e propria inizia nel 2014...parliamo ovviamente di 28 Posti, ristorante in zona Navigli.

Sono approdato al 28 Posti in una condizione fortunata, non ho mai avuto vincoli e questo mi ha permesso anche di sbagliare tanto e al tempo stesso di dare libero sfogo alle mie idee e alla mia creatività. Ho dato spazio a chi volevo essere e lì ho avuto modo di mettere a punto la mia cucina che, da un punto di vista tecnico, ci ha portato negli anni a inventare molte cose.

Lasci quindi una grande eredità dietro di te...

Il lavoro di squadra da 28 Posti ha vissuto di un dialogo continuo. Uno dei due attuali responsabili del locale è stato al mio fianco per quasi sette anni. Poter non solo lasciare un'eredità commerciale, ma anche un segno tangibile di quello che abbiamo creato insieme, è una bella soddisfazione. Dopo dieci anni, era tempo di cambiare.

Come mai?

La mia scelta di andare via da Milano è stata ponderata e corale, condivisa da mia moglie e dalla mia famiglia. C'erano una serie di condizioni che da possibilità quali erano sono poi diventate vincoli... quando poi si è fatta avanti la prospettiva del nuovo progetto, Sustanza, tutto ha preso forma.

Ora Napoli. In cosa consiste Sustanza?

Sustanza è all'interno di un progetto molto più grande che si chiama ScottoJonno, una location che oggi ospita al piano zero una biblioteca che è anche cocktail bar, caffetteria e bistrot, che funziona dalle 9 del mattino alle 2 di notte. La struttura si trova all'interno di una galleria storica, che è la meno conosciuta di Napoli, la Galleria Principe. Al piano primo invece c'è Sustanza, il ristorante gastronomico.

Come nasce l'idea?

Tutto parte dall'idea folle di un imprenditore napoletano, Luca Jannuzzi, che ha insistito per realizzare questa sua intuizione che consisteva nel ricreare un locale facendo in modo che risultasse così da sempre – e di fatto questo posto esiste dalla fine del 1800 -, e al tempo stesso voleva creare qualcosa che a Napoli non c'era.



E “sustanza” è una dichiarazione d'intenti?

Sì, lo è. Nell'accezione aristotelica del termine, la sostanza non ha a che vedere con la materialità della cosa, ma con l'essenza intrinseca delle cose. C'è anche un gioco di parole, perché su-stanza è anche stanza-su e questo è vero perché il ristorante è proprio al primo piano, posto nascosto e custodito.

Più volte hai detto di amare il vegetale, che è sempre più presente sulle tavole dell'alta ristorazione. E questo è sicuramente un passo avanti nell'educazione a un'alimentazione più sostenibile.

C'è all'origine di questa affermazione una questione personale molto semplice. A me le verdure piacciono proprio, dal punto di vista del gusto. Potrebbe sembrare inutile dirlo, e invece è centrale, altrimenti si vanno a caricare le cose di un significato in maniera meccanica e ideologica. Il presupposto è che a me piacciono i vegetali, da mangiare e da cucinare.

C'è anche un aspetto etico però.

È chiaramente una visione anche politica: non possiamo fare finta che nel mondo al giorno d'oggi non si mangi diversamente e che non si stia rendendo necessario farlo. Viviamo in un periodo dove non si va più al ristorante per celebrare qualcosa, o per opulenza, oggi si va per ritagliarsi un momento ludico, un tempo speciale, non perché si ha fame. Da questo punto di vista, il vegetale è, secondo me, una grossa risorsa, per quanto si possano intravedere dei vincoli.

In che modo?

Se ci costringiamo a ragionare su cose che hanno apparentemente meno componenti riconducibili al “piacevole” – una bistecca è più riconoscibile rispetto a una foglia di verza -, allora dal vincolo emerge la creatività. E allora un piatto con un ravanello diventa una sfida e, se combattuta bene, diventa memorabile. Questo non significa che non sia più difficile, ma a me diverte questo aspetto agonistico.

La cucina come manifesto. Nel 2019, fondi insieme a tua moglie il Collettivo Mediterraneo. Oggi il progetto continua?

Il Collettivo continua, anche se siamo in una fase di ridefinizione della struttura del progetto. Il Collettivo era nato come sentimento, condiviso da una serie di persone che inizialmente coinvolti personalmente e che poi si sono moltiplicate con



molta spontaneità. L'idea era quella di utilizzare questo luogo come mezzo per raccontare alcuni temi, oggi stiamo cercando di dargli una connotazione più organizzata e una personalità giuridica per accogliere lavori un po' più grossi.

Qualche anticipazione?

Stiamo definendo un progetto molto interessante con le scuole che spinge sul valore di un'educazione alimentare per i più piccoli. Stiamo pensando a un progetto editoriale cartaceo e non più soltanto a un sito internet e stiamo mettendo insieme tutti gli attori che possano far sì che questo accada. Le iniziative del Collettivo erano autofinanziate, ma pian piano le cose stanno cambiando. Ovviamente, l'apertura di Sustanza ha preso tutte le mie energie.

E cosa vorresti che diventasse il Collettivo?

Non vorrei allontanarmi troppo da quello che già è. Il Collettivo non è altro che una piccola crepa nata per creare uno spazio di dialogo di questa parte di mondo. Accertato che adesso ormai tutti parlano di "mediterraneo", vorrei che il Collettivo diventasse non solo il motore propulsore ma lo strumento di cui tutti possano usufruire. Pubblicare una rivista cartacea, creare un viatico per parlare di culturale alimentare nelle scuole...rivoluzionare l'ora della mensa come ora didattica.

Questa sì che sarebbe una bella novità...

Si cerca sempre la soluzione più semplice e immediata ma ci si dimenticano le conseguenze. Questo concetto ha un valore anche quando si parla di cibo.

Abbiamo parlato di rivoluzioni in cucina, ora più che mai necessarie, soprattutto se tocchiamo il fine dining. A fronte di tutti i dibattiti che ci sono stati nell'ultimo anno, che direzione sta prendendo, secondo te?

Il termine "fine dining" non mi fa impazzire perché istituisce una distinzione, tra ciò che è alto e ciò che non lo è, laddove però questo discrimine si fa sempre più labile. Oggi esistono tanti canali diversi per veicolare la ristorazione e tanti modi di fare alta ristorazione. Rimangono, questo è innegabile, alcuni aspetti oggettivi, ma sappiamo anche che si può partecipare al dibattito globale sul cibo in tantissimi modi. E questo si riversa nell'accesso ai nostri ristoranti.

E cosa è oggettivamente qualificabile come fine dining?

Al di là di questa distinzione, credo che la cucina

di ogni ristorante debba essere il più personale possibile. Solo così ognuno avrà un proprio modo di raccontare il cibo e così facendo si farà fuori quella patina di competitività che ha incattivito il settore. I ristoratori non dovrebbero essere competitor, ma piuttosto colleghi.

Quindi tu non hai competitor?

Burger King e Mc Donald's lo sono in un certo senso. Le catene di ristorazione lo sono perché propongono qualcosa di totalmente diverso. Noi abbiamo la possibilità di essere personali, rimanendo pur sempre dei "venditori" ma con un potere di racconto senza dubbio maggiore.

La dimensione della possibilità è per te insita nella natura stessa della cucina...lo vivi come un privilegio?

Io ho la possibilità di fare qualcosa che mi piace, quindi sì, per me cucinare è un privilegio che ovviamente dipende da me, dal mio operato; c'è senso di responsabilità in quello che faccio. Ma quello che vedo è che oggi si dà un valore enorme al senso morale della cucina e si imprigionano dei concetti come se fossero universali. Ci sono tante possibilità invece.

Tante sì, ma quale scegliere?

C'è molto bisogno di modelli virtuosi, per poter incidere in maniera decisiva. Dobbiamo distinguere poi alimentazione e ristorazione. Dove sta la possibilità della ristorazione? Nella quantità di messaggi di cui siamo veicoli e nella loro moltiplicazione. Abbiamo una grande occasione che va sfruttata in maniera onesta.

Napoli sta recependo i tuoi messaggi?

Napoli è una città molto efficace e credo che, nonostante le dinamiche siano molto diverse da Milano, a Napoli ci sia un'utenza che cinque anni fa non c'era. Possiamo parlare al mondo...c'è tanto lavoro da fare, e questo significa che non è impossibile.

Domanda di rito: la tua cucina in una frase?

Sarò ripetitivo, ma la mia è una cucina mediterranea. Tanti definiscono così la propria cucina, ma non tutti rendono conto del cambiamento che il Mediterraneo ha vissuto nel corso dei secoli, le rotte sono cambiate, i porti sono cambiati, e continuano a farlo.

La nostra risorsa è questa mescolanza mediterranea che diventa bacino perpetuo da cui attingere per continuare a costruire la storia della cucina. 🍷



FOODCOMMUNITY

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

IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI

APPROFONDIMENTI

SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

FATTURATI DEGLI CHEF

NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE
CON APPROCCIO ECONOMICO



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it



PAOLO COLAPIETRO

Cucine virtuali, sì o no? Risponde la startup Kuiri

**Ghost kitchen, dark kitchen e cloud kitchen.
L'imprenditoria si apre e nuove prospettive di business.
MAG ha incontrato la start-up Kuiri**

«Abbiamo chiuso il 2021 a 1 milione di euro;
nel 2022 siamo arrivati a 2 milioni.
L'obiettivo per il 2024 è di arrivare
a 3,5 milioni di fatturato»

La tecnologia ha aperto – e apre – nuovi scenari di quotidianità e anche in cucina le possibilità si dipanano. Il fenomeno del food delivery nasce nei paesi anglosassoni ormai anni fa, ma nel Belpaese esplode in modo considerevole con la crisi pandemica. Food delivery, sì, ma anche cucine virtuali: ghost kitchen, dark kitchen e cloud kitchen hanno prontamente risposto colmando la mancanza della presenza, dell'inter nos della convivialità.

Tra i made in Italy, caso di successo è quello di **Kuiri** ("cucinare" in esperanto), che nasce nel settembre 2021 come startup innovativa, dall'idea di **Paolo Colapietro** (Ceo), e da **Alessandro Righetti** (Cco). La crescita è stata esponenziale e oggi conta sette location tra le città di Milano, Torino e Roma. Prossimo step? «Guardare a partnership estere per aprire i confini».

Ma in cosa consiste il progetto Kuiri? Kuiri si definisce una cloud kitchen, in quanto crea una serie di **Digital Food Hall**, locali attrezzati per preparare diversi tipi di piatti, che arrivano a casa tramite delivery. In ogni Hall coesistono dalle 8 alle 15 cucine indipendenti e la particolarità di Kuiri consiste nella possibilità di ordinare più brand contemporaneamente, scegliendo la funzione "Megamix". Nei cloud di Kuiri – e questa è una particolarità – è anche possibile consumare il pasto sul posto, a dimostrazione del fatto «non c'è nulla nelle nostre cucine di dark o nascosto», precisa Colapietro.

Ad oggi, sono 80 i virtual brand annessi a Kuiri e spaziano dagli hamburger, ai poke, al cibo

messicano. Il modello della cloud kitchen – oltre a mettere la qualità al primo posto – è anche sostenibile, in quanto utilizza spazi piccoli, piatti e posate spesso compostabili e argina gli sprechi alimentari.

E che ne è dell'accanita concorrenza nel frenetico panorama nazionale? La novità introdotta da Kuiri – da quest'anno – è quella delle commissary kitchen, ovvero la produzione conto terzi, che apre



«In Italia il concetto di cucina virtuale viene mal visto perché associato a una mancanza di qualità. La pandemia non ha aiutato...ma è per questo che Kuiri sceglie attentamente i brand da ospitare»

il mercato italiano al virtual-franchising. Come? «Mettendo a disposizione dei cuochi propri per produrre brand per conto terzi». In questo modo, burocrazia, logistica e processi, sono controllati da Kuiri in prima persona.

Qualche numero. 2000 gli iscritti, 137mila gli ordini processati, e di questi 35mila solo nel primo anno di attività; il fatturato da 1 milione di euro nel 2021, ha raggiunto i 2 milioni nel 2022. E nel 2024? Kuiri punta a chiudere a 3,5 milioni.

Efficienza, digitalizzazione e zero sprechi. Cosa sono quindi le cucine virtuali? Ne abbiamo parlato con **Paolo Colapietro**, Ceo di Kuiri.

Come nasce il progetto Kuiri e in cosa consiste? In cosa si differenzia rispetto a dark e ghost kitchen?

Kuiri nasce dall'ambizione di concedere a tutti i ristoratori l'opportunità di far crescere il proprio business in modo veloce ed efficace attraverso la concessione di servizi. Ci differenziamo dalle classiche dark kitchen e ghost kitchen proprio per questo motivo. Se da una parte abbiamo imprenditori coinvolti nella creazione di brand "propri", dall'altra abbiamo una serie di opportunità che mettiamo a disposizione dei nostri clienti per sostenere il loro business, che sia l'affitto di una postazione, consulenze su menu engineering, food cost e sul mondo del delivery in generale essendo, quest'ultimo, un business molto differente rispetto alla ristorazione tradizionale.

Ma in Italia, funziona l'idea della cucina virtuale?

In Italia il concetto di "virtual brand" o "cucina virtuale" viene visto con occhio critico perché associato ad una mancanza di qualità. La pandemia in questo non ha aiutato in quanto abbiamo constatato la nascita di innumerevoli food brand qualitativamente inferiori alla media. Per questo motivo anche Kuiri sceglie attentamente i brand da ospitare nelle proprie strutture in quanto la notorietà dell'uno si riflette sull'altro, sia in maniera positiva che negativa. Per questo, nei nostri locali è possibile entrare ed ordinare direttamente in cassa o mangiare sul posto, non c'è nulla di dark o nascosto!

Questa è sicuramente una particolarità...

Sì, e per sottolineare questo aspetto, con l'apertura del nostro lab torinese abbiamo aggiunto un nuovo servizio ovvero la commissary kitchen dove Kuiri





mette a disposizione dei cuochi propri per produrre brand per conto terzi. In questo modo riusciamo a controllare tutti i processi e mantenere un'elevata qualità per il consumatore finale e ridurre i costi dovuti al personale per i food brand che vogliono espandere il proprio business.

Qual è stata la crescita dal 2021 a oggi in termini di fatturato?

Abbiamo chiuso il 2021 a 1 milione di euro; nel 2022 siamo arrivati a 2 milioni e abbiamo mantenuto lo stesso risultato anche quest'anno... Questo è dovuto a quello che è stato un riassetto del mercato delivery dopo il boom del biennio pandemico e al forte aumento dell'inflazione. L'obiettivo per il 2024 è di arrivare a 3,5 milioni di fatturato.

In che modo KUIRI rende le cucine più efficienti e sostenibili?

Le nostre cucine sono efficienti e sostenibili in quanto riusciamo a lanciare un brand in due settimane occupandoci di tutto, dallo studio del menu al go to market sulle app di delivery attraverso un team dedicato che si occupa esclusivamente di questo. Nello specifico dalla firma del contratto al primo ordine in media passano esattamente 13 giorni nei quali l'imprenditore deve esclusivamente concentrarsi sulla propria linea produttiva.

Quanti iscritti avete ad oggi?

Ad oggi, Megamix conta più di 2.000 iscritti.

Quali sono i vostri punti di forza?

Penso che sicuramente Kuiri possa essere uno

strumento per degli imprenditori per fare revenue grazie alle consegne; inoltre, dà la possibilità al cliente finale di ordinare tutti i brand contenuti nelle nostre location con un unico ordine. Siamo infatti l'unico soggetto fiscale grazie a un sistema di cassa centralizzata.

Oggi siete presenti a Milano, Torino e Roma... domani? quali sono le vostre ambizioni per il futuro?

Nel 2024 vorremmo sicuramente consolidare la nostra posizione in Italia, allargando il modello commissary kitchen anche alle città di Roma e Milano, per poi guardare a partnership estere anche in funzione di una apertura oltre i confini. 🇮🇹



Tavole della legge

Riflessione sulle origini: il Volta del Fuenti

di letizia ceriani



È l'ora del crepuscolo, pioviggina, e il Golfo di Salerno si tinge di arancione. A picco sul mare i **Giardini del Fuenti** si srotolano rigogliosi sulle pendici sul monte Falerio, occupando un'area di circa 2000 metri quadrati, dove la Costa di Amalfi comincia. All'interno di un progetto di riqualificazione e sostenibilità ambientale, gli spazi del Fuenti si dispongono a livelli; c'è il giardino mediterraneo pensile, che ospita un limoneto bar, l'arena, il beach club e ristorante Riva del Fuenti (con tanto di accesso privato dal mare), il ristorante Volta del Fuenti al piano zero, e presto anche le camere completeranno il piano hospitality.

Classe 1985, lo chef **Michele De Blasio** non è (ancora) sulla bocca di tutti, ma ha lavorato con tanti grandissimi, fra cui Alain Ducasse, Seji Yamamoto, Riccardo Camanini e Alfonso Iaccarino. Nel 2019 si unisce al progetto Giardini del Fuenti come Executive Chef, mettendosi alla guida di una brigata giovane, precisa e professionale. La sua idea di cucina è ambiziosa. Nei suoi piatti, come negli spazi, esterni e interni, pulsa un cuore tutto mediterraneo, fatto di colori e sensazioni. Il suo percorso gastronomico si muove alla ricerca di un punto d'arrivo sostanziale, dove gli ingredienti riescono a concentrare il gusto primitivo delle materie prime. I due menù

degustazione sono declinazioni di questa tensione. *Origini* racchiude i piatti signature dello chef, *Riflessioni* ha qualche giro di tornante in più.

La carta dei vini contiene circa 480 etichette che spaziano dalle più note a quelle più di nicchia che strizzano l'occhio ai trend enologici del momento.

Una piccola nota sul benvenuto. Non capita spesso che i primi passi del viaggio riescano a dettare – come fanno solo gli ottimi prologhi – una vera dichiarazione d'intenti, ma qui accade. La tavola si riempie di piccoli amuse bouche, in sequenza di degustazione: una pralina salata con salamoia di oliva verde a mo' di gelé, una creazione alla mandorla realizzata con mascarpone di mandorle, burro di cacao e salicornia, una tartelletta con spuma di patate, ragù di totanetti e polvere di capperi; alici affumicate in crosta di pane alle alghe, ger ponzu e primo sale a coprire; una lingua di gatto di farina di fagioli bianchi a forma di asinello vietrese (allevato in zona), con un ripieno di insalata di *pere e muss'*, tipico street food campano a base di piede di maiale e testa di vitello, infine una foglia di Parmigiano con una goccia di crema al limone bruciato e polvere di finocchietto di mare. Più che un valzer d'apertura, si balla la rumba.



Ecco che arriva l'onnipresente ma sempre attesa portata del pane col burro, che qui è una focaccia multi-cereali appena sfornata, con grissini tirati a mano, e burro leggermente sifonato.

La prima portata vera e propria è la vittoria di una scommessa: niente sale né zucchero nei piatti, perché non si alterare il sapore grezzo. Un ciuffo di calamaretti crudi viene servito insieme alla tradizione, qui fatta di scarola e fagioli di Controne; le sensazioni di grasso e sapido sono date dalla purea di scarola che fa da corona alla proteina, ma anche dalla riduzione di acqua di fagioli; a coprire, una foglia croccante realizzata sempre con farina di fagioli.

Continuiamo con il vegetale. Un'esaltazione del cavolfiore lo vede scomposto in tre piani: una bistecca di cavolfiore

grigliata è sormontata da ragù di cavolfiore, condito con olio all'aglio e capperi e un carpaccio di cavolfiore grattugiato (quasi fosse tartufo bianco).
Piatto bilanciato, saporito, olistico.

Alla luciana non è il polpo, qui, ma il pacchero, servito al dente; dal polpo, cucinato alla puttanesca, si ricava la sua riduzione che viene utilizzata per laccare la pasta, mentre la parte amara è data da una spuma di olive nere e olio al prezzemolo.

Andiamo avanti con un altro piatto della cucina povera, la "minestra maritata", tipico dei momenti delle feste, ma senza carne: i cappelletti sono serviti nudi "alla piemontese", con ripieno di ceci (che ricordano quasi il quinto quarto della ricetta originaria); al tavolo, vengono annegati in un brodo fatto con erbe spontanee (cavolo nero, borragine). Avvolgente.

L'intervallo consiste in un momento di puro godimento: la torta alle rose – altro must – sposa dolce e salato con miele e fiocchi di sale, in un tripudio di burro e felicità. Passiamo al rombo che pare fluttuare su una spuma di nocciole e spugnole – questo fungo ha la particolarità di perdere la velenosità una volta cotto. Delicato e morbidissimo il pesce, guadagna personalità grazie al contrasto "di bosco" dato dal fungo.

Ritorno al primordiale. L'ultimo piatto salato celebra l'agnello nel suo dualismo, nobiltà e scarto. Da una parte la lombata, cotta e fatta riposare più volte, viene bagnata con chimichurri mediterraneo (le spezie sono della casa), e accompagnato dalla zucca, lavorata in tre modi: cotta in aceto e poi presentata come millefoglie, ridotta a purea di semi di zucca, e infine in estrazione, sotto forma d'olio; a lato, il quinto quarto dell'animale, sottolinea il diritto d'asilo di entrambi i volti.

Si spezza, con una rivisitazione del cocktail Garibaldi, qui in versione soft (ovvero, analcolica), versata in tazza come un cappuccino.

Il dolce si chiama "Pop Flower", dal nome del quadro di Andy Warhol stampato sulla cialda di cioccolato bianco che è la carta di presentazione, e racconta la verve più contemporanea del locale. È un dolce pop perché è innanzitutto popolare: si tratta infatti di una pizza di galletta, dolce fatto stratificando della crema inglese e i classici biscotti da colazione bagnati col vermut. In questo caso, dai biscotti viene ricavata una spuma aromatizzata con sambuco e camomilla – le spezie principali del vermut bianco – e un crumble dello stesso biscotto leggermente bagnato con vermut. Un'aggiunta di arancia richiama il cocktail Orange Blossom che a sua volta riprende il motivo dei fiori del dipinto di Warhol, e il cerchio si chiude. 🍷

Lo spuntino

La musica questo novembre, e dopo

di giuseppe salemme



ASCOLTA
IL PODCAST

Pochissimi avrebbero potuto indovinare che il mese di novembre 2023 sarebbe stato quello in cui il mondo avrebbe ascoltato le ultime canzoni della storia di Rolling Stones e Beatles. Ma ancora meno avrebbero scommesso sul fatto che, nonostante questa contingenza epocale, la notizia più interessante del mese per l'industria musicale sarebbe stata un'altra.

Chiariamoci: nessuno si aspettava capolavori da *Hackney diamonds* e *Now and then*.

E infatti non lo sono. Ok, l'album degli Stones è forse il più gradevole tra i loro ultimi lavori (e in una delle tracce migliori del disco c'è proprio Paul McCartney al basso), ma *that's it*. E anche il brano scritto originariamente da John Lennon e completato negli anni dai Fab Four superstiti



(con l'aiuto "tecnico" della stessa intelligenza artificiale che aveva reso possibile quel capolavoro di *Get back* di Peter Jackson), riesce senza dubbio a emozionare.

Ma, più della musica in sé, è il contesto a fare gran parte del lavoro. *Hackney diamonds* e *Now and then* rappresentano entrambi (nel secondo caso dichiaratamente) la fine di una storia. E nelle storie il finale conta; anzi, spesso è quello che si finisce per ricordare di più: vale per i libri e per i film, come per le storie d'amore. E questi due ultimi capitoli riescono a chiudere degnamente due delle storie artistiche più rilevanti dell'ultimo secolo.

Eppure, mentre queste due storie finiscono, qualcos'altro sta iniziando. E per provare a raccontarlo dobbiamo passare dalla Storia alle storie coniugate in chiave social. Già, perché Youtube ha annunciato proprio nei giorni scorsi il prossimo arrivo nei suoi "shorts" (i brevi video condivisibili sul Tubo in maniera del tutto analoga alle storie di Instagram) della funzione Dream Track. La quale permetterà a ciascun utente di creare una colonna sonora originale e unica per ognuno dei propri mini-video. Ovviamente anche qui c'entra l'intelligenza artificiale generativa à la *ChatGpt*, ma con un twist in più: Google (proprietaria di Youtube) si è infatti assicurata per Dream Track le voci di una decina di artisti di spicco, tra cui figurano anche John Legend, Charlie XCX, Sia e Demi Lovato. I quali hanno in sostanza "ceduto" la loro voce alla piattaforma, permettendo agli utenti di usarla come meglio credono: questo significa che a breve i nostri video social potranno avere come sottofondo "canzone con chitarra acustica e batteria soft su una serata passata in solitudine cantata da John Legend", "pezzo sulle piramidi di Giza in stile arabeggiante cantato da Demi Lovato" oppure "Sia che canta una canzone malinconica con l'ukulele sul Natale" (e questo nonostante Sia un album di canzoni di Natale l'abbia già fatto).

Non si sa ancora quando la funzione Dream Track sarà disponibile al grande pubblico.

In ogni caso niente ansia: di bella musica da poter usare come sottofondo dei propri ricordi ce n'è già tanta.

Ma la tecnologia dietro questa funzione (e fidatevi, i risultati sono piuttosto credibili) è pronta per lasciare il segno nell'industria. Le etichette discografiche, sebbene denunciino le violazioni dei brani *deepfake* che usano la voce di artisti sotto contratto in creazioni di vario tipo senza il loro consenso, stanno contemporaneamente guardando con interesse alle possibilità che questa tecnologia potrà aprire per il loro parco artisti attuale e futuro.

E la domanda sorge spontanea: cosa ne pensano i musicisti di tutto questo? Abbiamo appena visto gli sceneggiatori e gli attori di Hollywood scioperare per oltre quattro mesi per ottenere garanzie e regole chiare sull'utilizzo che potrà essere fatto dell'intelligenza artificiale nell'audiovisivo (e in parte sembrano essere riusciti nel loro intento). Dobbiamo aspettarci qualcosa di simile anche per l'industria musicale?

Per conoscere il finale di quest'altra storia toccherà aspettare. E sarà importante farlo liberi da preconcetti. Dopotutto nel giro di una manciata di generazioni abbiamo visto la musica "suonata" diventare musica coverizzata, remixata e poi campionata; e ognuno di questi passaggi è stato puntualmente additato dai più conservatori come la fine di questa forma d'arte. Ovviamente non è mai stato così. Ora ci apprestiamo però a vivere in un mondo in cui la musica viene anche *generata*; e in questi termini si tratta senza dubbio della più grande attenuazione dell'elemento umano mai vista finora in una creazione artistica (o presunta tale). Il che non è necessariamente un pericolo di per sé. Ma gli algoritmi sono molto meno esigenti e a buon mercato degli autori, e se funzioneranno a dovere non è impossibile prevedere che possano prendersi una discreta quota di mercato. Rendendo sempre più difficile emergere ai Lennon e McCartney di domani. 🎵

MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale*

**Si chiudono le iscrizioni per la sessione
2023 dell'esame di avvocato...**





Global Energy
Transition Congress
and Exhibition

1-3 July 2024

Allianz MiCo - Milano Convention Centre,
Milan Italy

Accelerating the Global Energy Transition

GET real **action** | GET real **projects** | GET real **partnerships**

Join the LNG, Renewables, Nuclear, CCUS, Hydrogen, Cement, Steel, Mining, Utilities, Chemical, Transport, Aviation, Shipping, Machinery, Tech, Finance, Start-Up sectors and more, all working together to achieve Net Zero.

The only global event uniting the low-carbon energy and industrial ecosystems under one roof. With **300+ exhibitors**, **20,000+ visitors**, **70 conference sessions** featuring **300+ Ministers** and **CEOs**, this is the event to demonstrate low-carbon solutions to new markets and work together to meet international climate objectives.

**BOOK YOUR
STAND TODAY**

SCAN FOR MORE
INFORMATION



Media Partners



Be an Architect of the Global Energy Transition

#getcongress getcongress.com

Organised By

dmg events



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

Follow us on



Search for MAG on



N.210 | 27.11.2023

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di
giuseppe.salemm@lcpublishinggroup.com
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato
ilaria.iaquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Executive
guido.santoro@lcpublishinggroup.com
elia.turco@lcpublishinggroup.com

Market Research Team
amr.reda@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director
helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events & Sales Coordinator
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Events Assistant
ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

Events Department
chiara.rasario@lcpublishinggroup.com

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

Communication & Social Media Department
alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com
martina.vigliotti@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Supervisor
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Sales Coordinator
vincenzo.corrado@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile
Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
ilaria.iaquinta@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
cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
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 Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59

www.lcpublishinggroup.com