

Il caso

BELAB, SOCIETÀ
PER (INNOV)AZIONI

L'indagine

AVVOCATI D'AFFARI, AVANTI
CON IL REMOTE WORKING

Il webinar

IL LEGAL TECH IN AZIENDA:
LO STATO DELL'ARTE

Evoluzioni

MANZONI PAGLIERO VANZ
DIVENTA RLVT

L'idea

GENERAL COUNSEL
DEL MONDO UNITI:
ECCO IL PRIMO GIURAMENTO

Dati

IN HOUSE COUNSEL
E COVID-19: PIÙ LAVORO,
STESSO SALARIO

L'intervista

BLUEBELL, I "DISTURBATORI"
CHE CREANO VALORE
PER GLI AZIONISTI



AVVOCATI E MERCATO, IL CLUB DEGLI INNOVATORI

Nuovi modelli organizzativi, apertura alla tecnologia, diversificazione dell'offerta e attenzione alle esigenze dei clienti. Si moltiplicano le iniziative attraverso cui gli studi legali riscrivono le dinamiche del settore. Ecco una panoramica dei casi che si sono messi in luce nell'anno del Covid

 LEGALCOMMUNITY

 AWARDS

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

Italian Awards	New Date, Roma, 03/12/2020
Marketing Awards	New Date, Milano, 15/12/2020
Forty under 40 Awards Italy	Milano, 25/03/2021
Tax Awards	Milano, 15/04/2021
Energy Awards	Milano, 29/04/2021
IP&TMT Awards	Milano, 13/05/2021
Finance Awards	Milano, 27/05/2021
Corporate Awards	Milano, 10/06/2021
Labour Awards	Milano, 09/09/2021
Litigation Awards	Milano, 16/09/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK
ICPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week Milano, 7-11/06/2021

INHOUSE COMMUNITY
AWARDS

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

Inhousecommunity Awards - Italia	Web Edition, New Date, 09/11/2020
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Web Edition, 12/11/2020
Gold Awards	New Date, Web Edition, 26/11/2020

LC PUBLISHING GROUP
FOODCOMMUNITY
AWARDS

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

Foodcommunity Awards Milano, 30/11/2020

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la Finance community.

Financecommunity Week Digital, 16-20/11/2020

LC PUBLISHING GROUP
FINANCE COMMUNITY
AWARDS

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

Financecommunity Awards Milano, 23/11/2020

PUBLISHING GROUP
LC

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

Corporate Music Contest	Milano, 09/06/2021
Save the Brand	Milano, 24/06/2021
Sustainability Awards	Postponed to 2021

Iberian Lawyer

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

Forty under 40 Awards - Spain	New Location, Lisbona, 29/10/2020
Labour Awards - Portugal	New Date, Lisbona, 11/03/2021
InspiraLaw	Postponed to 2021

The
Latin American
●●●●●●●●●● LAWYER

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

Energy & Infrastructure Awards **Postponed to 2021** San Paulo

STUDI LEGALI E FATTURATI:

COME D'AUTUNNO SUGLI ALBERI LE PREVISIONI...

di nicola di molfetta

Come chiuderà il 2020 per gli studi legali d'affari e in particolare per i loro conti? Ah saperlo! Noi abbiamo provato a domandarlo ai diretti interessati che, come potrete leggere nell'interessante articolo firmato da **Giuseppe Salemmè** su questo numero di *MAG*, nell'85 dei casi hanno già elaborato una stima dell'impatto dell'emergenza Covid-19 sui rispettivi fatturati.

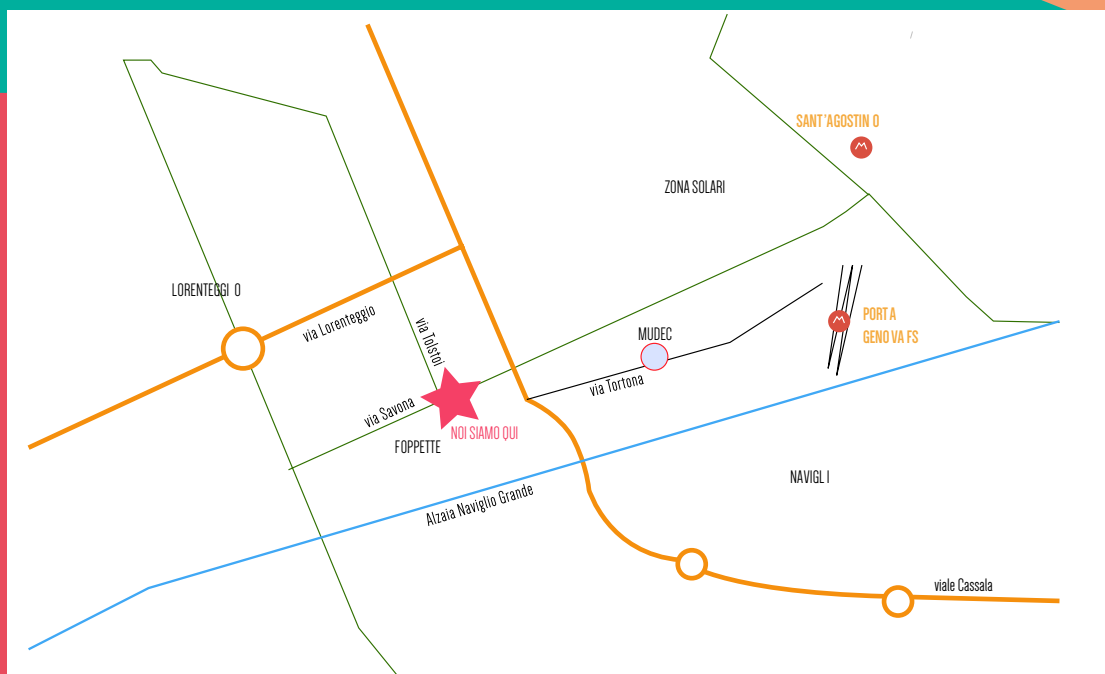


LC Publishing Group

*Ha un nuovo
ufficio!*

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoi 10 | 20146 Milano



Quasi quattro insegne su dieci si aspettano una riduzione dei ricavi rispetto al 2019 (che, è bene ricordarlo, è stato un anno di grande crescita per tutto il comparto). C'è poi un 24% circa che si aspetta di chiudere l'anno addirittura in crescita (si tratta per lo più di studi da poco costituiti o di piccole dimensioni o con una presenza importante nei settori e nelle industrie che non hanno risentito dell'effetto virus). Quasi il 37% degli interpellati, infine, si è tenuto sul vago, indicando una previsione in linea con quanto fatto nell'esercizio precedente (che, a detta di molti, sarebbe già un risultato da festeggiare).

Questa porzione consistente di "incerti" o "prudenti" per non dire "cauti ottimisti" è quella che, peraltro, appare più consapevole del fatto che questo 2020 è un anno che si porterà a casa giorno per giorno.

L'andamento dell'm&a, practice regina per le strutture dedite alla business law, fa chiaramente percepire l'attività che nonostante mascherine, distanziamenti e *lockdown*, gli operatori del settore sono riusciti a portare avanti nei mesi precedenti (date un'occhiata anche al Barometro del mercato su questo numero di MAG).

Ci sono però almeno due fattori che incideranno definitivamente sugli esiti finali di quest'anno bisesto. Il primo è rappresentato dalla pressione tariffaria che, anche causa Covid, molti clienti hanno esercitato nel negoziare le parcelle dei loro consulenti. Ne abbiamo parlato qualche tempo fa, proprio su queste pagine. Si tratta di una sorta di tassa occulta sulla crisi che gli operatori finiscono con l'accettare perché in molti casi l'alternativa sarebbe non lavorare.

Il secondo fattore, invece, è il fattore "D" come dicembre. L'ultimo mese dell'anno, ogni anno, è il mese in cui si gioca buona parte del balzo che uno studio riesce a mettere a segno rispetto all'anno precedente. Ci sono studi in cui a dicembre si decide una percentuale che può arrivare al 20, 30 o persino 40% del fatturato annuo. Sebbene il presidente del consiglio **Giuseppe Conte** abbia fatto sapere di non voler più sentir parlare di *lockdown*, l'ipotesi che si arrivi a una nuova serrata per cause di forza maggiore comincia a circolare. E se dovesse coincidere con la fine dell'anno, per molti potrebbe trattarsi di una mazzata difficile da sopportare. 🍷

CI SONO ALMENO
DUE FATTORI CHE
INCIDERANNO SUL
RISULTATO FINALE DI
QUESTO ESERCIZIO:
LA PRESSIONE
TARIFFARIA E IL
RISCHIO DI UN
LOCKDOWN A
DICEMBRE



38 SCENARI
**AVVOCATI E MERCATO, IL CLUB
DEGLI INNOVATORI**



92 IN PRIMO PIANO
**LA CRESCITA SOSTENIBILE
DI FINEUROP SODITIC**

28 **L'indagine**
Avvocati d'affari, avanti
con il remote working

48 **Il caso**
beLab, società per (innov)azioni

60 **Evoluzioni**
Manzoni Pagliero Vanz
diventa Rlv



66 L'IDEA
**GENERAL COUNSEL DEL MONDO
UNITI: ECCO IL PRIMO GIURAMENTO**



124 ECCELLENZE
**FIORUCCI, FUTURO DA FOOD
COMPANY**

80 **Dati**
In house counsel e Covid-19:
più lavoro, stesso salario

86 **Real estate**
Casavo, la stella del proptech

102 **L'intervista**
Bluebell, i "disturbatori" che creano
valore per gli azionisti

SAVE THE DATE

XIV TREVISO ANTITRUST CONFERENCE

OCTOBER 29TH 2020

4:00 - 6:30 P.M CET

ANTITRUST BETWEEN
EU LAW AND NATIONAL LAW
VIRTUAL CONFERENCE

Program and free registration modalities
will be available soon

SPEAKERS

Jean Francois Bellis ♦ Alessandra Bini
Marc Bosmans ♦ Ginevra Bruzzzone
Barry Hawk ♦ James Keyte
Scott Martin ♦ Antonio Matonti
Gabriella Muscolo ♦ Renato Nazzini
Henri Piffaut ♦ Enrico Adriano Raffaelli
Mario Siragusa ♦ Marina Tavassi

Two CLE credits have been assigned
by *Consiglio Nazionale Forense*

CONFERENCE SECRETARIAT

RUCELLAI & RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

Michela Dall'Angelo • Michela Francavilla
Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milan
Tel (+39) 02.7645771 • E-mail: treviso@rucellaieraaffaelli.it
www.trevisoantitrustconference.com

In collaboration with:



Media partners:



[Treviso Antitrust Conference](https://www.trevisoantitrustconference.com)

- 10** **Agorà**
Alpeggiani apre la practice
di diritto finanziario
con Nunzia Melaccio
- 20** **Il barometro del mercato**
Telepass, entra il socio
Partners Group
- 54** **Il webinar**
Il legal tech in azienda:
lo stato dell'arte
- 58** **Finanza e diritto... a parole**
Il prezzo della sicurezza
- 64** **Diverso sarà lei**
Referral, un bonus più ricco
a chi segnala una minoranza
- 82** **Follow the money**
Elezioni Usa, gli effetti sui titoli
del Ftse Mib
- 110** **Periscopio**
Un club deal per investire
nello shipping

- 114** **AAA...Cercasi**
La rubrica Legal Recruitment
by legalcommunity.it
- 120** **Food & business**
Caro affitti, la ristorazione
rinegozia



- 130** **Calici e pandette**
Autunno, il porcino e
la barbera Principio
- 132** **Le tavole della legge**
Il salotto siciliano in Brera

**N.150 | 26.10.2020**

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Capiservizio

ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.it

laura.morelli@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.salemma@lcpublishinggroup.it

alessio.foderi@lcpublishinggroup.it

Video Production

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

vanessa.costa@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

Design Team

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager assistant

veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

Digital marketing Manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Events coordinator

giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Group sales director

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Sales manager

alice.passarello@lcpublishinggroup.it

Sales account

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

Accounting department

marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

barabino & partners legal, uomo senza loden

Editore

LC S.r.l.

Sede operativa: Via Savona, 100 - 20144 Milano

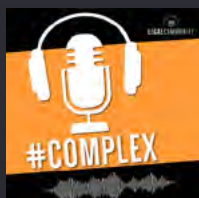
Sede legale: Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano

Tel. 02.84.24.38.70

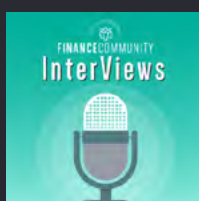
www.lcpublishinggroup.it

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



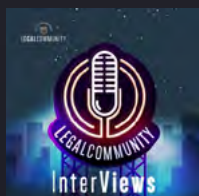
UNA RACCOLTA
DI TUTTE LE INTERVISTE
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI
DELLA FINANZA



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



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





SCENARI

Alpeggiani apre la practice di diritto finanziario con Nunzia Melaccio

Alpeggiani continua nel suo percorso di crescita con l'ingresso di **Nunzia Melaccio** (foto) come nuova equity partner e l'avvio della nuova practice di diritto finanziario.

Melaccio ha alle spalle oltre vent'anni di attività di consulenza in ambito legale e regolamentare a favore di società di gestione del risparmio, fondi di investimento, imprese di investimento e banche specialistiche, italiane e internazionali. Porta con sé il suo team composto dai legali **Monica Fontana** (senior associate), **Gianluca Petrachi** (associate) e **Rino Cuccurullo** (trainee).

La recente nomina si pone in continuità strategica con l'ingresso degli equity partner **Elena Felici**, **Christian Caserini**, **Laura Fiordelisi** e **Pietro Giorgetti** avvenuta a metà del 2019 nell'area private equity, corporate e M&A.

CREDITI NON PERFORMING

Aquileia Capital Services, Andrea Milanesi nuovo cfo

Andrea Milanesi è il nuovo chief financial officer di Aquileia Capital Services (Acs), società specializzata nella gestione del credito con sottostante immobiliare. Milanesi, 52 anni, ha un'esperienza trentennale nei settori bancario e assicurativo e proviene da Itas Mutua Insurance, dove ha ricoperto il ruolo di group chief investment officer dal 2018. In precedenza, ha lavorato per sette anni in Rsa Insurance di Genova come chief financial officer e in Goldman Sachs per oltre dieci anni.

Acs è controllata da Bain Capital Credit e conta su oltre 150 dipendenti tra l'headquarter di Tavagnacco (Udine) e le sedi di Milano e Roma. La società ha attualmente in gestione in Italia un portafoglio misto, crediti e immobili, per un valore di 3,2 miliardi di euro.

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





CAMBI DI POLTRONA

Paola De Martini è chief legal officer di OCTO Telematics

Octo Telematics ha annunciato la nomina di **Paola De Martini** (foto) a chief legal officer di OCTO Group, a riporto diretto del ceo, **Nicola Veratelli**.

De Martini ha maturato oltre 30 anni di esperienza in contrattualistica internazionale, corporate governance, m&a, fiscalità Internazionale e quotazione in borsa in contesti globali e multiculturali. Ha iniziato la sua carriera come avvocato nello studio Uckmar di Genova e Milano, per poi ricoprire ruoli apicali di vp in Bulgari, Grimaldi Group, Luxottica Group, Stmicroelectronics research and development e Coca Cola European Partners, oltre che essere stata membro di diversi cda tra i quali Tiscali, Banca Popolare di Milano, STMicroelectronics e Banca Monte dei Paschi di Siena.

FISCALE

Polis apre al tax. Ufficiali la partnership con Escalar e l'ingresso di Giancarlo Marzo

Polis Avvocati ha annunciato l'inizio di una partnership con lo studio Escalar e associati, con sedi in Roma e Milano, specializzato in servizi di consulenza e assistenza legale nel settore del diritto tributario. I due studi si sono impegnati a mettere reciprocamente a disposizione le rispettive competenze professionali, al fine di offrire alla propria clientela un servizio sempre più completo e integrato.

Al contempo, ha fatto ingresso in Polis Avvocati, in qualità di of counsel, l'avvocato **Giancarlo Marzo**, specializzato in diritto tributario e in particolare in contenzioso, fiscalità e tax planning.



SAVE THE **NEW** DATE
15.12.2020

3[^] EDIZIONE

MARKETING AWARDS

#LcMarketingAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



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

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER



LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER

LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 84243870



DIGITALE

On The Web Side annuncia l'ingresso del penalista Mattia Miglio

Lo studio legale On The Web Side, focalizzato sulla tutela degli imprenditori digitali e dei brand che operano nell'influencer marketing, annuncia l'ingresso in squadra dell'avvocato **Mattia Miglio** (foto) con il quale rafforza il dipartimento di diritto penale dell'informatica.

Miglio – che in passato ha collaborato con primari studi milanesi operanti nel *white collar crimes* – si occuperà dei profili penali trattati dallo studio riguardanti la proprietà intellettuale, la diffamazione, il cybercrime ed il cyberbullismo.

IN HOUSE

Gruppo FS, Varrenti è senior legal specialist

Maria Carlotta Varrenti è stata nominata senior legal specialist del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane da ottobre 2020.

La professionista arriva da LS Cube Studio Legale, dove era dal 2016. Qui è stata membro del Financial Services Team, specializzandosi in questioni di compliance e commerciali relative alle compagnie di assicurazione e agli istituti di servizi finanziari (in particolare nel settore automobilistico). In precedenza, Varrenti è stata junior legal counsel intern in Mediobanca.



PUBLISHING GROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: alice.passarello@lcpublishinggroup.it • +39 342 7449822

BORSA ITALIANA

Elite, Marta Testi nuovo amministratore delegato

Marta Testi è il nuovo amministratore delegato di Elite, il *private market* del gruppo London Stock Exchange, in procinto, come le altre controllate di Borsa Italiana, di passare alla cordata formata da Euronext, Cdp e Intesa Sanpaolo

Head di Elite dallo scorso marzo, Testi succede a **Luca Peyrano**, che aveva lasciato il gruppo per perseguire altre opportunità di carriera.

Marta Testi ha percorso quasi tutta la carriera in Borsa Italiana, dove è entrata nel 2003 per un periodo di *internship* e dove ha lavorato anche nell'ufficio stampa. E' stata tra i fondatori di Elite nel 2012.



AL VERTICE

Unicredit, Pier Carlo Padoan verso la presidenza

Sarà **Pier Carlo Padoan** (foto), ex ministro dell'Economia, il prossimo presidente di Unicredit. La cooptazione in consiglio di amministrazione, al posto di **Elena Zambon**, dimessasi per motivi personali, è arrivata il 13 ottobre, a sorpresa, in quanto il suo nome non era circolato tra i papabili, come, invece, quelli di **Lucrezia Reichlin**, **Claudio Costamagna** e **Vittorio Grilli**.

La nomina scatterà con l'assemblea del 2021 che rinnoverà il board, alla cui preparazione Padoan svolgerà un ruolo attivo. Padoan, 70 anni, già capo economista dell'Ocse, è deputato Pd eletto a Siena e ha annunciato che lascerà il seggio.

«Sono lieto di poter portare le mie competenze in un settore, quello finanziario, di cui conosco bene la complessità a livello globale - ha dichiarato l'ex ministro, sottolineando le - solide e forti radici italiane», della banca «paneuropea».

«A nome del management vorrei esprimere la massima soddisfazione per la cooptazione di Pier Carlo Padoan nel consiglio di amministrazione di Unicredit - ha commentato il ceo **Jean Pierre Mustier** -. La sua profonda esperienza e la conoscenza dell'Europa e del contesto normativo, nonché gli importanti ruoli pubblici ricoperti in Italia, saranno di grande utilità per il gruppo».

A selezionare Padoan è stata una task force di amministratori indipendenti, guidata dal vicepresidente **Lamberto Andreotti**, sulla base di una rosa di candidati stilata dall'head hunter **Spencer Stuart**.

FINANCE

Paolo Giabardo è chief operating officer di immobiliare.it

Immobiliare.it ha nominato **Paolo Giabardo** nuovo chief operating officer a cui verrà affidata la gestione e il controllo delle operazioni del gruppo, con particolare focus sull'area commerciale.

Il professionista lascia la carica di chief commercial officer in Ebury, fintech nell'offerta di global transaction services, dove guidava da Londra un team internazionale di 600 persone. Prima, sempre a Londra, aveva ricoperto il ruolo di engagement manager nella practice di corporate and investment banking per la multinazionale di consulenza strategica McKinsey&Company.



INNOVAZIONE

Ontier apre a Torino il desk innovazione tecnologica/compliance con Elisa Censi

Ontier, studio legale con 21 sedi in 13 Paesi nel mondo tra Europa, Stati Uniti ed America Latina, apre a Torino il proprio desk in materia di innovazione tecnologica e compliance tecnica con **Elisa Censi** (foto).

Censi, professionista con certificazioni di consulente Uni Iso 27001 (sicurezza delle informazioni) e Uni Iso 37001 (sistemi antiriciclaggio), esperta in ambito privacy e compliance nonché in ambito prettamente informatico, ricoprirà la carica di of counsel dello studio nelle aree Innovazione Tecnologica, Gdpr e Compliance.

Ontier potrà assistere i clienti non solo in ambito strettamente giuridico, ma offrendo soluzioni tecniche e funzionali specialistiche anche nell'area dell'innovazione tecnologica.

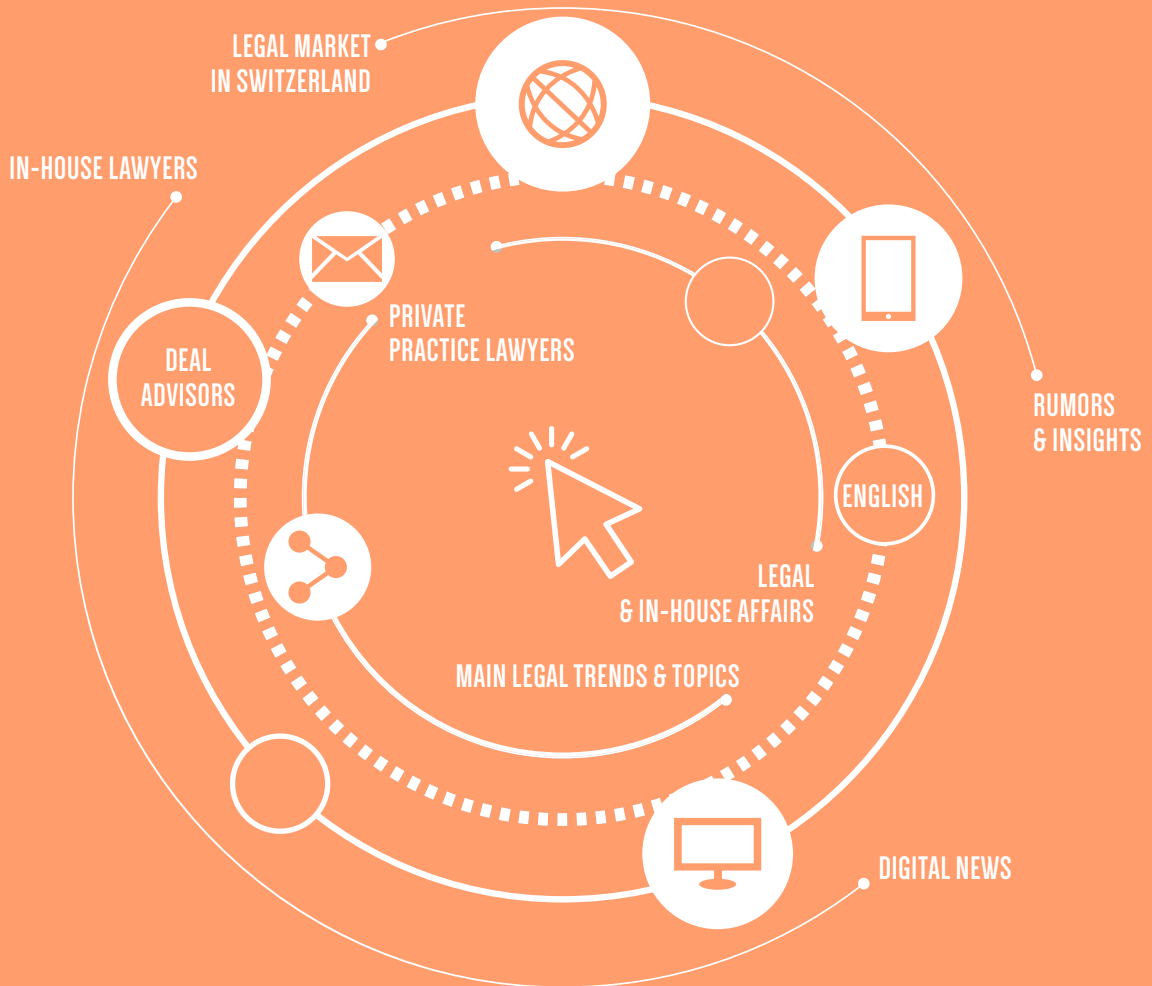
PER LA PRECISIONE

Nel numero 149 di MAG, per un nostro errore, è stato inserito nel grafico a pagina 47 il logo dello studio Corno di Lissone (avvocati e commercialisti) al posto di quello dello studio Corno di Varese (consulenti del lavoro). La partnership a cui fa riferimento l'articolo e a cui avrebbe dovuto far riferimento il grafico è quella tra Toffoletto De Luca Tamajo e lo studio Corno di Varese. Ce ne scusiamo con i lettori e con gli interessati.



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



www.legalcommunity.ch

TELEPASS, ENTRA IL SOCIO PARTNERS GROUP

Mentre Euronext, in cordata con Cassa depositi e prestiti e Intesa Sanpaolo, si aggiudica Borsa Italiana e il trio Cvc-Advent-Fsi spunta l'esclusiva sulla media company della Lega Calcio

Settimane dense, quelle appena trascorse, che hanno visto volgere al termine - o prendere una direzione ben precisa - alcuni dei big deal dell'anno (di cui abbiamo in parte parlato su [MAG n. 148](#)) che hanno visto a lavoro una nutritissima schiera di consulenti.

Parliamo nel dettaglio in primis del dossier Telepass. Aggiudicatasi l'esclusiva nell'agosto scorso, ora Partners Group entra ufficialmente nella società di telepedaggio acquisendo il 49% da Atlantia e avviando una partnership volta alla crescita dell'azienda. Contestualmente, si avvicina alla chiusura anche il capitolo Borsa Italiana, con i venditori, gli inglesi del London Stock Exchange, che hanno ceduto Piazza Affari alla cordata formata da Euronext, Cassa depositi e prestiti e Intesa Sanpaolo.

Svolta anche nella partita per la media company della Lega Calcio Serie A: la società ha infatti dato l'esclusiva al consorzio formato da Cvc-Advent-Fsi che ha altre due settimane di tempo per formalizzare una proposta.

ATLANTIA CEDE A PARTNERS IL 49% DI TELEPASS PER OLTRE I MILIARDO. TUTTI GLI ADVISOR

Atlantia chiude la cessione del 49% di Telepass per un miliardo a Partners Group, fondo elvetico di private equity specializzato in tutta Europa nei sistemi di pagamento elettronici, nel real estate e nelle infrastrutture che nell'agosto scorso aveva spuntato l'esclusiva (leggi la notizia su [Financecommunity](#)).

Il corrispettivo della transazione per l'acquisto della partecipazione è pari a 1.056 milioni di euro, che valorizza il 100% di Telepass poco sopra 2 miliardi di euro di enterprise value.

Nell'operazione Atlantia è stata assistita, sul fronte legale, da BonelliErede per gli aspetti contrattuali e da Gianni Origoni Grippo per gli aspetti di due diligence su Telepass.

BonelliErede ha assistito Atlantia con un team multidisciplinare guidato dal partner **Barbara Napolitano**, composto anche per la parte corporate dal partner **Enrico Vaccaro** e dagli associate **Francesco Farracchiati**, **Giovanni Marcarelli** e **Carlotta Marconi**; per gli aspetti labour dal partner **Vittorio Pomarici** e l'associate **Alessia Varesi**; per gli aspetti regolatori il partner **Federico Vezzani**; per gli aspetti di antitrust dal partner **Francesco**

Anglani e, infine, da **Massimo Merola** e **Luca Perfetti** in qualità di membri della task force golden power per i profili di interesse.

Per gli aspetti di due diligence su Telepass, Atlantia è stata assistita dallo studio legale internazionale Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners con un team guidato dal partner **Renato Giallombardo** e composto dai partner **Massimo Sterpi** (IP) e **Marco Martinelli** (Amministrativo), coadiuvati dal counsel **Federico Botta** e dall'associate **Lorenzo Timotini** per i profili M&A, dai senior associate **Livia Saporito** e **Chiara Palombi** per gli aspetti labour, dal senior associate **Nadia Cuppini**, dall'associate **Giovanni Tatone** e da **Francesca Di Lazzaro** per gli aspetti di proprietà intellettuale, dagli associate **Massimo Giordano** e **Antonio Di Costanzo** per gli aspetti banking e dal senior associate **Martina Ortillo** per gli aspetti privacy.

Clifford Chance ha assistito Partners Group in tutti gli aspetti dell'operazione, dai profili corporate a quelli antitrust, finanziari/regolamentari, giuslavoristici e IP, con un team multi-disciplinare e cross-border guidato dai partner **Umberto Penco Salvi** e **Paolo Sersale** e composto dal partner **Spencer Baylin**, dagli associate **Vittorio Novelli**, **Edward Holmes**, **Carolina Ribaldone** e **Isabella Lessi**, con il supporto di **Milena Raffaldi** e **Amedeo Sciolari**. Per i profili antitrust ha agito il partner **Luciano Di Via**, con gli associate **Laura Tresoldi** e **Antonio Mirabile**, per quelli finanziari/regolamentari i partner **Giuseppe De Palma** e **Lucio Bonavitacola** con il senior associate **Alberto Claretta Assandri**, per quelli giuslavoristici il partner **Simonetta Candela** con il senior associate **Marina Mobiglia**, mentre gli aspetti di proprietà intellettuale, data protection e digital transformation sono stati curati dal senior associate **Andrea Tuninetti Ferrari** con gli associate **Andrea Andolina** e **Iolanda D'Anselmo**.

Lato finanziario hanno lavorato per la società della famiglia Benetton Goldman Sachs, Imi- Intesa Sanpaolo e Mediobanca in qualità di advisor finanziari, nonché McKinsey, consulente sugli aspetti industriali



Barbara Napolitano



Marco Lattuada



Giuseppe Baldelli



Umberto Penco Salvi

dell'operazione. Partners è stata affiancata da Deutsche Bank ed Ey.

Per quanto riguarda Goldman Sachs, secondo quanto risulta a *Financecommunity*, ha lavorato sul dossier un team guidato dal co-head **Francesco Pascuzzi**. Mediobanca segue il deal con un team formato da **Francesco Bosco** (managing director m&a), **Francesco Rossitto** (co-head Fig Italy & Greece) e **Camilla de Massa** (vice president). Imi - Intesa Sanpaolo è al lavoro con un team formato da **Marco Lattuada** (responsabile direzione investment banking & structured finance), **Marco Perelli-Rocco** (responsabile M&A), **Simone Basili** (responsabile m&a infrastructure & public sector, project leader del deal), **Diego Amelini** (analyst) **Leonardo Pergolesi** (analyst), **Nicola Sanna** (director) e **Rossano Giso** (vice president).

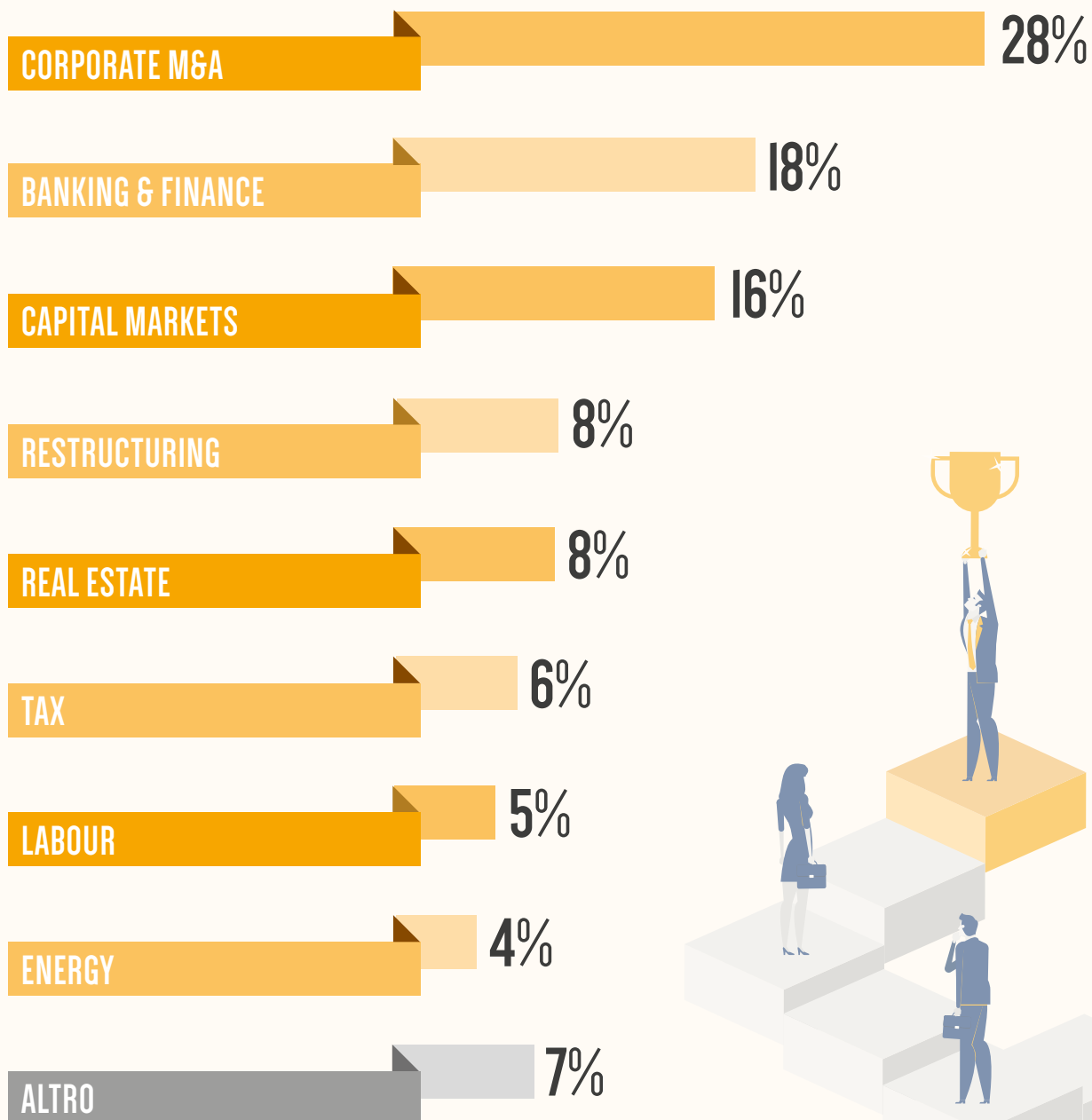
EY ha avuto il ruolo di advisor finanziario del fondo Partners Group per servizi di due diligence finanziaria e fiscale e per il tax structuring, con il team guidato dai partner **Andrea Scialpi** e **Alessandro Pacieri** e composto dall'associate partner **Daniele Ruggeri** e dai senior manager **Pasqualina Cosentino** e **Fabrizio Iachini**.

L'operazione Telepass è stata seguita, per conto del gruppo elvetico, da **Livio Fenati**, attualmente managing director del settore private infrastructure Europe.

Atlantia manterrà il controllo della società che, pertanto, continuerà ad essere inclusa nel perimetro di consolidamento del gruppo Atlantia. A valle della transazione, ha spiegato la società in una nota, Partners Group e Atlantia lavoreranno a stretto contatto insieme a Telepass su una serie di iniziative strategiche per accelerare la crescita del business attuale e per sviluppare la piattaforma a livello paneuropeo.

Il perfezionamento dell'operazione, precisa Atlantia, è subordinato alle normali autorizzazioni e condizioni previste per questo tipo di operazioni ed è atteso nella prima metà del 2021.

I SETTORI che tirano



Periodo: 13 ottobre 2020 - 26 ottobre 2020 • Fonte: legalcommunity.it

La practice

Corporate Finance/ M&A

Il deal

Partnership tra Atlantia e Partners Group su Telepass

Gli studi legali

BonelliErede (Barbara Napolitano, Enrico Vaccaro, Francesco Anglani)

Gianni Origoni Grippo & Partners (Renato Giallombardo, Massimo Sterpi, Marco Martinelli)

Clifford Chance (Umberto Penco Salvi, Paolo Sersale, Spencer Baylin, Luciano Di Via, Giuseppe De Palma, Lucio Bonavitacola, Simonetta Candela)

Gli advisor finanziari

Goldman Sachs (Francesco Pascuzzi)

Mediobanca (Francesco Bosco, Francesco Rossitto)

Imi-Intesa Sanpaolo (Marco Lattuada, Marco Perelli-Rocco, Simone Basili)

Deutsche Bank (Giuseppe Baldelli)

Ey (Andrea Scialpi, Alessandro Pacieri)

Il valore

1,056 miliardi di euro

LSE CEDE BORSA ITALIANA A EURONEXT-CDP-INTESA PER 4,3 MILIARDI

Si è chiusa la gara per Borsa Italiana. Piazza Affari passa al consorzio paneuropeo guidato da Euronext assieme a Cassa depositi e prestiti e Intesa Sanpaolo. Il London Stock Exchange, che possiede la borsa di Milano, ha comunicato di aver accettato l'offerta da 4,325 miliardi di euro ricevuta dalla cordata "più un ammontare di contanti che rifletta la generazione di cassa" alla chiusura dell'accordo. Un'offerta che va oltre le stime iniziali di ricavo per Lse, pari a 3-4 miliardi.

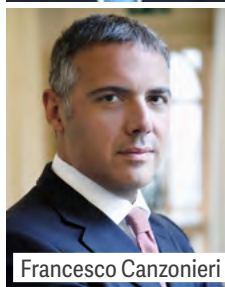
Sul fronte finanziario, ad affiancare la cordata vincitrice ci sono Jp Morgan e Mediobanca (**Francesco Canzonieri**) con Euronext e Lazard (**Massimo Pappone**) al fianco di Cdp. Il processo è gestito dai team londinesi di Morgan Stanley e Goldman Sachs e da Barclays,



Francesco Gianni



Giuseppe Scassellati



Francesco Canzonieri



Massimo Pappone

che assistono London Stock Exchange. In particolare, per Barclays sono a lavoro il country head in Italia **Enrico Chiapparoli** con **Renato Di Monta** (md, head of fig) e **Alfonso Martinez** (director).

Per Imi-Intesa Sanpaolo hanno lavorato **Andrea Mayr** (Resp. Dir. Financial Institutions), **Marco Lattuada** (investment banking e structured finance), **Marco Perelli-Rocco** (m&a) e **Carlo Gaudente** (financial institutions).

L'obiettivo è di chiudere nella prima metà del 2021 l'operazione, propedeutica, per Lse, ad avere l'ok dell'antitrust sul suo acquisto di Refinitiv. L'operazione – sottolinea la società britannica – è condizionata, tra le altre cose, al disinvestimento di Borsa Italiana o di qualsiasi sua parte rilevante (inclusa Mts) come condizione per qualsiasi decisione di autorizzazione della Commissione Europea sulla transazione Refinitiv".

Sul piano legale, come anticipato dall'ultimo numero di **MAG**, Gianni Origoni Grippo (Gop), Cleary Gottlieb, PwC Tls hanno assistito Euronext. Mentre BonelliErede ha lavorato al fianco di Cdp e Clifford Chance per Intesa Sanpaolo. I venditori sono stati assistiti da un team di Freshfields.

Il team multidisciplinare di Gop guidato dal senior partner **Francesco Gianni** e dal partner Emanuele Grippo, comprendeva per gli aspetti M&A, i partner **Andrea Aiello** e **Gerardo Carbonelli** e gli associate **Dario Rovelli** e **Alessandra Maria Frassanito**, per gli aspetti Regulatory, gli associate **Edoardo Brillante** e **Giacomo Bizzozzero**, per gli aspetti IP/IT, gli associate **Carmine Di Benedetto** ed **Eleonora Bonino**, per gli aspetti di diritto amministrativo, il senior associate **Carmine Pepe** e per gli aspetti di diritto di lavoro, il counsel **Stefano Biagioli** e l'associate **Andrea Pozzi**.

Più nello specifico, Cleary Gottlieb ha messo in campo un team multi-giurisdizionale dai suoi uffici di Londra, Roma, Milano, Parigi, Parigi, Bruxelles, New York e Washington per fornire consulenza a Euronext in materia di M&A, antitrust, regolamentazione finanziaria, investimenti diretti esteri, IP, tecnologia, aspetti fiscali e di diritto del lavoro di questa complessa operazione. Il team M&A di Cleary è guidato dai partner **Tahir Sarkar** e **Gabriele Antonazzo** a Londra, coadiuvati dagli

BACK TO THE FUTURE: AI AND THE USE OF TECHNOLOGY IN INTERNATIONAL ARBITRATION



Info and registration:
www.camera-arbitrale.com



Conference sponsor

CARNELUTTI
LAW FIRM



ANTONIO FRATICELLI
AVVOCATO
www.fraticelli.pro

Linklaters

MUNARI GIUDICI
MANIGLIO PANFILI
& ASSOCIATI

JMU
LAW FIRM

pwc | **PwC TLS**
Avvocati e Commercialisti

Sponsor Gold

FIVELEX
STUDIO LEGALE

BonelliErede
with LOMBARDI

Freshfields

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE
PcA

**PORTOLANO
CAVALLO**

Sponsor Silver

STUDIO LEGALE LANDI
IN ASSOCIATION WITH
BEECHY ARBITRATION

ORSINGER ORTU
avvocati associati

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Sponsor Bronze

**EVERSHEDS
SUTHERLAND**

AVV. DI GARBO

withersworldwide

Media partner

CYBERLAWS

INHOUSECOMMUNITY

LEGALCOMMUNITY

TDM
transnational dispute management.com
OGEMID

associate **Dan Tierney**, **Luca Bernini**, **Pamela Holmes** e **Hannah Whitney** e dall'avvocato internazionale **Courtenay Stock** a Londra. Il team antitrust è guidato dai partner **Nick Levy** a Londra, e **Matteo Berretta** a Milano, assistiti dagli associate **Lanto Sheridan** e **Chloe Hassard** a Londra e **Riccardo Molé** a Milano. Il team regolamentare è guidato dal partner **Amélie Champsaur** a Parigi e comprende i senior attorney **Laura Prosperetti** a Roma e **Christophe Wauters** a Bruxelles, il counsel **Carl F. Emigholz** a Washington e gli associate **Ferdisha Snagg** a Londra, **Giulia Rimoldi** a Milano, **Clara Cibrario Assereto** a Roma, **Elodie Gianferrara** a Parigi, **Alexia Duquesne** a Bruxelles e **John Lightbourne** a Washington. La consulenza in materia di investimenti diretti esteri italiani è stata fornita dal partner **Giuseppe Scassellati** e dall'associate **Francesco Iodice** a Roma. Il team IP, tecnologia e separazione è guidato dall'associate **Gareth Kristensen** a Londra con la collaborazione di **Tom Wales** a Londra e **Edouard Burlet** a Parigi. Il team Tax è guidato dai partner **Richard Sultman** a Londra, **Vania Petrella** a Roma e dal counsel **Jennifer Maskell** a Londra. Sono affiancati dal senior attorney **Gianluca Russo** a Milano e dall'associate **Beth Leggate** a Londra. La consulenza di diritto del lavoro è fornita dal counsel **Melissa Reid** a Londra con il supporto del counsel **Kathleen M. Emberger** a New York e del senior attorney **Jerome Hartemann** a Parigi. **Jan-Frederik Keustermans** e **Dorian Feron** a Bruxelles, **Richard Sims** a New York e **Léa Delanys** a Parigi hanno fornito supporto nella due diligence.

PwC Tls ha assistito Euronext, svolgendo l'attività di due diligence fiscale e assistenza nelle negoziazioni delle clausole fiscali dello spa, con un team guidato dal partner **Francesco Nuzzolo** e composto dai director **Caterina Innamorato** e **Giovanni Falsitta**, dal senior manager **Massimo Bellasio** e dalla manager **Anna Pirtskhalava**. Il salaried partner **Lina Jukneviciute** e la manager **Federica Crestani** hanno esaminato i profili connessi alla disciplina sul transfer pricing. BonelliErede ha assistito Cdp Equity per i profili corporate e regolamentari dell'operazione con un team composto dai partner **Gianpiero Succi** e **Federico Vezzani**, dal senior associate **Luigi Chiarella**, dall'associate **Cristiana Ferrari** e



Alberta Figari

da **Valeriana Forlenza**. Clifford Chance ha assistito Intesa Sanpaolo per tutti gli aspetti dell'operazione con un team multidisciplinare e internazionale guidato dal partner **Alberta Figari**, coadiuvato dal senior associate **Jacopo Garonna**, con l'assistenza di **Lorena Sarah Loos**. Gli aspetti di diritto olandese sono stati curati dal partner **Hans Beerlage** con il counsel **Han Teerink**.

La practice

Corporate Finance/ M&A

Il deal

Cessione di Borsa Italiana

Gli studi legali

Gianni Origoni Grippo & Partners (Francesco Gianni, Emanuele Grippo, Andrea Aiello, Gerardo Carbonelli, Cleary Gottlieb (Giuseppe Scassellati, Tihir Sarkar, Gabriele Antonazzo, Nick Levy, Matteo Berretta, Amélie Champsaur, Richard Sultman, Vania Petrella)
PwC Tls (Francesco Nuzzolo)
BonelliErede (Gianpiero Succi, Federico Vezzani)
Clifford Chance (Alberta Figari)
Freshfields

Gli advisor finanziari

Jp Morgan
Mediobanca (Francesco Canzonieri)
Lazard (Massimo Pappone)
Morgan Stanley
Goldman Sachs
Barclays (Enrico Chiapparoli, Renato Di Monta)
Imi-Intesa Sanpaolo (Andrea Mayr, Marco Lattuada, Marco Perelli-Rocco, Carlo Gaudente).

Il valore

4,325 miliardi di euro

SERIE A E DIRITTI TV, ESCLUSIVA ALLA CORDATA CVC ASSISTITA DA GATTAI

La Lega serie A tratterà in esclusiva con la cordata guidata da Cvc e formata da Advent e Fsi, per l'ingresso nella media company

che gestirà i diritti TV del campionato di calcio più bello del mondo. La decisione è stata presa due settimane fa dall'assemblea dei club con 15 voti a favore e cinque astenuti.

Gianni Origoni Grippò & Partners (Gop) ha assistito la Lega Serie A nella selezione delle offerte provenienti da fondi di investimento nell'operazione di equity avente ad oggetto la valorizzazione dell'attività di commercializzazione dei diritti audiovisivi e di altra natura commerciale tramite la creazione di una Media Company ovvero di altra struttura in fase di definizione. Gop è impegnato con un team coordinato dal senior partner **Francesco Gianni** e dai partner **Renato Giallombardo** e **Stefano Grilli**, coadiuvati dal managing associate **Mattia Casarosa**, dal senior associate **Giuseppe Patti** e dall'associate **Lorenzo Timotini**. La Lega serie A nella creazione della media company si è avvalsa anche del super parere e della consulenza dello studio Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati con un team guidato da **Giulio Tremonti** e composto dai soci **Giuseppe Pizzonia**, **Fabrizio Colombo** e **Stefania Trezzin**.

Cvc, invece, è assistita da un team di Gattai Minoli Agostinelli & Partners guidato da **Bruno Gattai**. Del team si stanno occupando dei profili corporate gli avvocati **Gerardo Gabrielli** e **Duccio Regoli** assieme all'of counsel **Marco Ventoruzzo** e a **Daniele Bianchi**, **Damiano Battaglia** e **Michele Ventura**. I profili finance sono gestiti dai soci **Gaetano Carrello** ed **Emanuela Campari Bernacchi** con **Valentina Lattanzi**. Quelli antitrust, invece sono affidati alla socia **Silvia D'Alberti**. Tutti gli aspetti fiscali sono stati seguiti dallo studio legale tributario **Facchini Rossi Michelutti** con un team formato da **Luca Rossi**, **Francesco Facchini**, **Marina Ampolilla**, **Giancarlo Lapecorella** e **Armando Tardini**.

BonelliErede ha affiancato Advent e FSI, con un team composto dai partner **Carlo Montagna**, **Marco De Leo**, **Enrico Vaccaro** e **Francesco Anglani**. Lato finanziario, la Lega, guidata dal



Giulio Tremonti



Bruno Gattai



Marco Samaja



Luca Rossi

presidente **Paolo Dal Pino**, si avvale della consulenza dell'advisor finanziario Lazard, che ha messo in campo una squadra di top player dell'investment banking, formata dal ceo **Marco Samaja**, dal deputy ceo **Igino Beverini** e dal managing director **Alessandro Foschi**, completata da **Carlo Gallovich** e **Federico Bertolini**.

La cordata Cvc-Advent-Fsi vede come advisor finanziari Rothschild, Credit Suisse (con un team guidato da **Andrea Donzelli**, co-head investment banking basato a Roma) e Barclays (al lavoro con un team guidato dal country manager **Enrico Chiapparoli** e formato dal managing director **Paolo De Luca**, dal director **Giulio La Corte** e dagli analyst **Oscar Chai** e **Filippo Elefanti**). Inoltre, EY agisce in qualità di advisor di Cvc per quanto attiene alla parte di strategy, financial due diligence, infrastructure, structuring dell'operazione e debt advisory, con un team composto da **Marco Daviddi**, **Stefano Matalucci**, **Enrico Silva** e **Giovanni Grandini**. L'esclusiva avrà una durata di quattro settimane.

La practice

Corporate Finance/ M&A

Il deal

Esclusiva a Cvc per la media company della Lega Calcio

Gli studi legali

Gianni Origoni Grippò & Partners (Francesco Gianni, Renato Giallombardo, Stefano Grilli)
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati (Giulio Tremonti)
Gattai Minoli Agostinelli & Partners (Bruno Gattai, Gerardo Gabrielli, Duccio Regoli, Gaetano Carrello, Emanuela Campari Bernacchi, Silvia D'Alberti)
Facchini Rossi Michelutti (Luca Rossi, Francesco Facchini, Marina Ampolilla, Giancarlo Lapecorella)
BonelliErede (Carlo Montagna, Marco De Leo, Enrico Vaccaro).

Advisor finanziari

Lazard (Marco Samaja, Igino Beverini)
Rothschild & Co.,
Credit Suisse (Andrea Donzelli)
Barclays (Enrico Chiapparoli)
EY (Marco Daviddi, Stefano Matalucci, Enrico Silva)

Il valore

-

EFFETTO PANDEMIA SULL'M&A: MAGGIORI PROTEZIONI PER L'INVESTITORE E VALUTAZIONI PIÙ PRUDENTI

Gli effetti del Covid-19 si sono manifestati con forza anche nel settore dell'M&A che, a livello nazionale, ha fatto registrare per i primi sei mesi di quest'anno un rallentamento in termini di controvalore del 16,2% (circa 20 miliardi di euro contro i 23,4 miliardi del primo semestre 2019).

In particolare, nel periodo marzo-giugno 2020 il numero di operazioni concluse è sceso del 46% rispetto allo stesso periodo del 2019 (195 operazioni contro 361), ma non tutti i settori sono stati colpiti allo stesso modo. Alcuni comparti hanno subito negativamente le ricadute pandemiche (ad es. *hospitality*, *fashion*, trasporti), altri hanno sofferto moderatamente o sono stati anzi "favoriti" dall'emergenza sanitaria (*pharma*, *food*, servizi finanziari ed energia/infrastrutture).

Ma il punto è: cosa dobbiamo aspettarci in prospettiva? Muterà nel breve-medio periodo l'approccio degli operatori del settore? Nel prossimo futuro certamente gli investimenti si concentreranno nei settori più impermeabili alla crisi sanitaria. Non solo: ciò che si è potuto già toccare con mano è anche sicuramente la cautela degli investitori che oggi richiedono maggiori protezioni e applicano valutazioni particolarmente prudenti.

I contratti trattati in questi ultimi mesi hanno richiesto un'intensa negoziazione delle clausole MAC (*material adverse change*) e di forza maggiore, clausole che ormai vengono tagliate su misura rispetto all'aggravarsi del rischio pandemia.

Dal punto di vista finanziario, si può inoltre agevolmente notare che le clausole sul prezzo contengono in quasi tutti i casi formule di *earn-out* che dilazionano una parte dello stesso alle performance future dell'azienda (calcolate su periodi particolarmente lunghi).

E' altresì rilevabile, quale fenomeno contrattuale di questi tempi, un maggior ricorso a meccanismi negoziali che parametrano una parte del prezzo al risultato dell'exit dell'investitore (nei casi in cui il venditore reinveste una parte del prezzo nella SPV).

Ora, nonostante sia alquanto difficile fare previsioni per il futuro, nel presupposto che il mercato domestico sta comunque evidenziando una moderata resilienza rispetto agli ultimi eventi, l'auspicio, e al contempo l'obiettivo, è che le prossime operazioni di M&A consentano la crescita di valore delle nostre imprese, anche favorendo le aggregazioni nazionali, e non si verifichino invece, o quantomeno vengano contenuti, fenomeni di carattere esclusivamente speculativo.



Roberto Limitone, Partner di Legalitax



AVVOCATI D'AFFARI, avanti con il remote working

Ma nel 59% degli studi almeno il 70% dei professionisti è tornato a lavorare in presenza. In sette organizzazioni su dieci le misure finanziarie di emergenza sono ancora attive. Si va verso una revisione delle dimensioni degli uffici. Il 2020? Chiuderà in calo per il 39%

di giuseppe salemme

Si potrà tornare alla normalità? Il punto interrogativo è d'obbligo. La temuta "seconda ondata" della pandemia di coronavirus è piombata anche sull'Italia. Ma il lockdown della scorsa primavera rimarrà probabilmente un *unicum* storico per come ha colto tutti alla sprovvista, e anche per come ha obbligato ogni operatore del mercato ad affrontare nuove sfide nell'impossibilità di far riferimento a precedenti simili.

Gli studi legali non hanno fatto eccezione e su *MAG* vi abbiamo raccontato in questi mesi molte delle storie di adattamento al *new normal* da parte di queste realtà.

Le iniziative adottate hanno riguardato l'organizzazione del lavoro a distanza e la riduzione dei compensi. In alcuni casi, gli studi le hanno già sospese. In altri hanno deciso di continuare (in tutto o in parte) a portarle avanti. Con quali effetti sui conti?

MAG ha deciso di fare il punto per cercare di capire in che modo questa situazione di continua emergenza si ripercuoterà sul prossimo futuro e in particolare che impatto avrà sui conti degli studi legali d'affari. Oltre 50 studi hanno partecipato a una survey che li interrogava sui punti salienti di questi ultimi 8 mesi. E i risultati sono tutt'altro che scontati.

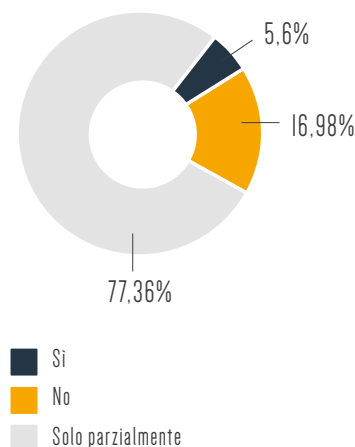
REMOTE WORKING

Quella del lavoro da remoto è stata, per ovvi motivi, la policy più largamente adottata dagli studi fin dalle prime avvisaglie dell'emergenza. Ad oggi, il 5,6% sta continuando a lavorare in full remote, a fronte di un 17%

di insegne che sono tornate alla piena operatività nelle loro sedi fisiche. La maggioranza degli studi, ne consegue, sta continuando ad applicare il remote working in maniera parziale o alternata: nella maggior parte (59%) delle realtà esaminate, più del 70% degli avvocati sono tornati al lavoro, con picchi del 90% di presenze fisiche per quasi uno studio su cinque (18%). La restante parte del campione di studi preso in considerazione si divide tra un 18% con la metà o poco più di avvocati presenti in loco e un 12,8% con percentuali di presenza inferiori al 50%.

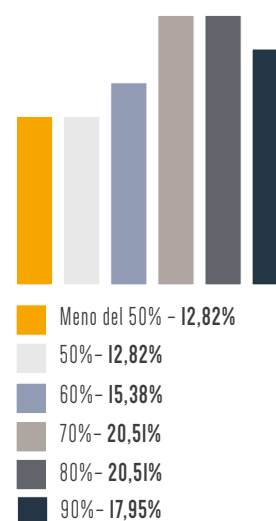
Ma qual è l'atteggiamento delle firm rispetto alla prosecuzione delle politiche di smart working? Il dibattito sul lavoro da remoto è di solito particolarmente divisivo, con opinioni contrastanti sui possibili danni o benefici che una sua larga adozione comporterebbe sul lungo periodo, e i nostri dati ci dicono che la platea degli studi legali non fa eccezione a questa dialettica. Sia chiaro, l'apertura allo smart working c'è: solo il 4% degli studi intervistati ha affermato che non implementerà una qualche politica di lavoro da remoto dopo la fine dell'emergenza sanitaria, con la restante parte del campione diviso tra chi permetterà un uso pressoché generalizzato di questa possibilità (64% delle risposte) e chi lo farà solo in casi eccezionali (32%). Ma se interrogati sulle ragioni della scelta o sulla filosofia retrostante, le cose si complicano: il 39,2% degli studi non crede allo smart working come leva per attirare i giovani talenti; un 7,8% afferma in aggiunta di non avere in generale interesse a lavorare con avvocati che non vogliono essere presenti in studio. "Lavorare insieme in studio è elemento chiave del nostro lavoro e crediamo che debba essere priorità per i giovani talenti ricevere una formazione

LO STUDIO STA PROSEGUENDO CON LO SMART (REMOTE) WORKING?



FONTE: Legalcommunity

SE SOLO PARZIALMENTE, IN CHE PERCENTUALE GLI AVVOCATI SONO TORNATI IN STUDIO?



FONTE: Legalcommunity

professionale adeguata per cui il lavoro in team e in presenza sono elementi determinanti" risponde uno degli intervistati. Solo il 25,49% crede nel connubio giovani-remote working, con una grossa fetta di indecisi sull'efficacia di simili policies



PRESENTANO



LL.M TOUR 2020

per la prima volta **VIRTUALE**

**MASTER IN GIURISPRUDENZA
NEGLI**



ONLINE

Mercoledì, 11 novembre

Iscrizione e info: bit.ly/37rJovp

h 18:00-20:30

Evento gratuito

- 25 prestigiose università
- Opportunità di borse di studio
- Info sul BAR EXAM

Contatti:

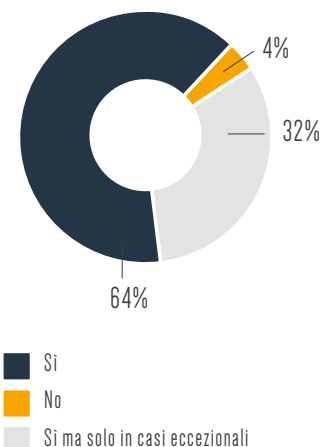
lcambriani@educationusa.org (Nord-Centro Italia)

fdimartino@educationusa.org (Sud Italia)

#EducationUSA

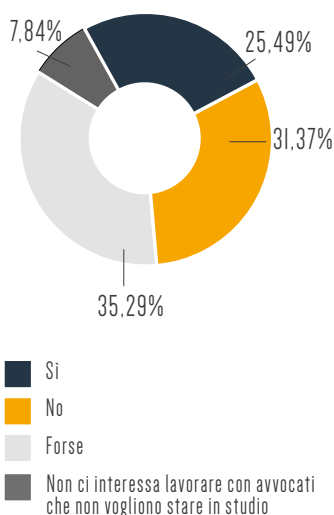
#EURLLMTour2020

DOPO LA GESTIONE DELL'EMERGENZA IL REMOTE WORKING RESTERÀ UNA MODALITÀ OPERATIVA CHE UTILizzerETE?



FONTE: Legalcommunity

IL REMOTE WORKING SARÀ UNA LEVA PER ATTRARRE GIOVANI TALENTI?



FONTE: Legalcommunity

(35,3%).

Se poi si affronta il tema del rapporto tra smart working e costi fissi di struttura, gli avvocati si mostrano perfettamente divisi: una metà degli interpellati crede che il lavoro da remoto possa

essere una soluzione per ridurli, l'altra metà è scettica. Un dato rimane pressoché certo (84,62% delle risposte lo menzionano): implementare policy di smart working presuppone a monte una nuova organizzazione del lavoro.

MISURE RETRIBUTIVE

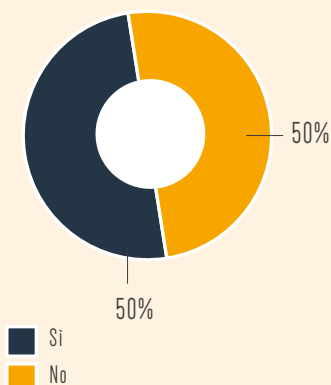
Altro aspetto centrale delle misure prese dagli studi per far fronte al lockdown è quello retributivo (ne abbiamo parlato sul [MAG 140](#), in pieno lockdown).

Ebbene: ad oggi, uno studio su due ha attuato qualche forma di intervento sui salari dei collaboratori o sulla distribuzione degli utili ai soci. Nella maggioranza dei casi sono stati proprio questi ultimi a "sacrificarsi". Alla domanda se per far fronte alle conseguenze dell'emergenza Covid lo studio sia intervenuto sulle retribuzioni degli avvocati ha risposto sì il 21% degli interpellati. Mentre il 45% ha detto di essere intervenuto sulla distribuzione degli utili ai soci. In un caso su tre l'adozione di misure finanziarie ha riguardato sia gli uni che gli altri.

Interessante notare che, ormai a quasi 8 mesi dall'inizio del lockdown, le misure prese siano ancora in grande maggioranza (73%) attive: nel 30% dei casi gli studi contano di tornare ai regimi retributivi ordinari con la fine del 2020; nel restante 70% le misure rimarranno attive "fino a quando ce ne sarà bisogno".

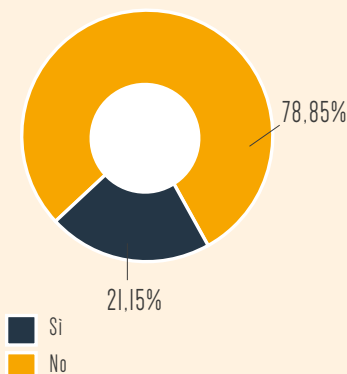
Ma gli studi rimangono abbastanza ottimisti sugli effetti della seconda ondata di infezioni da Covid: l'88% degli intervistati non crede che sarà necessario ricorrere a nuove misure. Tra quelli che invece stanno pensando a nuovi tagli, le ipotesi più gettonate sono il blocco degli aumenti o la revisione dell'organico professionale; in un

IL REMOTE WORKING SARÀ UNA SOLUZIONE PER CONTENERE I COSTI FISSI DI STRUTTURA?



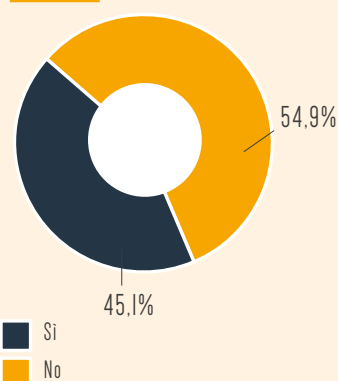
FONTE: Legalcommunity

PER FAR FRONTE ALLE CONSEGUENZE DELLA CRISI DA COVID, LO STUDIO È INTERVENUTO SULLE RETRIBUZIONI DEGLI AVVOCATI?



FONTE: Legalcommunity

PER FAR FRONTE ALLE CONSEGUENZE DELLA CRISI DA COVID, LO STUDIO È INTERVENUTO SULLA DISTRIBUZIONE DEGLI UTILI AI SOCI?



FONTE: Legalcommunity



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

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

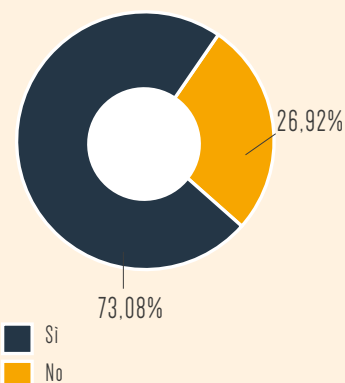
LC Publishing Group ha uffici a Milano, Madrid e New York.



LC srl
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 84243870

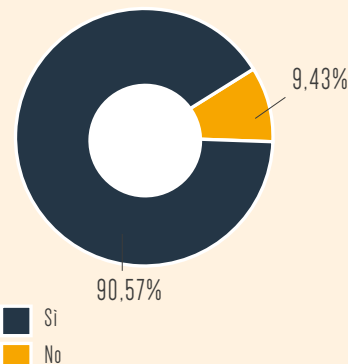


QUESTE MISURE SONO ANCORA ATTIVE?



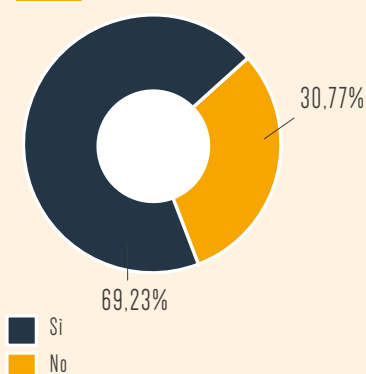
FONTE: Legalcommunity

HA ANCORA SENSO AVERE UNA SEDE IN CENTRO CITTÀ?



FONTE: Legalcommunity

LE DIMENSIONI DEGLI IMMOBILI NECESSARI ALL'ATTIVITÀ LEGALE SI RIDURRANNO NEI PROSSIMI ANNI?



FONTE: Legalcommunity

caso si sta pensando ad un cambio di sede.

IMMOBILI

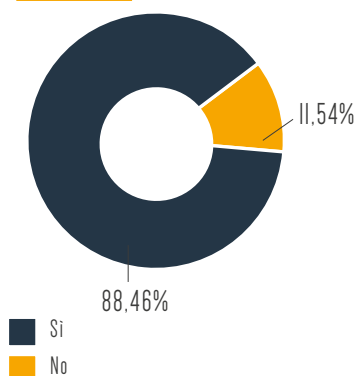
In effetti, il rapporto tra la professione legale post-Covid e i suoi luoghi è un ambito interessante anche per capire la *vision* a lungo termine degli studi: riuscire a lavorare da casa per così a lungo ha in qualche modo modificato le strategie immobiliari e/o di posizionamento delle firm? La risposta è molto meno netta di quanto si possa pensare.

Certo, la stragrande maggioranza degli studi crede ancora che essere geograficamente ben posizionati sia un asset essenziale: ben il 90,5% degli intervistati sostiene che avere una sede nel centro città sia ancora importante. Ma più di due studi su tre (il 69,2%) sono dell'opinione che le dimensioni degli immobili necessari all'attività legale si ridurranno nei prossimi anni. Rimane un in ogni caso un consistente zoccolo duro di scettici: il 30,7% degli intervistati non crede nel resizing di sedi e uffici in funzione di modalità di lavoro "diffuse".

PROSPETTIVE

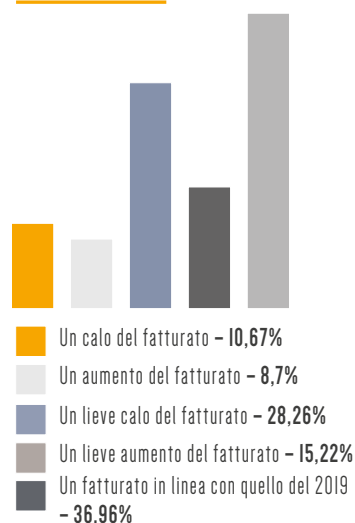
L'ultima parte della survey era dedicata all'outlook sul fatturato 2020. Gran parte degli studi interpellati (l'88,4%) ha già effettuato una stima di quale sarà l'impatto della pandemia sui ricavi dell'anno in corso, e sulla base delle loro testimonianze è possibile esprimere un giudizio sull'impatto che l'emergenza sanitaria ha finora avuto sulle finanze delle law firm. Nemmeno a dirlo, la maggior parte delle insegne (il 39,1%) si aspetta un calo del fatturato rispetto al 2019: nel 28,2% dei casi si tratta di un calo "lieve", mentre le perdite sono più consistenti nel restante 10,8% dei casi.

AVETE GIÀ ELABORATO UNA STIMA DELL'IMPATTO DEL COVID SUL FATTURATO DELLO STUDIO NEL 2020?



FONTE: Legalcommunity

SE AVETE RISPOSTO SÌ VI ASPETTATE:



FONTE: Legalcommunity

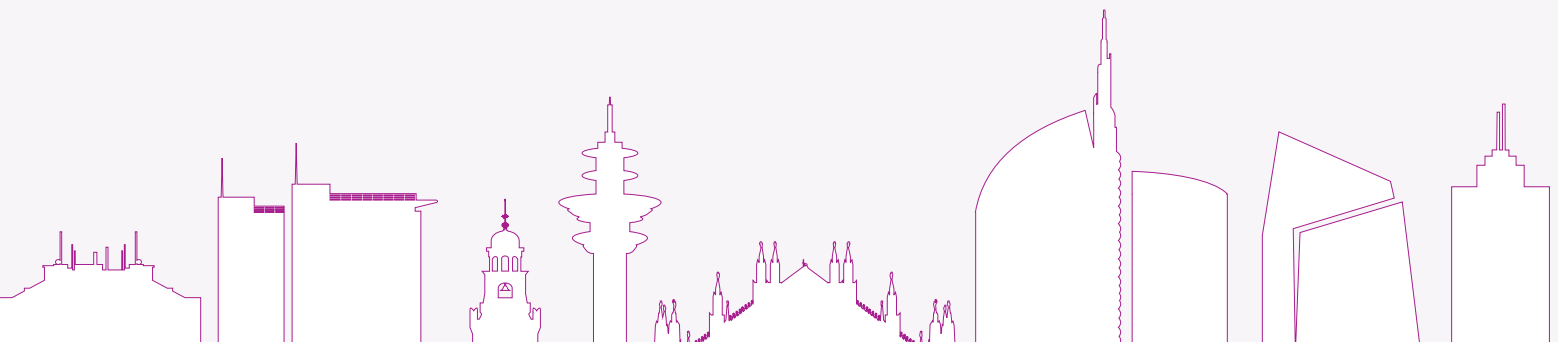
Una percentuale simile di studi, il 36,9%, sembra essere "asintomatica": si aspetta cioè un fatturato 2020 in linea con quello dell'anno precedente, pur dovendo accettare uno stop alla crescita. Rimane però una percentuale abbastanza rilevante (il 23,9%, quasi uno studio su quattro) che ha stimato per il 2020 un aumento del giro d'affari: nella maggior parte dei casi lieve (il 15,2%), mentre più corposo nel restante 8,7% delle realtà intervistate. ■

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

7 - 11 JUNE 2021

Milan, Italy



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

Patronage, Partners and Supporters

2021 Edition

Platinum Partners



Gold Partners



Silver Partner



Supporters



Media Partners



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 7 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)	Deloitte. Legal  	Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		Tbc
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		Tbc
TUESDAY 8 JUNE				
8:00 - 9:30	 CWP	Breakfast on Finance		Tbc
9:15 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)	BonelliErede 	Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		Tbc
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		Tbc
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		Tbc
WEDNESDAY 9 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Tbc
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		Tbc
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		Tbc

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

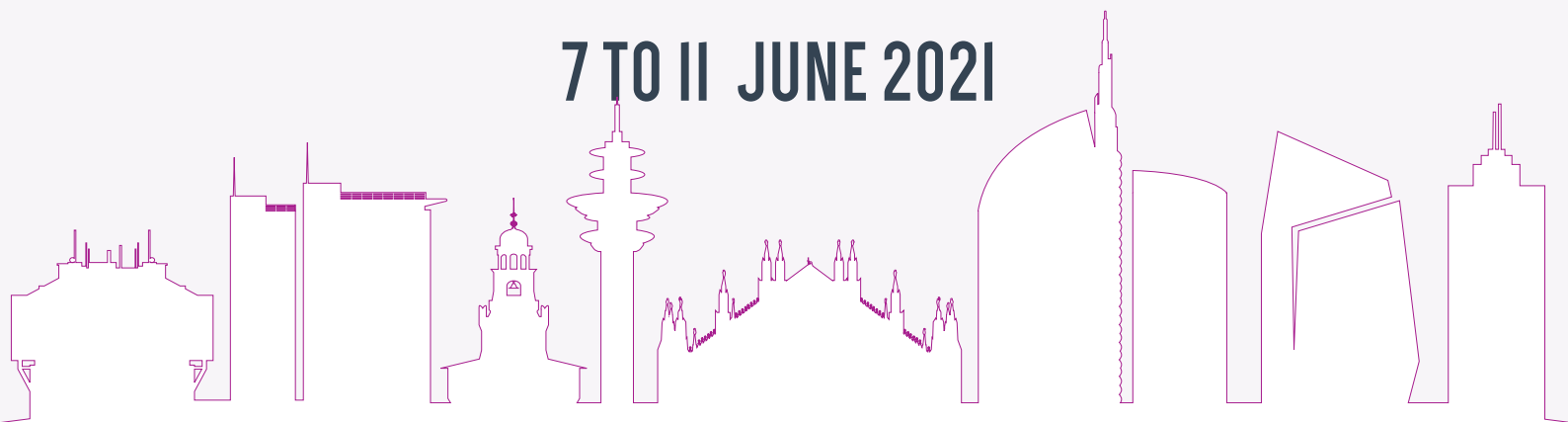
 Open with registration

SEP: Social events program

 Invitation only

18:00 - 20:00		SEP	Discussion and Cocktail		Tbc
18:30 - 20:30		SEP	Talks & Cocktail		Tbc
19:30 - 23:30		SEP	Corporate music contest		Tbc
THURSDAY 10 JUNE					
9:00 - 13:00		CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	CHIOMENTI	Tbc
19.15 - 23:30			Legalcommunity Corporate Awards		Tbc
FRIDAY 11 JUNE					
18.00		SEP	International guest greetings		Tbc

SEE YOU FROM
7 TO 11 JUNE 2021



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

www.legalcommunityweek.com



AVVOCATI E MERCATO, IL CLUB DEGLI INNOVATORI

Nuovi modelli organizzativi, apertura alla tecnologia, diversificazione dell'offerta e attenzione alle esigenze dei clienti. Si moltiplicano le iniziative attraverso cui gli studi legali riscrivono le dinamiche del settore. Ecco una panoramica dei casi che si sono messi in luce nell'anno del Covid

di nicola di molfetta



Piove innovazione sul mercato dei servizi legali italiano. L'onda del cambiamento si ingrossa. E le declinazioni di questo trend si moltiplicano. Parliamo di innovazione di modello, organizzativa, tecnologica e di processo. Lavorare meglio vuol dire riuscire a creare valore per i clienti. Essere avvocati utili: più efficienti, efficaci e capaci di recuperare economicità.

I cantieri aperti sono molti. E in questo numero di *MAG*, a quasi un anno di distanza dalla pubblicazione di *Lex Machine*, il primo libro che ha raccontato "l'effetto i" (come innovazione) sull'evoluzione del mercato dei servizi legali in Italia, proviamo a fare una panoramica delle iniziative che nel corso del 2020 si sono aggiunte allo scenario preesistente o che hanno avuto sviluppi significativi nonostante i problemi provocati dall'emergenza sanitaria legata alla pandemia di Covid-19.

SAVE THE DATE

Wednesday

09

June
2021



From

7.30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports



#CorporateMusicContest

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

STUDI SPA E SERVIZI

FINANZIARI

L'anno si è aperto con un'importante novità sul fronte della societizzazione degli studi: la nascita di Uniqlegal, progetto che ha coinvolto La Scala, Nctm e Unicredit nella creazione di una società tra avvocati (Sta) in forma di spa destinata a occuparsi della gestione del contenzioso passivo bancario e della consulenza legale ricorrente (si veda il numero [134 di MAG](#)). Il fatto che una delle banche più importanti del Paese decidesse di investire nella costituzione di uno studio legale è stato di per sé eclatante. Ma, guardato con attenzione, ha dato anche un'indicazione chiara di come il rapporto tra avvocati e soci non appartenenti alla categoria (reso possibile dalla prima, e finora unica, legge sulla concorrenza, L. 124/2017) poteva evolvere. Infatti, più che meri soci di capitale, i soggetti che hanno deciso di investire in iniziative simili hanno assunto anzitutto il ruolo di soci industriali essendo soggetti interessati a usufruire direttamente dei servizi che l'organizzazione in cui sono entrati è in grado di fornire. Il mercato finanziario, fino a questo momento, è stato il più ricettivo da questo punto di vista. Prima di Uniqlegal, a giugno 2018, sempre lo studio fondato da **Giuseppe La Scala** e **Marco Pesenti** era stato protagonista di un'altra iniziativa messa in piedi con Cerved (lo studio si chiama appunto La Scala Cerved) e mirata alla gestione e recupero dei crediti di origine bancaria. Ad aprile 2020, invece, abbiamo dato notizia della costituzione di Cherry Legal, società tra avvocati a reddito limitato partecipata da Cherry 106, nuovo progetto messo in piedi da **Giovanni Bossi**, ex numero uno di Banca Ifis, dedicato alla gestione e all'incasso dei crediti-non performing.

Mentre l'iniziativa più recente si chiama Nextlegal. A promuovere questa Sta per azioni sono stati, ancora una volta, lo studio Nctm e Cribis credit management (gruppo Crif). Con base a Bologna, presieduta dal socio di Nctm **Stefano Padovan** e guidata da **Gianluca Massimei**, Nextlegal opera nel recupero dei crediti massivi e del contenzioso seriale derivante dalla gestione dei portafogli di non performing exposure. L'iniziativa rappresenta, come dichiarato da Paolo Montironi, senior partner e socio fondatore di Nctm, la continuazione di «un processo di innovazione e sviluppo di società prodotto avviato da Nctm nel 2016



SPECIALISTI IN STUDIO

TEAM DEDICATI E MANAGER PER IL FUTURO

L'innovazione è materia per specialisti. Non c'è dubbio. Per questo non manca nel panorama legale nazionale chi ha cominciato a investire in figure professionali e team dedicati a questa funzione. Diversi i casi che si possono citare. Il più recente è rappresentato dall'arrivo in R&P Legal di Marco Giacomello, of counsel che si è unito all'innovation team dello studio per occuparsi di legal design.

*Tra le altre realtà con funzioni dedicate possiamo ricordare Chiomenti, che da settembre 2019 ha nominato **Alejandro Perez (foto)**, innovation manager & legal tech executive.*

*Mentre, in Lca c'è **Marco Imperiale**, che riveste il ruolo di innovation officer dello studio, funzione che in Crclex è ricoperta da **Giulio Messori**. Altre squadre dedicate all'innovazione sono quelle di Toffoletto de Luca Tamajo, che ha un dipartimento di ricerca e sviluppo nella sede di Napoli, La Scala e quella dello studio Gianni Origoni che ha costituito una task force chiamata IntelliGop che fa riferimento ai soci **Pietro Buccarelli**, **Alessandra Ferroni** e **Kathleen Lemmens** e conta su dodici professionisti, inclusi tecnici e informatici. *



INVESTIMENTI

CRESCE L'APPEAL DEL LEGAL TECH

*Intanto il legal tech comincia ad attirare capitali. Anche da parte del mondo legale. È di qualche giorno fa la notizia che Lca Venture (società riferibile allo studio legale Lca guidato da **Giovanni Lega (foto)** ha perfezionato un investimento in Iuscapto, assieme a 4Ward e Xenon. A settembre, invece, il progetto Slidinglife dell'avvocato **Massimiliano Arena**, ha registrato l'ingresso nel capitale da parte di Digital Magics. Intanto, **Nicolino Gentile** e **Silvano Lo Russo**, ambassador italiani di Elta (European Legal Tech Association) e soci dello studio Blb stanno portando avanti una Legal tech Academy e a un portale dedicato al settore che funzionerà anche come incubatore per start up legal tech anche grazie alla partnership di Ulixes capital partners e BizPlace. I precedenti, fino a questo momento erano stati assai pochi. Dall'investimento dello studio Previti in Kopjra a quello di Oltre Venture in Chi Odia Paga, passando per Lexdo.it che, nel 2018, ha chiuso una raccolta di 850mila euro messi a disposizione da una serie di business angel oltre al fondo di venture capital Boost Heroes. 📌*

con iLex (oggi Elibra, ndr), Solve Studio Legale e Uniqlegal». Oltre alla novità del modello, a caratterizzare queste iniziative è anche un altro elemento: la tecnologia. Nextlegal che può essere considerata una sorta di evoluzione del progetto Solve, opera anche grazie al software sviluppato dallo studio per la gestione delle pratiche seriali, l'organizzazione del lavoro e l'automatizzazione di alcuni processi legali.

ALSP: FORNITORI DI SERVIZI ALTERNATIVI

A evolvere in senso societario, in questi mesi, è stato anche il progetto beLab che da business unit dello studio BonelliErede si è trasformato in una società per azioni autonoma tout court (non una sta per azioni) controllata al 100% dallo studio presieduto da **Stefano Simontacchi**. Quest'ultimo è componente del cda di beLab nel quale siedono anche **Marcello Giustiniani**, **Alessandro Musella** (che ne è presidente), l'ad **Gabriele Zucchini**, oltre ad **Andrea Carta Mantiglia**, **Umberto Nicodano** ed **Elia Catalano**.

Il progetto, nato come fucina per la trasformazione digitale e la sperimentazione nel mercato dei servizi legali (e di cui abbiamo parlato per la prima volta a fine 2017, si veda il numero [92 di MAG](#)), ha importato nel nostro mercato la definizione di alternative legal service provider (Alsp).

In concomitanza con la costituzione della società per azioni, beLab ha ampliato il range dei servizi offerti, puntando ulteriormente sulle attività legali "complementari".

Anche in questa iniziativa, la tecnologia ha un ruolo



PERFORMANCE

DA LA SCALA LA TECNOLOGIA MIGLIORA I RISULTATI

Un software per il monitoraggio della produzione dello studio. La Scala ha in cantiere la realizzazione di una piattaforma di "business intelligence". Si tratta di una iniziativa che segue l'introduzione di un sistema di performance management nell'organizzazione della società, che consente il monitoraggio di tutte le prestazioni e le performance di gruppo e individuali.

*Socio di riferimento del progetto è il managing partner della struttura, **Christian Faggella (foto)**, che ne ha seguito le diverse fasi assieme al project manager **Federico Dossena**. L'obiettivo è potenziare, attraverso un software dedicato (Qlik Sense), la misurazione delle performance, rappresentare i dati in modo chiaro e sintetico e leggere in modo sempre più approfondito il parco di informazioni a disposizione. La nuova piattaforma di business intelligence di La Scala (non ancora ultimata) servirà tra le altre cose a trasformare la reportistica esistente da statica a dinamica; ad agevolare la realizzazione di nuova reportistica; fornire ai responsabili strumenti dinamici per la valutazione dei propri collaboratori e delle commesse in carico; ridurre il tempo tra la rilevazione del dato e la sua rappresentazione grafica/statistica e ovviamente fornire ai propri clienti dati chiari sull'andamento delle attività svolte. *

fondamentale e il suo utilizzo punta ad agevolare il potenziamento, l'efficacia e la modularità dell'attività legale (si veda anche l'approfondimento nell'articolo che segue).

OFFERTA LEGAL TECH

La creazione di un veicolo destinato a raggruppare e gestire i servizi innovativi dello studio legale è un trend che si sta chiaramente delineando a livello internazionale. E le sedi italiane delle law firm di matrice anglosassone cominciano a veicolare alcuni di questi servizi anche nel nostro Paese.

Tra i casi più recenti possiamo citare quello di Ashurst che ha messo a disposizione dei suoi clienti Esg Ready, strumento di consulenza legale cloud-based, sviluppato dalla divisione Ashurst Advance Digital. Il tool è stato pensato per fornire a fondi, banche e altri soggetti finanziari tutto il supporto in vista dell'entrata in vigore (fissata per il 10 marzo 2021) del nuovo Regolamento UE sull'informativa finanziaria sostenibile.

Dla Piper, invece, con il team del socio **Giulio Coraggio** ha appena fatto sapere di aver sviluppato una metodologia e un tool di legal tech chiamato Transfer per valutare i trasferimenti dei dati personali fuori dallo Spazio Economico Europeo (SEE) dopo la sentenza della Corte di Giustizia denominata "Schrems II". La law firm guidata a livello globale da Simon Levine ha raggruppato tutta una serie di servizi innovativi sotto il marchio Law&. Tra questi anche una delle prime iniziative di third party funding a cui lo studio ha dato vita in collaborazione con Litigation Capital Management e Aldersgate Funding Limited (si veda il numero [148 di MAG](#)).

Altro caso da ricordare è quello di Herbert Smith Freehills, guidato in Italia da **Laura Orlando**, che grazie al lavoro del proprio dipartimento di ricerca e sviluppo ha da poco rilasciato una tecnologia, Hsf Jigsaw, progettata per fornire ai clienti stime sofisticate e puntuali su tempi

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.
TE LO MERITI.



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

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

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



BARBERINOSWORLD.COM



e costi necessari per la soluzione dei contenziosi. Linklaters, intanto, in collaborazione con DocuSign, ha sviluppato un servizio di e-signature qualificata messo a disposizione dei clienti italiani, come raccontato da **Andrea Arosio** lo scorso maggio sul numero [141 di MAG](#).

PENSANDO AI CLIENTI

Non sono solo le law firm internazionali a essere attive e propositive sul fronte legal tech. Legance, con il team del socio **Gabriele Capeccchi**, ha sviluppato internamente e messo a disposizione dei clienti il servizio chiamato Quantum Leap, un tool d'intelligenza artificiale per la redazione automatica di documenti seriali. Un servizio simile a quello di contratti digitali messo in piedi da Toffoletto de Luca Tamajo in collaborazione con la legal tech Lexdo. it nel 2018.

Sempre lo studio guidato da **Franco Toffoletto**, quest'anno, ha rilasciato un software per supportare il lavoro delle funzioni Hr delle aziende. Si chiama Futuhro e si tratta di un prodotto messo a punto assieme al team di consulenti del lavoro guidato da

Roberto Corno che si è unito allo studio all'inizio del 2020 (si veda il numero [144 di MAG](#)).

Come si nota, buona parte di questi progetti e prodotti guardano ai clienti e alle loro esigenze. Puntano, in un certo senso, a dotare gli stakeholder di strumenti in grado di aiutarli nell'azione di efficientamento delle funzioni che guidano oltre che a fornire servizi che rispondano a una specifica esigenza di assistenza.

Su questo filone si inserisce, per citarne uno, il nuovo progetto presentato da Deloitte Legal lo scorso febbraio. Lo studio guidato da **Carlo Gagliardi** ha deciso di affiancare all'attività di assistenza legale più tradizionale anche il legal management consulting, una consulenza che guida il processo organizzativo delle direzioni affari legali aziendali, massimizzando le risorse e riducendo le spese. Il servizio prevede una consulenza non esclusivamente legale bensì multidisciplinare, grazie all'integrazione con le altre competenze del gruppo (la consulenza, il risk management, l'it e il fiscale). L'iniziativa è una delle prime che, in Italia, vede uno studio impegnato sul fronte delle legal operation.

SIAMO SU TELEGRAM



LEGALCOMMUNITY
@LEGALCOMMUNITY_IT



FINANCECOMMUNITY
@FINANCECOMMUNITY_IT



INHOUSECOMMUNITY
@INHOUSECOMMUNITY_IT



FOODCOMMUNITY
@FOODCOMMUNITY_IT



LEGALCOMMUNITYCH
@LEGALCOMMUNITYCH_CH



È DISPONIBILE
UN NUOVO CANALE
PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI
PER RICEVERE LE NOTIZIE
E RIMANERE
SEMPRE
AGGIORNATO!

SCENARIO

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE?
ANCORA ALLA PORTATA DI POCHI

Trend in crescita per gli investimenti in tecnologia nelle professioni legali: avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro. Ma gli impegni finanziari, ancora piuttosto contenuti salvo nel caso degli studi multidisciplinari (generalmente studi associati in cui operano professionisti appartenenti a diverse categorie), sono indirizzati ancora a dotazioni di base. È quanto emerge dall'ultima edizione dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano. Nel 2019 la spesa ICT di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro ha raggiunto un valore di 1,497 miliardi di euro, in crescita del 18% rispetto all'anno precedente, trainata soprattutto dagli obblighi della fattura elettronica e del registro dei corrispettivi telematici, ma anche dalla crescente diffusione della cultura digitale all'interno degli studi. Nonostante le difficoltà dell'emergenza Covid, le stime per il 2020 indicano un'ulteriore crescita degli investimenti digitali di almeno il 4,8%, con il 30% degli studi che prevede un incremento del budget ICT, e una spesa complessiva pari a 1,569 miliardi di euro. Gli avvocati investono decisamente meno delle altre categorie professionali: 6.700 euro contro gli 11.500 euro dei commercialisti. Il budget medio per i consulenti del lavoro è di 8.900 euro mentre gli studi multidisciplinari investono in tecnologia circa 22mila euro. Nel 2020 il budget non diminuirà, semmai aumenterà. Fra gli studi che prevedono un incremento, il 16% destinerà fino a un 20% di risorse in più, il 9% fino al 50% e il 5% le aumenterà di oltre il 50%.

Le tecnologie più diffuse sono la firma elettronica, utilizzata dal 98% degli studi legali e multidisciplinari e dal 96% di commercialisti e consulenti del lavoro, e la firma digitale remota (78% degli avvocati, 90% dei commercialisti, 79% dei consulenti del lavoro e 93% dei multidisciplinari).

Ancora marginale la diffusione di tecnologie di frontiera come l'intelligenza artificiale (impiegata dal 9% dei legali, dall'8% dei commercialisti, dal 10% dei consulenti del lavoro e dal 14% degli studi multidisciplinari) e della blockchain (presente solo nel 2% degli studi legali e multidisciplinari e nell'1% dei commercialisti). ■

UNA LAW
FIRM FONDATA
SULL'INNOVAZIONE

Proprio l'attenzione ai clienti e alle loro esigenze è uno dei pilastri su cui si fonda 42LF la Sta fondata dagli avvocati **Marco Tullio Giordano, Lucia Maggi, Stefano Ricci, Giuseppe Vaciago e Valerio Vertua** assieme ai "tecnici" **Carlo Carmagnola**, che con competenze di gestione di processi digitali e tramite Fulcri svilupperà le soluzioni software e **Matteo Flora**, che porterà le più innovative dinamiche di trasformazione digitale e di sicurezza insieme a The Fool società leader in ambito di analisi e strategia digitale. La società, che debutta il 26 ottobre sul mercato, incarna una nuova concezione di studio legale con l'obiettivo dichiarato di assistere i clienti grazie a una squadra di professionisti interdisciplinari in grado di colmare (davvero) il divario tra diritto e tecnologia. «Lo studio Legale del futuro deve essere il punto di incontro tra avvocati, sviluppatori e data scientist che lavorano insieme per tutelare gli interessi del cliente. Crediamo nel potere rivoluzionario dell'incontro tra le persone – afferma Vaciago che di 42LF è uno degli ispiratori – perché, venendo da mondi di estrazione differente, guardiamo i problemi da prospettive diverse. Sono convinto che questo ci consentirà di avere uno sguardo inedito sulla realtà, così da creare soluzioni che realmente possano essere innovative e rispondere alle esigenze del cliente». ■



ALESSANDRO MUSSELLA



ELIANA CATALANO



MARCELLO GIUSTINIANI

beLab, SOCIETÀ PER (INNOV)AZIONI

Nata come business unit di BonelliErede, ora sale di livello. Lo studio sdogana il modello Alsp in Italia e apre a un nuovo filone di business indipendente. Il modello? Legal tech più managed service. L'obiettivo: essere primi in un settore in cui mancano player italiani

di nicola di molfetta

Un fornitore di servizi legali alternativi. È questo che la sigla Alsp identifica. Ed è questo che beLab è diventato nel corso dei suoi primi quattro anni di attività. Nato come "business unit" di BonelliErede, adesso questo progetto acquisisce piena autonomia e si trasforma in una vera e propria società per azioni controllata al 100% dal primo studio legale italiano per fatturato (si veda il numero [142 di MAG](#)).

«Si tratta di un business diverso rispetto a quello dello studio legale - dice a **MAG Alessandro Musella**, socio di BonelliErede e presidente di beLab Spa - e per questo ci è sembrato coerente dare al progetto l'opportuna autonomia, anche in termini di forma giuridica». Società per azioni e non società tra avvocati, come sottolinea **Eliana Catalano**, partner di BonelliErede e consigliere di beLab, «perché si tratta di una realtà che fornisce servizi complementari alla professione legale».

Il raggio d'azione della struttura va dal compliance management, all'e-discovery & litigation support, passando per investigation, Kyc (*know your customer*), due diligence terze parti, modelli 231 e transaction service.

Ad oggi, beLab occupa 30 persone. Per la maggior parte sono ancora avvocati. Ma la presenza di tecnici, esperti di IT e data scientist è destinata ad aumentare man mano che beLab arricchirà la componente legal tech che è uno degli elementi centrali del suo modello di business.

Uno dei settori in cui la presenza di queste figure è già effettiva, per esempio, è quello dell'e-

discovery, investigation & litigation support in cui viene utilizzata una piattaforma di "technology assisted review" con ricorso all'intelligenza artificiale.

«Tra pochi mesi, invece, saremo pronti con una piattaforma di legal document automation - anticipa a **MAG Musella** -. Avremo una piattaforma che consentirà di creare una Library di contratti per l'azienda: da quelli di lavoro a quelli di fornitura, dai contratti di distribuzione a quelli di locazione. Insomma, tutto ciò che ruota attorno al mondo dei contratti commerciali per l'impresa».

Lo strumento, grazie al know-how sviluppato da BonelliErede in materia di logica e clausole contrattuali, consentirà, attraverso un

Effetto tech – a che velocità si muove beLab

REVIEW RATE:

500/600

documenti/giorno con utilizzo piattaforma e-discovery

RISK ASSESTMENT:

60

completati in una settimana

KYC:

15-20

posizioni al giorno

PROCESSING RATE

(inserimento di documenti nella piattaforma di e-discovery per la successiva analisi):

50-75 GB/giorno oppure

75.000-100.000 file/giorno.

MACHINE LEARNING:

riduzione del **75%**
della mole documentale da sottoporre a review manuale.

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario

Il Edizione i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Raccolta racconti: entro il 31/08/2021

Partecipazione: gratuita

Organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it, il concorso letterario si rivolge a tutti i professionisti del diritto in Italia che abbiano già affrontato la scrittura o che coltivino il sogno di esprimere la propria creatività attraverso la scrittura.

Caratteristiche del racconto:
lunghezza di massimo 7.000 battute (spazi inclusi), inedito e che non abbia già partecipato ad altri concorsi letterari. L'autore dovrà garantire che il racconto non violi alcun diritto d'autore di terzi.

Chi può partecipare:
tutti i professionisti del diritto in Italia: Magistrati, Avvocati, Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.





DA SINISTRA: ALESSANDRO MUSELLA, MICHELA MACCARINI E MICHEL MICCOLI

L'attitudine

User experience e risposte alle esigenze dei clienti

*Attenzione ai risultati. Ma anche apertura alla flessibilità e al work/life balance. Vita da avvocati nel primo Alsp italiano. MAG incontra **Michela Maccarini** e **Michel Miccoli**, legal & tech director di beLab, responsabili delle attività compliance e investigation e transaction services della società, per capire cosa vuol dire essere avvocati in un Alsp. «Ogni iniziativa e ogni prodotto – racconta Maccarini – nascono dalla identificazione di un'esigenza di mercato che ancora non ha una risposta». La tecnologia ha un ruolo centrale. Ma è l'approccio al lavoro che rappresenta la vera grande innovazione. «Affrontiamo in maniera nuova attività che esistevano già. E miglioriamo la user experience semplificando le complessità anche attraverso la tecnologia digitale». Il perseguimento dell'eccellenza è una costante. «Abbiamo sviluppato un tool di contract automation proprietario – sottolinea Miccoli – perché dopo aver valutato e sperimentato alcuni dei prodotti che già erano sul mercato non abbiamo ritenuto che fossero in grado di soddisfare appieno le nostre esigenze e quelle dei nostri clienti». Lavorare in beLab, dicono i due legal & tech director, significa «essere curiosi e ambiziosi, interessati a percorrere nuove strade e pronti a costruire qualcosa di nuovo, tutto mixando competenze legali, manageriali e tecnologiche». La professione che cambia ha degli avamposti: beLab sta alla frontiera.(n.d.m.)*

meccanismo di domande e risposte, di creare, in massimo mezz'ora, una bozza di contratto pronta per essere riletta, raffinata e negoziata. «La cosa importante - afferma il presidente di beLab - è che questo strumento consentirà di produrre anche documenti sofisticati».

L'accesso alla piattaforma sarà uno dei prossimi prodotti a essere venduti da beLab (sarà sul mercato all'inizio del secondo trimestre 2021). Il prodotto avrà una versione standard ma potrà avere anche delle edizioni custom. Infatti, «i clienti corporate più grandi avranno la possibilità, con il supporto dei nostri legali-sviluppatori, di costruire la propria piattaforma di contract automation con tutti i contratti utilizzati dalle varie funzioni aziendali».

«Questo che abbiamo descritto - prosegue Musella - è di fatto un'esemplificazione della nostra strategia. Ogni attività ha sempre un tool legal tech al centro affiancato dai nostri managed legal services. Da un lato lo strumento di automazione contrattuale e dall'altro i nostri servizi per sviluppare la Library. Anche nell'e-discovery, investigation & litigation support, abbiamo la nostra piattaforma a cui si somma il nostro lavoro di analisi. Così come nella compliance usiamo una piattaforma di compliance management, screening e kyc delle terze parti a cui abbiniamo il managed service e la gestione di queste attività per il cliente. Lo schema



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su





DA SINISTRA: GABRIELE ZUCCHINI, ALESSANDRO MUSELLA, MICHELA MACCARINI, MARCELLO GIUSTINIANI E MICHEL MICCOLI

alla base della strategia è sempre: legal tech più servizio abbinato, che non sarà mai la tradizionale attività riservata alla professione forense».

L'evoluzione di beLab è destinata ad avere un forte impatto di mercato. Gli occhi di tanti sono puntati su essa con un misto di curiosità, preoccupazione, interesse e difficoltà di comprensione.

Probabilmente la domanda che in molti si fanno è "cosa aggiunge questa iniziativa alle attività che lo studio svolge già e in cui è leader di mercato?".

Sul punto interviene per primo **Marcello Giustiniani**, consigliere delegato di BonelliErede, nonché membro del board di beLab di cui è stato uno degli ideatori. «Di sicuro con questa mossa cerchiamo di allargare il raggio d'attività ai servizi complementari, offrendoli direttamente e in più dotandoli di un alto grado di qualità che deriva dall'esperienza maturata nel corso degli anni nel settore legale». Detto questo, però, Musella va dritto al punto. «Uno degli obiettivi è la leadership nel legal tech italiano». «La nostra ambizione è di riuscire a prendere una posizione importante in questo mercato dove la localizzazione ha un grande valore. Il legal tech in Italia lo vogliamo fare noi». Il punto è chiaro: BonelliErede, con beLab, vede delle potenzialità importanti in un settore limitrofo rispetto a quello legale tradizionale. Un settore in cui nel prossimo futuro potrebbero arrivare anche operatori stranieri che per il momento, però, sono concentrati su altre giurisdizioni. E proprio per questo vuole riuscire a posizionare beLab da subito facendo leva non

solo sulla propria capacità di investimento, ma soprattutto facendo leva sulla mole di dati di cui dispone.

«Per fare bene il legal tech devi avere i dati - riprende Musella -. Per fare una piattaforma di contract automation devi avere un patrimonio enorme di clausole. Le start up hanno la tecnologia ma non hanno tutti questi dati». E forse potrebbero diventare un target per mettere a segno delle acquisizioni. Ma sul punto, Musella sembra freddo. «Preferiamo la logica dell'ecosistema, ovvero preferiamo agire siglando delle partnership e collaborando con alcune legal tech per realizzare i nostri prodotti. Cosa che sinora abbiamo fatto».

Ciò su cui non ci sono dubbi, invece, è che il modello di business immaginato per beLab punta su un'importante quota di ricavi «recurring» generati dai contratti di utilizzo in cloud delle piattaforme legal tech con i relativi servizi. Ricavi che potrebbero solleticare l'appetito di fondi o aspiranti soci di capitale o industriali. Quindi, l'ultima questione che (per il momento) viene da porre, è se beLab possa aprire presto il capitale a nuovi azionisti. «Non l'abbiamo fatta per questo motivo», mette in chiaro Marcello Giustiniani. Ed Eliana Catalano, conclude: «Non è un'opzione che consideriamo in questa fase. La forma che abbiamo deciso di dare a beLab è quella più adatta a realizzare il modello di business che abbiamo raccontato». Insomma, si vedrà. ■

IL LEGAL TECH IN AZIENDA: LO STATO DELL'ARTE

Fra le innovazioni presenti nei dipartimenti legali e quelle in arrivo, una tavola rotonda virtuale ha fatto il punto sulle necessità dei legali d'impresa in termini di efficienza e automazione



D

Delle tecnologie legali in azienda si parla da ben prima del Covid-19. Sicuramente, però, la pandemia ha messo in luce le principali esigenze e necessità delle direzioni affari legali nel lungo percorso dell'innovazione. Durante il webinar *'Legal Tech e i nuovi scenari professionali'*, organizzato da LC Publishing, si è affrontata la questione da molteplici punti di vista.

Alla tavola virtuale – moderata dal direttore di MAG e Legalcommunity **Nicola Di Molfetta** – hanno partecipato **Simone Davini**, Head of Legal, *Crédit Agricole CIB* (Italy), **Silvia Piccinini**, Large Account Manager Legal Market, *TeamSystem* e **Valérie Ruotolo**, ICEG Geographic Legal Lead, *Accenture*. Seppur ogni speaker abbia portato la propria esperienza e il proprio punto di vista, gli scenari condivisi quando si parla di legal tech sono essenzialmente quelli legati all'efficienza e alla rapidità.

«Stiamo valutando l'utilizzo di sistemi che automatizzano la redazione di alcuni documenti. Invece, da tempo, abbiamo in opera un sistema per tracciare in maniera granulare quantità e caratteristiche del lavoro di ogni membro del team legale», ha raccontato l'avvocato Davini in merito al suo dipartimento. Ma durante il dibattito è emersa anche la comune necessità di orientarsi verso piattaforme comuni o dialoganti che permettano un'ottima gestione del tempo e dei rapporti con gli avvocati.



”

«SAREBBE BELLO AVERE UN DISPOSITIVO CHE POSSA RICEVERE DELLE ISTRUZIONI DA UN LEGALE UMANO PER FARE RICERCHE E PRODURRE SU UNO SCHERMO I RISULTATI DELLE RICERCHE E ALTRI DOCUMENTI PIÙ STANDARD».

SIMONE DAVINI,
HEAD OF LEGAL, CRÉDIT AGRICOLE CIB (ITALY)

Disponibile il nuovo libro edito da
LC PUBLISHING GROUP:

LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 
o scopri **l'elenco delle librerie** in cui è disponibile!

Per informazioni

tel. 02 84243870 - info@lcpublishinggroup.it



«ABBIAMO CREATO LA FASCICOLAZIONE DELLE MAIL IN MODO DA NON PERDERE NESSUN DATO COSÌ COME CI SIAMO DIRETTI VERSO L'AUTOMATIZZAZIONE DEI WORK FLOW».

SILVIA PICCININI,
LARGE ACCOUNT MANAGER LEGAL MARKET, TEAMSYSTEM

A riguardo, Piccinini ha spiegato che Team System fornisce «un gestionale per le grandi aziende con servizi la gestione di un'agenda condivisa, la gestione delle pratiche e i fascicoli». Una piattaforma che «consente un lavoro condiviso sia fra gli avvocati di uno stesso ufficio legale oppure fra il dipartimento legale e gli studi di riferimento». Il tutto è in cloud e si divide in due parti principali: *contract management* e *litigation*.

Tutti i partecipanti, poi, hanno concordato sull'importanza di questi processi di automatizzazione: «per questo abbiamo creato la fascicolazione delle mail in modo da non perdere nessun dato così come ci siamo diretti verso l'automatizzazione dei work flow: ad esempio, immaginiamoci un documento che deve passare per diversi step approvativi, il sistema farà sì che si proceda automaticamente», ha proseguito Piccinini.

Ma è anche evidente, però, l'esigenza di essere sulla stessa lunghezza d'onda in termini di tecnologie proprio fra dipartimenti legali e studi, in modo da non sprecare quel tempo che magari si guadagna internamente ambo i lati. In questo contesto, «l'automazione – ha spiegato Davini – può aiutare a rimuovere alcuni attriti negoziali come la compilazione e la formalizzazione del mandato con cui

si ingaggia uno studio legale. Ho sentito che sul mercato anglosassone alcuni studi si sono già organizzati per una compilazione via web: questo agevola la velocità del processo e migliora l'esperienza del cliente che in poco tempo chiude un mandato».

Verso l'alexa legale?

Una provocazione, ma forse anche una necessità per far sì che l'innovazione riesca a prevalere sul sistema tradizionale è proprio quella di orientarsi verso una sorta di 'Alexa legale'. Infatti, in un futuro prossimo «sarebbe bello avere un dispositivo che possa ricevere delle istruzioni da un legale umano per fare ricerche e produrre su uno schermo i risultati delle ricerche e altri documenti più standard».

Infine, tracciando un inventario di quello che è già in mano alle aziende e quello che manca sicuramente emerge la questione dei dati: «Per poter avere un'intelligenza artificiale legale con capacità anche predittive occorrerebbe avere una massa di dati da mettere in condivisione abbastanza importante». A riguardo c'è ovviamente un grande problema di riservatezza: la cosa migliore – emerge dal dibattito – sarebbe quella che il mondo pubblico mettesse a disposizione di tutti un database con tutte le sentenze, le circolari, gli atti rilevanti in materia di contenzioso. Uno scenario ancora non troppo vicino. 📄

Il prezzo della **sicurezza**

a cura di Barabino & Partners Legal

Oggi raccontiamo una storia di quelle “nascoste”. Qualche volta ne abbiamo fatto un accenno in questa rubrica, ma l'abbiamo sempre data per scontata. Succede spesso che alcune cose fondamentali restino in disparte. Un po' perché non hanno bisogno della ribalta di un palcoscenico per essere importanti; un po' anche perché, certe volte, i riflettori puntati contro non sono lusinghieri quanto l'effetto “vedo/non vedo”.

Non si tratta di finanza e non si tratta di diritto o a ben vedere si tratta di entrambe le materie perché la signora oggi protagonista, su questo non ci piove, è uno dei capisaldi del nostro vivere sociale. C'è sempre stata? Si dice di no. È arrivata a un certo momento dell'evoluzione umana, generata da uno scambio che molti altri frutti avrebbe dato. Nessuno l'ha mai vista. Potremmo quasi dire che la vita di ognuno di noi altro non è che un difficile percorso alla sua ricerca. Centenaria, non ha perso agilità e veste con disinvoltura i panni di ogni epoca, ammaliando ancora oggi ogni uomo e ogni donna.

Ecco a voi, signori, la sicurezza. Curioso che per produrre uno stato d'animo tanto positivo e color pastello il buon Hobbes, filosofo, sia andato a scomodare niente meno che un mostro biblico: il Leviatano. Era la metà del 1650 e nascevano gli stati nazione: un territorio, un popolo, un confine.

In Italia sarebbe successo qualche secolo dopo, con le guerre d'indipendenza.

Ma andiamo avanti. Perché nascevano questi Stati? Perché le persone, si dice, erano stanche



di vivere nell'incertezza dello "stato di natura", una situazione di disordine tale per cui, temendo per la propria vita e i propri beni, non c'era sviluppo: a che pro impegnarsi in qualcosa, qualsiasi cosa, per poi vederla distrutta, rubata o dal camposanto?

Allora gli uomini si riuniscono e fanno il grande scambio: consegnano al Leviatano parte della loro libertà, del loro potere di autodeterminarsi e di determinare la realtà, per ricevere in cambio protezione, per sé stessi, i propri familiari, i propri beni. Nasce così la Sicurezza, che all'inizio era solo la sicurezza di non essere uccisi. E il mostro che ce la diede? C'è ancora oggi, non ci ha mai più lasciato. È grosso, oscuro, per certi versi. Non sempre si capisce bene come funzioni ma è a lui che ci siamo sempre rivolti chiedendo a

gran voce, sotto le più diverse forme, nel tempo: "Sicurezza"! Lo Stato. Ancora oggi siamo governati dagli equilibri dettati da questo scambio.

Ma andiamo avanti. Il primo passo per dare sicurezza è definire le regole del gioco. Ecco il diritto. Ma un diritto di fonte statale, perché in virtù del patto è allo Stato che gli uomini hanno ceduto il potere. La regolamentazione dei mercati risponde alla stessa logica di produzione di sicurezza.

Di certo non possiamo dire che ci sia andata male. Lo scambio è stato senza dubbio portatore di vantaggi per noi uomini, cittadini. Altre due cose da aggiungere, già che la sicurezza è sotto i riflettori.

Il Leviatano ha saputo ben tutelare la propria posizione. Ecco come. Lo Stato agisce esercitando il potere di amministrare con diversi gradi di discrezionalità, passando da situazioni in cui deve agire in un determinato modo a

situazioni in cui può agire come meglio crede. Il potere di amministrare, quando c'è un margine di discrezionalità, interviene sempre attraverso un temperamento di interessi (di cui avevamo già parlato) che ci limiteremo qui a riassumere in: essere equilibrati nel dare un colpo al cerchio (interesse pubblico) e uno alla botte (interesse privato). Quando l'amministrazione agisce in un determinato modo "per ragioni inerenti la pubblica sicurezza" e attraverso atti dalla forte discrezionalità, è ancora possibile vedere tutta la potenza di quell'antico patto: nessuno, neanche il giudice, può mettere in discussione il contenuto di quell'atto. Il potere dello Stato è pieno, così come glielo abbiamo conferito e ultimamente madama sicurezza sembra quasi farlo apposta ad arretrare sempre un po' in più, costringendo lo Stato ad avanzare ancora.

Seconda cosa. C'è chi ha scritto (*Raffaele Ventura in "Radical Choc: ascesa e caduta dei competenti", Einaudi, 2020*) che la produzione di sicurezza altro non farebbe che spostare l'incertezza, il rischio, il disordine altrove; per noi questo movimento di espansione della sicurezza sarebbe ormai diventato necessario anche se è inefficace, legittimato dal fatto che non esiste più alcuna alternativa. Sarà così davvero? Forse.

Ma la domanda, più scomoda, che vi lascio è questa: quali attuali controparti del patto, di cosa siete veramente sicuri? 🍷

Manzoni Pagliero Vanz diventa Rlvt

Una realtà con cinquant'anni di storia e una visione chiara di come la professione si appresta a evolvere nel prossimo futuro. A *MAG* i dettagli di un progetto che guarda all'Italia e all'estero



Un'insegna storica del mercato professionale torinese. Un progetto di rebranding e di costruzione del futuro. È la storia di Manzoni Pagliero Vanz che in questi giorni si appresta ad annunciare ufficialmente il cambio di nome in Rlvt.

Si tratta di una scelta di trasformazione che si pone comunque in linea di continuità con una storia che affonda le sue radici nel 1970.

Rlvt è uno studio che nasce dal confronto e dalla sintesi delle esperienze di otto professionisti:

Michele Pagliero, Luigi Melloni, Natalia Operti ed Enrico Gerbaldo, partner dello studio Manzoni Pagliero Vanz e Associati, specializzato nella consulenza tax e corporate e nel contenzioso tributario, Francesco Lipari, proveniente dal mondo del management consulting e i professori **Giuseppe Vanz, Alain Devalle e Donatella Busso** provenienti dal mondo accademico e specialisti dell'area tributaria e aziendale.

Partiamo dal nome: dottoressa Operti, perché avete deciso di chiamarvi Rlvt?

Oggi i clienti non hanno più solo bisogno di "trusted advisor" ma di "relevant advisor", professionisti che facciano la differenza fornendo non solo

risposte tecnicamente perfette ma rilevanti, ossia che si distinguano per il valore, la pervasività e la capacità di generare un impatto sulla specifica problematica loro sottoposta.

Come nasce il progetto?

Noi otto abbiamo dato vita a Rlvt con l'idea di evolvere il modello operativo di uno studio tradizionale e diventare una realtà professionale agile e inclusiva, composta da dottori commercialisti, avvocati e consulenti direzionali, riconosciuta dal mercato in quanto in grado di offrire servizi altamente specialistici e integrati tra di loro in soluzioni end to end in ambito societario, commerciale, tributario e AFC (Amministrazione, Finanza e Controllo).

Cosa portate con voi dell'esperienza precedente?

È fuor di dubbio che la storia cinquantennale dello Studio Manzoni Pagliero Vanz e Associati sia stata contraddistinta dalla condivisione di valori forti, quali l'estrema serietà, la passione per le questioni complesse, la ricerca del significato prima ancora che della soluzione, il rispetto per le competenze complementari, l'indipendenza e la libertà. Ed è proprio sulla condivisione di questi valori tra noi che si è concretizzata l'idea di dare vita a una realtà strutturata e organizzata in modo da offrire una piattaforma di servizi adeguati a rispondere alle nuove esigenze della clientela.

L'evoluzione è una risposta al cambiamento del mercato?

La continua osservazione del mercato, infatti, ci ha convinto che fosse arrivato il momento di ampliare l'offerta di servizi per poter dare, in modo efficiente, una risposta innovativa alle imprese

-non solo del nostro territorio- a cui non basta più l'assistenza offerta da chi svolge la professione in modo tradizionale.

Come pensate di centrare l'obiettivo?

Ci siamo dotati di un modello operativo interno (organizzazione, processi e sistemi, competenze) agile, in grado di integrare le diverse esperienze e competenze e dotato di un sistema premiante che valorizza i risultati complessivi di squadra invece di quelli individuali.

A questo proposito, abbiamo disegnato l'offerta complessiva dei servizi di Rlvt agendo in tre direzioni.

La prima?

Abbiamo consolidato tutti i servizi specialistici dedicati alle imprese, individui e family office già legati al diritto tributario, incluso il contenzioso, al diritto societario e commerciale, da sempre punto di forza dello studio Manzoni Pagliero Vanz e Associati e della collaborazione con il professor Giuseppe Vanz, associato di diritto tributario nel dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino.

Poi?

Abbiamo rafforzato l'offerta dei servizi per i Cfo e per la Funzione Afc con l'ingresso di Francesco Lipari proveniente dalla practice Finance Transformation di Deloitte e l'avvio della collaborazione con Alain Devalle e Donatella Busso ordinari di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino.

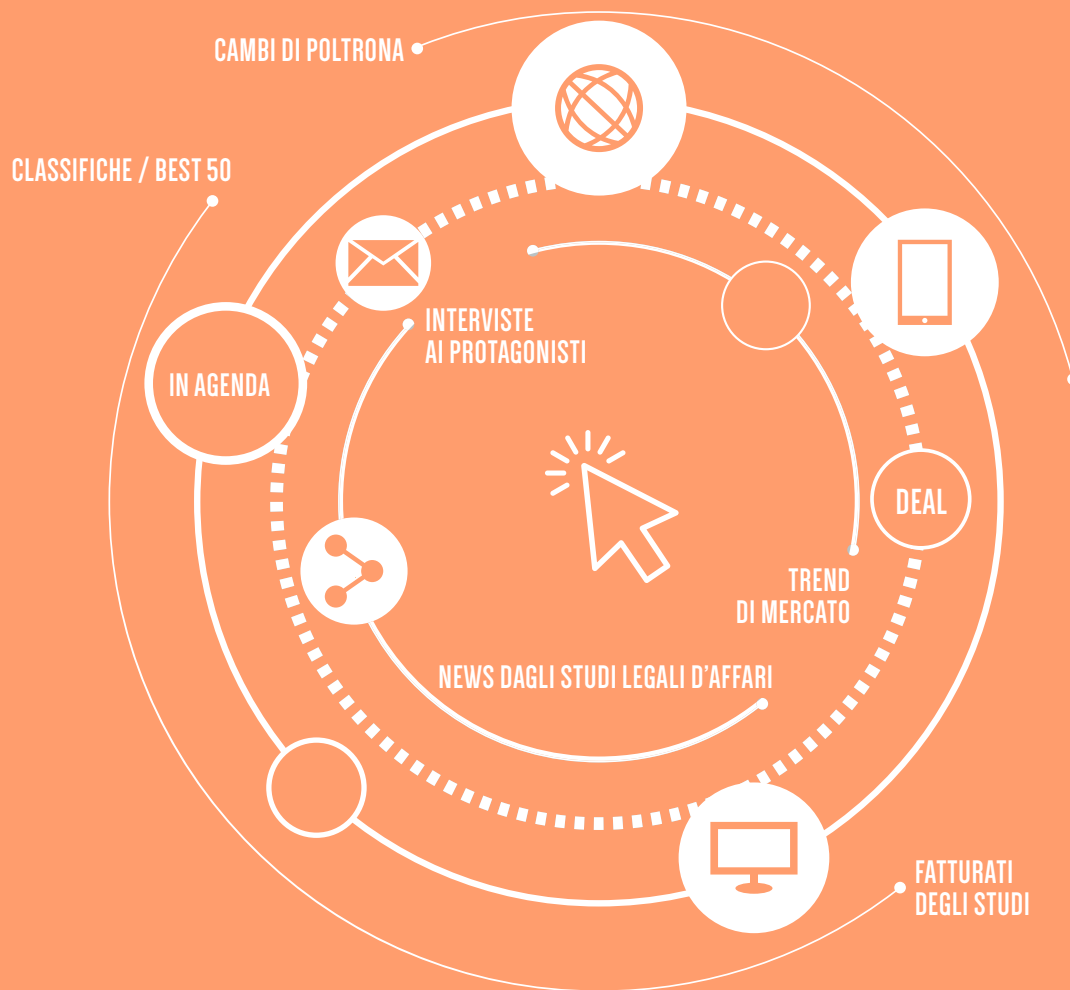
Terzo...

Abbiamo disegnato una piattaforma di soluzioni integrate per imprenditori che



LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it

NOMI

RLVT – RELEVANT BUSINESS MATTERS

RLVT è la sintesi di Relevant. I soci hanno voluto definire in un modo diverso e originale il nome dello studio, proprio per sottolineare la volontà di evolvere il modello tradizionale di studio e proporsi come una realtà nuova, sia per organizzazione interna, sia per tipologia di servizi offerti.

“Rilevante”, dicono, «definisce il rapporto che ci lega ai nostri clienti, ai collaboratori, agli altri professionisti e alla comunità di cui facciamo parte».

“Rilevante” è il modo in cui auspicano si caratterizzi la loro funzione sociale: «Con il nostro lavoro aiutiamo le imprese a generare valore e contemporaneamente a garantire la loro corretta contribuzione al benessere del nostro Paese». “Rilevante” è l’impatto che dovrebbero avere «le competenze specialistiche opportunamente combinate ed integrate nel lungo periodo sul mantenimento e la creazione di valore di aziende ed individui». Insomma, Rlvt è la sintesi di un approccio al mercato e alla professione: «Fare sempre la differenza in modo distintivo, aggiungere valore, concentrarsi su ciò che realmente conta senza prescindere dai dettagli e dal contesto». ■

combina le nostre competenze specialistiche e copre le varie fasi del ciclo di valore (dal disegno iniziale alla fase di gestione “on going”).

Avete radici e storia fortemente legate a Torino: il vostro futuro a cosa guarda?

Siamo molto legati a Torino e ne incarniamo il carattere: discrezione e riservatezza sono nel nostro DNA. Abbiamo senz’altro un progetto di sviluppo sul nostro territorio ma la nostra espansione comprende la dimensione nazionale con una chiara proiezione anche internazionale. Tra l’altro, Rlvt fornisce già consulenza anche su scala internazionale grazie alla sua appartenenza a True Partners Consulting International, network di tax-law firm indipendenti e a consolidati rapporti con consulenti esteri specializzati nell’area tax, legal e finance.

Quali sono le aree di pratica in cui pensate di consolidare il vostro posizionamento?

Oltre a consolidare ulteriormente la componente per così dire storica di consulenza tributaria, societaria e commerciale e del contenzioso fiscale rivolta a corporate e private client e family office, sono due le linee su cui investiremo: i servizi per l’area AFC e le soluzioni integrate. L’altra linea su cui intendiamo consolidare il nostro posizionamento è quella delle soluzioni integrate. Abbiamo da un lato professionisti con competenze verticali e altamente specialistiche, dall’altro la capacità di ricomporle in soluzioni end-to-end che diano risposta anche sotto il profilo organizzativo e di processo, grazie alla presenza di consulenti direzionali che sanno “battere il tempo” e assicurarsi che il progetto venga portato a termine nel miglior modo possibile.

A oggi quali sono i numeri che identificano la struttura?

Siamo una quarantina, di cui trenta professionisti tra commercialisti, avvocati, giuristi d’impresa, consulenti direzionali e tre professori universitari.

In che modo l’effetto coronavirus può influire sul settore?

Il coronavirus ha accentuato e sta accentuando delle criticità che possono essere forse tollerate da strutture esistenti e solide. Ha messo in crisi i tradizionali metodi di lavoro. Sta rappresentando una spinta verso un ripensamento importante e urgente del business e in questo senso crediamo di poter essere un partner rilevante per aiutare le imprese ad affrontare le nuove sfide del mercato proprio in virtù della nostra nuova offerta di servizi.

Qual è il vostro obiettivo a un anno? Come vi vedete tra 12 mesi?

Essere ancora più strutturati e specializzati. Ci piacerebbe migliorare la nostra visibilità e far comprendere che ci sono delle competenze e specializzazioni di prim’ordine a disposizione di imprenditori che accettano sfide importanti per il futuro della nostra nazione.

L’obiettivo è quello di avviare un processo di crescita strutturato che ci porti a diventare un punto di riferimento nel nostro settore e aperto a professionisti e studi nazionali ed esteri che condividono i nostri valori e la nostra idea di offerta integrata. ■

Referral, UN BONUS PIÙ RICCO A CHI SEGNALA UNA MINORANZA

di ilaria iaquinta



TIl referral di talenti in azienda è più remunerativo se riguarda una minoranza. È un'iniziativa messa in campo dalla società statunitense Power Home Remodeling attiva nel settore dell'edilizia e della ristrutturazione della casa. In particolare, ai dipendenti che segnalano candidati donna per le posizioni aperte viene elargito un bonus di mille dollari, che si aggiunge al premio da 2mila dollari già previsto per i referral in generale. Una somma totale che viene versata se il processo di selezione va a buon fine.

Si tratta di un'iniziativa che in un solo anno ha permesso al gruppo di integrare 100 donne nell'organico, portando la popolazione femminile dal 14% al 17% del totale, doppiando la media nazionale del comparto che si attesta al 9%. L'azienda ha adesso ampliato il programma di bonus referral alla diversità, non più solo di genere, ma in tutte le sue accezioni, dalle preferenze sessuali alle minoranze etniche. Il nuovo obiettivo, che prende il nome di "Strive for 35", sarà quello

di arrivare a contare tra i dipendenti una quota di almeno il 35% di "diversi".

A raccontare l'iniziativa in un'intervista rilasciata a *Corporate Counsel* è la general counsel (GC) della società **Jennifer McGlinn**. Questo a testimoniare quanto diversità e inclusione diventino sempre più centrali per i giuristi d'impresa. McGlinn è stata infatti coinvolta nel progetto in prima persona, seguendo diversi aspetti. Intanto, spiega, ha lavorato con il comitato aziendale Cultural Diversity And Inclusion (CD&I) e gli altri team di interni ed esterni alla progettazione del piano, così che potesse essere costruito su fondamenta legali solide, e al monitoraggio dell'iniziativa, garantendo la legalità delle correzioni studiate in itinere per aumentarne il successo. Infatti, si legge nell'intervista: «non è legale prendere decisioni di impiego basate su caratteristiche come razza, sesso, etnia e simili, ma lo è intraprendere azioni per creare pool più diversificati di candidati. [...] Molte aziende lo fanno. [...] Le caratteristiche dei candidati non vengono mai considerate quando prendiamo decisioni sulle

assunzioni. Assumiamo sempre i candidati migliori [...]».

La squadra della general counsel ha collaborato inoltre con il dipartimento marketing e comunicazione sia al lancio del progetto che agli sforzi per raggiungere altri gruppi e ottenere supporto.

Infine, aggiunge la giurista, la direzione legale sta intraprendendo nuove iniziative volte a promuovere la diversità anche tra fornitori e venditori. Attività, queste ultime, già abbastanza popolari tra i GC di grandi aziende, come abbiamo più volte anche raccontato su *MAG* e *inhousecommunity.it*, e messe in atto per stimolare gli studi d'affari all'adozione di politiche aziendali inclusive simili a quelle delle proprie organizzazioni. Eppure, la difesa della diversità assume oggi maggiore importanza anche per le imprese. Il Covid-19 rischia di tradursi in un'inversione di rotta rispetto ai risultati di inclusione raggiunti negli ultimi anni, anche per le società che hanno mostrato più attenzione a questo tema. Il progetto di Power Home Remodeling potrebbe essere un esempio di nuova militanza dei GC sul fronte diversità e inclusione, non più solo fuori, ma anche dentro l'azienda. ■



LEGALTECH | 2020 FORUM

11.2020 OPENING EVENT

12.2020 LIVE Q&A

www.legaltechforum.com/2020

Legal Tech Forum 2020 - Web Edition sarà un evento interamente digitale che, come ogni anno, racconterà lo stato dell'arte del settore legal tech secondo il punto di vista e l'esperienza diretta di autorevoli relatori.

L'evento vuole essere l'epicentro di questo dibattito tecnico, sociale e culturale sui vantaggi e i rischi connessi alle nuove tecnologie, favorendo la contaminazione tra i partecipanti, a prescindere dalla loro seniority, e la creazione di opportunità professionali.

Gli argomenti portanti di questa edizione saranno Artificial Intelligence, Big Data, Blockchain, Cyber Insurance, Cyber Security, Data Protection, Digital Forensics, Intellectual Property, Internet of Everything, Legal Automation, Legal Design, Post Covid-19 Legal Management e Regulatory Technology.

ORGANIZZATORE

Kopjra

MEDIA PARTNER



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

Simon Zinger, group general counsel in Dentsu, racconta a *MAG* la sua idea di un giuramento – simile a quello di Ippocrate per i medici – per tutti i legali d'impresa, affinché si elevino a guide per un cambiamento positivo dentro e fuori le loro organizzazioni

di alessio foderi

SIMON ZINGER

GENERAL COUNSEL DEL MONDO UNITI: ECCO IL PRIMO GIURAMENTO

In momenti di grande incertezza c'è bisogno di unità. Ma è proprio in questi momenti che arrivano le idee per crearla. Come è successo a **Simon Zinger**, Gc in Dentsu, che durante la scorsa estate ha elaborato l'idea di un giuramento per i giuristi d'impresa. Un testo che ambisce a superare i confini e unire la comunità in house anche con il supporto ricevuto, nel giro di pochissimo tempo, dalle organizzazioni internazionali di settore. Zinger ha raccontato in esclusiva a MAG la genesi dell'idea...

Prima di tutto, cos'è il *General counsel oath*?

Si tratta di un giuramento che riflette un impegno che i leader dei team legali interni devono assumere. Con questi intendo genericamente sia i general counsel, ma anche tutti gli altri avvocati inquadrati come direttore affari legali o Chief legal officer. Il giuramento riflette e offre comportamenti specifici per tali individui come leader dei loro team e come persone che ricoprono posizioni di influenza nelle loro organizzazioni. Il concetto è simile al giuramento di Ippocrate dei medici.

Come è nata l'idea?

Questa idea riflette il lavoro che ho svolto con il mio team per incoraggiare comportamenti personali che possono portare a cambiamenti positivi all'interno delle nostre organizzazioni e che quindi potrebbero condurre a un impatto sociale positivo su larga scala. Ho deciso di scrivere il giuramento anche come strumento per aiutare e guidare la professione legale in un momento, come quello della scorsa estate, in cui vedevo così tanti cambiamenti e incertezze nelle nostre società.

»»»



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

Switzerland

4th Edition

WEB EDITION

SAVE THE DATE

12 NOVEMBER 2020

7 PM

Partner



L'AMBIZIONE È CHE QUESTI COMPORTAMENTI POSSANO INIZIARE CON IL GENERAL COUNSEL, MA POI DIFFONDERSI NELLA PROFESSIONE LEGALE E NELLE LORO ORGANIZZAZIONI

IL PROFILO

Simon Zinger è Group General Counsel in Dentsu, società internazionale giapponese di pubblicità e pubbliche relazioni, dove guida un team globale di 250 avvocati. È leader, consulente esecutivo e sostenitore di iniziative di giustizia sociale, con esperienza globale in ambito legale e compliance nei settori dei media, delle telecomunicazioni e dei servizi industriali. Con esperienza in ambito M&A, corporate governance, transazioni commerciali, proprietà intellettuale, compliance, protezione dei dati e contenzioso, Zinger ha fornito consulenza a società quotate in borsa negli Stati Uniti, in Francia, nel Regno Unito e in Giappone. È qualificato per esercitare la professione legale nel Regno Unito e negli Stati Uniti. La sua ultima iniziativa si intitola *General Counsel Oath*.

Perché pensa sia necessario un giuramento?

Penso ci sia bisogno di qualcosa che supporti l'azione collettiva da parte dei leader per creare un cambiamento positivo per i nostri team e le nostre organizzazioni. Mi sembra che molti di noi – e le nostre aziende – stiano facendo cose buone, ma in maniera individuale e scollegata. Il giuramento aiuta a fornire un approccio comune, con la speranza che come forza collettiva – anziché separata – si ottengano risultati più rapidi e di maggiore impatto.

In che modo il General Counsel Oath può promuovere la diversità e l'inclusione?

Il giuramento richiede un impegno a trattare i nostri team in modo diversificato e inclusivo, estendendo tale pensiero al modo in cui reclutiamo e promuoviamo avvocati, fornendo formazione e affinché il general counsel diventi un modello per gli altri all'interno dell'azienda.

Cosa dice il giuramento sull'attività pro bono?

Riconoscendo l'importanza di sostenere le associazioni di beneficenza e le comunità locali e l'impatto positivo che ha sulla motivazione e la soddisfazione di un team legale, il giuramento chiede al general counsel di dare il suo contributo alla società e alle attività pro bono con il suo team, assicurandosi e garantendo che tutti i membri abbiano tempo sufficiente per questi progetti.

E cosa afferma sui pregiudizi e le molestie?

Il giuramento chiede al giurista d'impresa di riconoscere questi comportamenti, creare una consapevolezza sul fatto che davanti episodi simili non c'è tolleranza e, infine, di supportare un'adeguata formazione per evitarli.



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

Italia

5^a Edizione

RIPROGRAMMATO



09.11.2020

WEB EDITION

DALLE 19.00

in collaborazione con **CHIOMENTI**

Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

 **DLA PIPER**

 **GEBBIA BORTOLOTTI**
PENALISTI ASSOCIATI

 **GreenbergTraurig**
Santa Maria

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 **orrick**

 **ORSINGER ORTU**
avvocati associati

#ihcommunityAwards 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Prometto di rispettare tutte le regole, i codici e le indicazioni di responsabilità professionale e di comportamento etico che mi riguardano in base alla mia categoria professionale e di aggiornare la mia conoscenza e comprensione di questi requisiti su base regolare.

Riconosco che le mie capacità e la mia posizione di leadership sono privilegi e le userò per promuovere il benessere delle persone, delle organizzazioni e delle comunità con cui interagisco.

The General Counsel Oath

This oath is suggested for existing and incoming General Counsel or individuals in equivalent leadership roles such as Chief Legal Officer, Legal Director, Chief Compliance Officer or Chief Ethics Officer. For more information, please visit <https://generalcounseloath.com/>.

I promise to fulfill, to the best of my ability and judgment, this Oath:

Professional Responsibility & Ethics

I will abide by all of the stated rules, codes and guidance of professional responsibility and ethical behavior that apply to me by virtue of my professional membership and will refresh my knowledge and understanding of these requirements on a regular basis.

I will go beyond stated rules, codes and guidance to act with integrity, honesty and in furtherance of upholding the highest ethical and professional values.

Leadership Diversity & Inclusion

I will support my team in their professional development and will promote my team's success across my organization.

I will communicate feedback and direction regularly and clearly, and without bias.

I will offer my team continuous and equal opportunities for improvement and training.

I will be attentive and responsive to my team's personal safety, health and mental well-being.

I will lead a team that is diverse and built on the principles of equal opportunity.

I will acknowledge that team members may face challenges or inequalities as a result of historical prejudices, racism, policies, practices or biases, and will endeavor to remedy such injustices by ensuring that they have every opportunity to succeed.

I will be alert to acts of prejudice, discrimination, exclusion or micro-aggression, whether intentional or unintentional, that may be directed towards my team or against others in my organization, will speak out against such behaviors, and will encourage and expect my team to do the same.

I will take a zero-tolerance approach to bullying, harassment and prejudice in the workplace.

I will consider and provide work, promotion and internship opportunities to candidates with diverse backgrounds, looking beyond traditional or societal norms for schooling, life experience or professional achievement.

IL DOCUMENTO

Il testo del giuramento è consultabile nel sito web appositamente creato: generalcounseloath.com. Il documento disponibile in inglese è suddiviso in sei parti: Professional Responsibility & Ethics, Leadership, Diversity & Inclusion, Social Impact & Pro Bono, Internal Clients, External Parties e Personal Behaviour. In calce è specificato che tutti possono adottarlo: Indipendentemente dal paese in cui vivi o dal tipo di organizzazione per cui lavori, prendi il giuramento e condividilo con i tuoi team, colleghi e conoscenti professionali.

Quali sono gli obiettivi in materia di *team building* e comunicazione negli uffici legali?

Il giuramento offre al general counsel l'opportunità di indicare al proprio team un percorso verso comportamenti che rafforzano i valori umani e professionali positivi. Potrebbe anche aiutare a rafforzare la cultura aziendale e quindi incoraggiare il team legale a sostenere valori organizzativi più ampi. In quanto tale, può essere un modello forte per il *team building*.

Quindi, il giuramento cerca di colmare un gap nei comportamenti coordinati e collettivi?

Sì, esattamente. Ma, al contempo, propone un suggerimento per aree

specifiche in cui un cambiamento positivo può fare una grande differenza. L'ambizione è che questi comportamenti possano iniziare con il General Counsel, ma poi diffondersi nella professione legale e nelle loro organizzazioni.

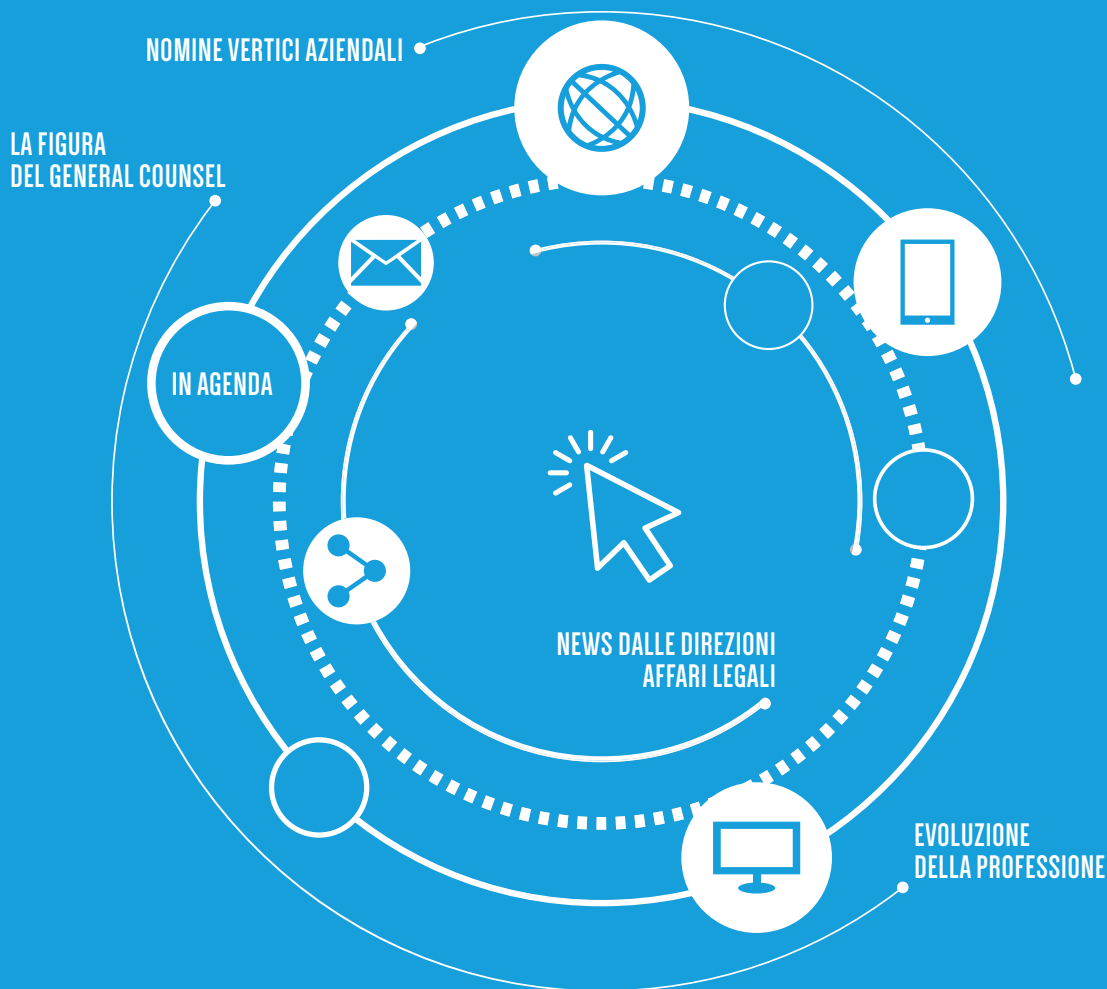
In che modo la comunità in house può contribuire al giuramento a livello internazionale?

Spero di raggiungere i giuristi d'impresa in tutto il mondo con questo giuramento, in modo che tutti abbiano l'opportunità di valutare se è qualcosa che possono supportare personalmente e quindi informare i loro team, i fornitori di servizi legali e le loro aziende.



INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it



C'è già un testo. Può essere implementato? Cosa manca ancora?

Penso che il principio fondamentale sia che il giuramento venga attuato a livello personale. Una volta fatto ciò, l'impatto dipenderà in gran parte da come l'individuo sceglie di applicarlo. Per alcune persone, può essere una guida personale con focus su specifiche aree di miglioramento o ai propri sforzi futuri. Altre persone possono scegliere di usarlo più ampiamente e incorporarlo nel team building e in altri progetti organizzativi. Penso che il giuramento

fornisca una solida base per il general counsel per espandere ulteriormente i propri sforzi e indicare una direzione all'interno delle organizzazioni. Forse, manca ancora più supporto da altre organizzazioni legali o interne...

Perché? Chi sta supportando il giuramento in questo momento?

Il giuramento è stato supportato da singoli consulenti legali, diversi studi e recruiters. Sono molto grato per il supporto e l'approvazione ricevuti da numerose grandi organizzazioni che rappresentano e lavorano con i giuristi d'impresa: Association of Corporate Counsel (ACC), Minority Corporate Counsel Association e Thomson Reuters Foundation. In particolare, ACC ha deciso non solo di avallare il giuramento, ma anche di incoraggiare tutte le loro sezioni e reti globali a spargere la voce. Si parla di una rete di oltre 46mila membri.

Come è stata invece la risposta della comunità e dei colleghi?

Sono grato per molte reazioni positive da parte dei singoli giuristi d'impresa che hanno dichiarato il proprio impegno personale al giuramento su LinkedIn. Sento che questo può essere un movimento veramente globale per un cambiamento positivo, in un modo in cui la professione legale non ha mai agito prima.

Il prossimo passo?

Continuerò a promuovere e sensibilizzare la comunità su questo progetto. Il mio obiettivo è raggiungere il maggior numero possibile di consulenti legali e ovviamente che queste persone considerino ciò che dice e decidano di applicarlo. 📌

SENTO CHE QUESTO PUÒ
ESSERE UN MOVIMENTO
VERAMENTE GLOBALE
PER UN CAMBIAMENTO
POSITIVO, IN UN MODO
IN CUI LA PROFESSIONE
LEGALE NON HA MAI
AGITO PRIMA

THE IDEA

Simon Zinger, group general counsel at Dentsu, tells *MAG* his idea of an oath - similar to the one of Hippocrates for doctors - for all corporate lawyers, to elevate themselves to guides for positive change inside and outside their organizations.

di alessio foderi

SIMON ZINGER

AN (INTERNATIONAL) OATH FOR GENERAL COUNSEL



In moments of great uncertainty, unity is needed. But, also, it is precisely in these moments that new ideas to achieve it may arrive. As happened to **Simon Zinger**, group general counsel at Dentsu, who last summer developed the idea of an oath general counsel. A text that aims to overcome borders and unite the in-house community with common goals. In a very short time, the initiative has been endorsed from international organizations in the sector. Zinger tells *MAG* about the genesis of the idea ...

What is the *General Counsel Oath*?

The Oath reflects a commitment to be taken by leaders of in-house legal teams. I refer to such leaders generically as General Counsel, but other lawyers with titles such as Legal Director or Chief Legal Officer are also in scope. The Oath reflects and offers specific behaviors for such individuals as leaders of teams and as people who hold positions of influence in their organizations. The concept is similar to the Hippocratic Oath taken by doctors.

How did the idea arise?

This idea reflects work that I have been doing with my own team to encourage personal behaviors that can create positive change inside our organizations, and which could then lead to positive social impact more widely. I also created the Oath as an instrument to help and guide the legal profession at a point in time (summer of 2020) where I was seeing so much change and uncertainty across our societies.

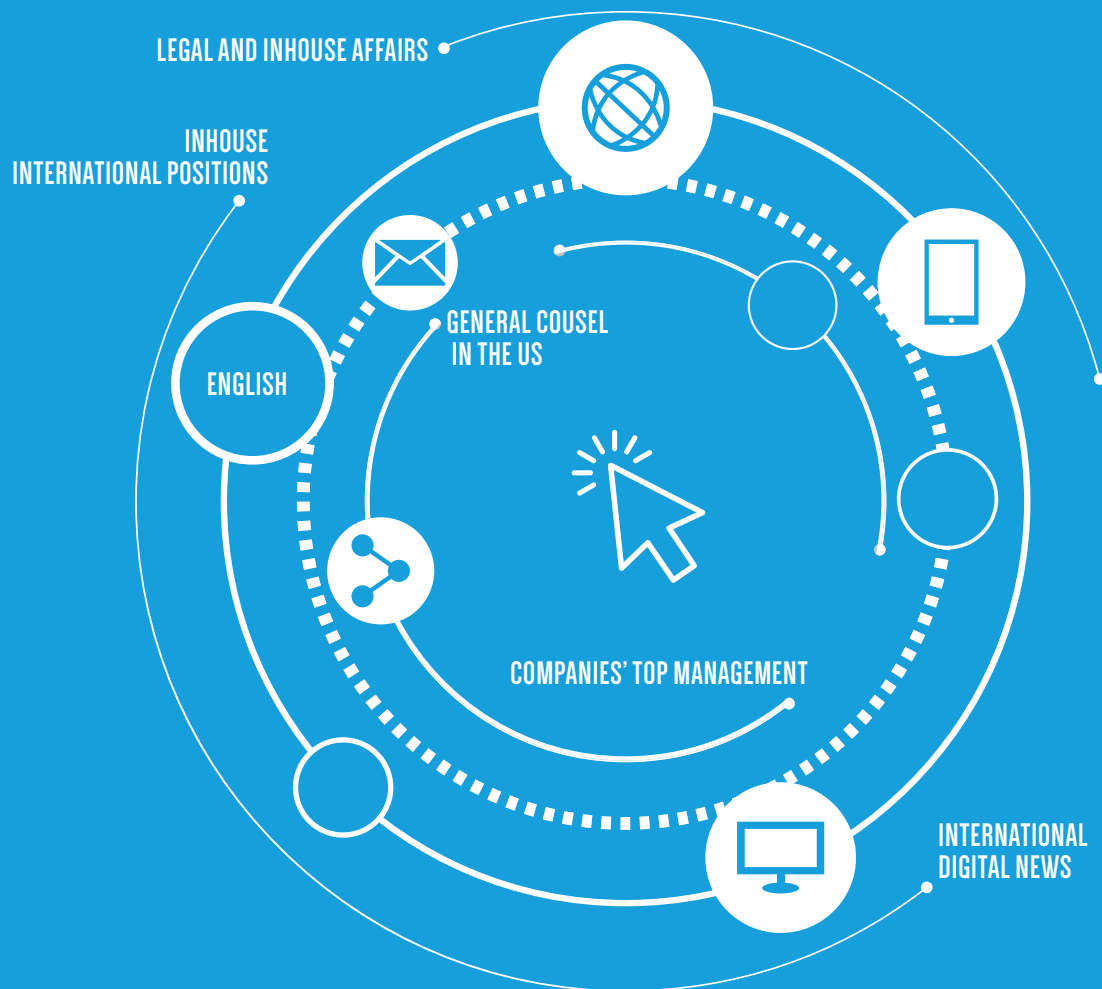
Do you think there is a need this? Why?

Yes, I think that there is a need for



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

something that supports collective action on the part of leaders to create positive change for our teams and our organizations. It seems to me that many of us (and our companies) are doing positive things, but on an individual and dis-jointed manner. The Oath helps provide a common approach, with the hope that as a collective (as opposed to separate) force we achieve quicker and more impactful results.

How can *General Counsel Oath* foster diversity and inclusion?

The Oath requires a commitment towards treating our teams in a diverse and inclusive manner, extending such thinking to how we recruit and promote lawyers, providing training, and for the General Counsel to act as a role model to others in their organization in such efforts.

What does the Oath say about social impact & pro bono?

Recognizing the importance of supporting charities and local communities, and the positive impact it has on the motivation and satisfaction of a legal team, the Oath asks General Counsel to participate in social impact and pro bono activities with their teams and to ensure that their team members are given sufficient time for such projects.

And what about prejudice and harassment?

The Oath asks the General Counsel to be aware of such behavior, create an understanding that it would not be tolerated, and to support training to avoid it.

What are the main goals in terms of team building and communication in legal departments?

The Oath provides the General Counsel the opportunity to offer their team a path to behaviors that reinforce positive human and professional values. It could also help reinforce company culture

THE AMBITION IS THAT THESE BEHAVIORS CAN START WITH THE GENERAL COUNSEL, BUT THEN SPREAD ACROSS THE LEGAL PROFESSION AND THEIR ORGANIZATIONS

PROFILE

Simon Zinger is Group General Counsel at Dentsu, where he currently leads a global team of 250 legal and compliance specialists. He is a leader, executive advisor and supporter of social justice initiatives, with global legal and compliance experience across the media, telecom, and industrial services industries. With expertise across a range of specialisms such as M&A, corporate governance, commercial transactions, intellectual property, compliance, data protection, and litigation, Simon has advised US, French, UK and Japanese publicly-listed companies. He is qualified to practice law in the UK and the USA. His latest initiative is entitled the *General Counsel Oath*.

and help the legal team support wider organizational values. As such, it can be a strong model for team building.

So, is the Oath trying to fill to the gap of coordinated and collective behaviors?

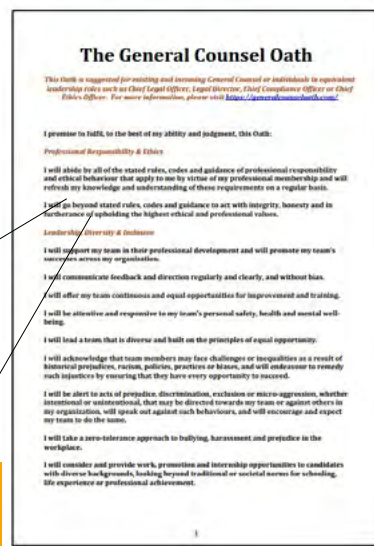
Yes, exactly – but together with a suggestion for specific areas where positive change can make a big difference. The ambition is that these behaviors can start with the General Counsel, but then spread across the legal profession and their organizations.

How in-house community can contribute to the Oath at an international level?

I hope to reach General Counsel across the world with the Oath, so that they have the opportunity to consider whether the Oath is something that they can personally support, and then inform their teams, legal suppliers and organizations about.

I will abide by all of the stated rules, codes and guidance of professional responsibility and ethical behaviour that apply to me by virtue of my professional membership and will refresh my knowledge and understanding of these requirements on a regular basis.

I recognize that my skills and leadership position are privileges and I will use them to advance the well-being of the people, organizations and communities with whom I interact.



THE DOCUMENT

The text of the oath is available on the dedicated website: generalcounseloath.com. The document is available in English and counts six paragraphs: Professional Responsibility & Ethics, Leadership, Diversity & Inclusion, Social Impact & Pro Bono, Internal Clients, External Parties and Personal Behavior. It is also specified that everyone can adopt it: Regardless of the country you live in or the type of organization you work for, take the oath and share it with your teams, colleagues and professional acquaintances.



There is already a text. Can this be implemented? What you feel is still missing?

I think that the core principle is for the Oath to be implemented on a personal level. Once that is done, the impact will depend largely on how the individual choose to apply it. For some people, it can be a personal guide to areas of improvement or their own future efforts. Other people can choose to use it more widely and incorporate it into team building and other organizational efforts. I

think that the Oath provides a strong platform for General Counsel to further expand their efforts and influence inside organizations. Perhaps, I am missing more support from other legal or in-house organizations...

Why? Who is supporting the Oath at the moment?

The Oath has been supported by individual General Counsel, several law firms and legal recruiters. I am also grateful for the support and endorsement received from several large organizations that represent and work with company lawyers such as: Association of Corporate Counsel, Minority Corporate Counsel Association, and the Thomson Reuters Foundation. In particular, ACC not only endorse the Oath but to also encourage all of their global chapters and networks to spread word about it – meaning to all 46,000+ in-house counsel members.

How has been the answer of the community instead?

I am grateful for many positive reactions from individual General Counsel who have declared their personal commitment to the Oath on LinkedIn. I feel that this can be a truly global movement for positive change, in a way that the legal profession has not acted before.

What are you thinking as next step?

I will continue promoting and raising awareness of the Oath. My goal is to reach as many General Counsel as possible, and obviously for those people to consider what it says and to decide to use it. 🍷

I FEEL THAT THIS CAN
BE A TRULY GLOBAL
MOVEMENT FOR POSITIVE
CHANGE, IN A WAY THAT
THE LEGAL PROFESSION
HAS NOT ACTED BEFORE

Un terzo degli avvocati interni ha dichiarato di aver avuto tagli allo stipendio a causa della pandemia, mentre oltre il 97% delle aziende non ha pagato straordinari per il lavoro da Covid-19. Dagli Stati Uniti arriva lo studio più aggiornato su come la pandemia abbia colpito i dipartimenti legali

di alessio foderi

IN HOUSE COUNSEL E COVID-19: PIÙ LAVORO, STESSO SALARIO



L'Association of Corporate Counsel (ACC), in collaborazione con Empsight International ha pubblicato il 2020 [Law Department Compensation report](#), uno studio che in realtà ne raccoglie molti altri e si presenta come il più aggiornato in materia di retribuzioni e impatto della pandemia. Con oltre 17.000 professionisti legali interni intervistati per oltre 600 aziende, i dati – raccolti fra giugno e luglio 2020 – riflettono le principali tendenze di quest'anno a livello internazionale e scattano una fotografia sul futuro prossimo del mondo in house.

POCHI LICENZIAMENTI

Fra gli esiti principali si nota che, nonostante il Covid-19, fra

il 70-78% ha indicato che i piani di assunzione sono rimasti invariati. A seconda della posizione, invece, dal 16 al 20% ha implementato un blocco delle assunzioni. Tra lo 0,5 e l'1,8% degli intervistati ha dichiarato di aver optato per un licenziamento proprio a causa della pandemia e solo lo 0,6% e il 4,3% delle aziende ha applicato congedi non pagati nell'ufficio legale. (Fig.1)

Al livello dei dipartimenti affari legali, quello che emerge è piuttosto un impatto duraturo in termini di lavoro agile: il 25% sta infatti valutando la possibilità di mantenere programmi di lavoro a distanza dopo la fine della pandemia a fronte di un 80% che ha adottato il lavoro da remoto come pratica full-time. L'impatto della pandemia sarà soprattutto sulla flessibilità: circa il 29% ha dichiarato di introdurre lo smart working part-time e il 21,5% sembra orientarsi verso un flusso di lavoro flessibile.

CALA IL SALARIO

In uno scenario di costante incertezza, la figura del general counsel si è elevata a guida, svelando tutta la sua necessità e importanza. Al contempo, però, i compiti sono aumentati e non di poco: dalla cybersicurezza al management del rischio reputazionale, giusto per citare qualche esempio. Eppure, un terzo degli avvocati interni dichiara di aver avuto tagli allo stipendio a causa della pandemia. Questo a fronte di una minoranza che ha invece intravisto un aumento: meno del 3% degli uffici legali ha visto la propria retribuzione crescere in base alle ore di lavoro extra in risposta alla crisi. (Fig.2)

FIG.1 AZIENDE E SMART WORKING

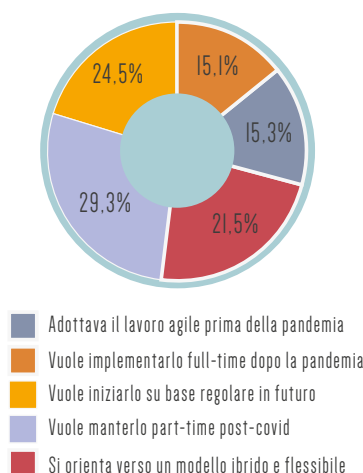


FIG. 2 COMPENSI EXTRA E COVID-19

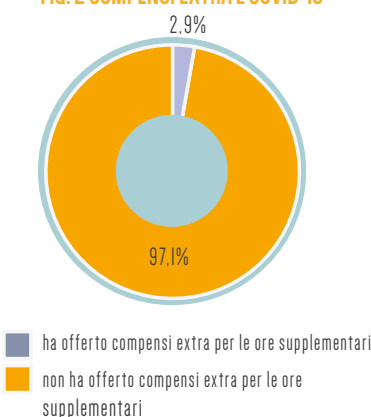


FIG.3 AUMENTO DEL RICORSO CONSULENTI ESTERNI

Questioni generaliste	5.9%
Compliance	12.1%
Contrattualistica	9.4%
Employment/HR	24.1%
Ambiente, salute, sicurezza	11.8%
IP/Brevetti	2.9%
Contenzioso	7.5%
M&A	3.0%
Regolatorio	11.0%

Il risultato è che a fronte di maggior lavoro lo stipendio difficilmente cresce, rimanendo invariato o addirittura diminuito e in ogni caso non equiparabile agli straordinari effettuati. Emerge infatti che un compenso aggiuntivo per le ore straordinarie dovute al Covid-19 (aggiustamenti salariali, incentivi a breve termine, incentivi a lungo termine, ecc.) non c'è stato nella stragrande maggioranza dei casi (97,1%). Fra le aziende che hanno fornito commenti su questo punto, emerge appunto che il 33,3% hanno implementato riduzioni salariali anziché aggiuntive. Circa il 9% degli intervistati ha affermato che le proprie organizzazioni hanno implementato blocchi salariali durante la pandemia.

QUESTIONE DI PRACTICE

Lo studio fa luce anche sulle practice area impattate dalla pandemia e, di conseguenza, al ricorso a consulenti esterni. Seppur il budget non aumenti, solo il 9% dei dipartimenti legali ha indicato un minor ricorso a consulenti esterni a fronte invece degli altri che si sono affidati a professionisti per materie specifiche. Questo è avvenuto soprattutto in ambito Employment/HR (24,1%), seguito da questioni di compliance (12,1%) e regulatory (11%). Internamente, invece, l'aumento interno di staff maggiore si è verificato nell'ambito della contrattualistica. (Fig.3)

ELEZIONI USA, gli effetti sui titoli del Ftse Mib

di laura morelli



DONALD TRUMP



JOE BIDEN

Il 3 novembre 2020 è uno di quei giorni che sarà ricordato sui libri di storia, perché è la data in cui si svolgeranno le 59e elezioni presidenziali della storia

degli Stati Uniti. Un evento che fa tradizionalmente da spartiacque nella storia Usa e del mondo intero. E che quest'anno assume una rilevanza ancor più significativa perché avviene nel bel mezzo della pandemia peggiore degli ultimi cento anni, ad esempio, ma anche perché lo scontro è fra due candidati estremamente polarizzati sotto tutti i fronti: da

una parte il democratico **Joe Biden**, ex vice di Barak Obama; dall'altro il presidente in carica **Donald Trump**.

È evidente come tutti siano col fiato sospeso nell'attesa di capire che direzione prenderà una delle potenze economiche

più grandi a livello globale. A partire dai mercati. Piazza Affari non è esente: gli effetti delle elezioni, ha rilevato la società di trading Ig, si vedranno anche all'interno del Ftse Mib, soprattutto per quelle aziende con forti interessi nel mercato Usa attive ad esempio nell'automotive, nell'industria e nel tech. Un titolo nel mirino è quello di Fiat-Chrysler. La crisi del COVID-19, che ha richiesto la chiusura forzata degli impianti sia in Italia che negli Usa per almeno tre mesi, si è aggiunta alla diatriba già in corso negli Stati Uniti con General Motors relativa ai salari dei dipendenti. In questo contesto, una vittoria democratica e la diversa attenzione al mercato del lavoro potrebbero sollevare una nuova attenzione alla questione. Fca è presente negli Usa con il 12% della propria quota di mercato, soprattutto con il marchio Jeep e in generale con la gamma Suv. Anche il resto delle aziende italiane attive nell'automotive guarda con apprensione alle prossime elezioni Usa, soprattutto in termini di un cambiamento della politica commerciale. Brembo, attiva nella produzione di sistemi di frenaggio, è presente negli Usa con oltre 600 dipendenti. Nei primi sei mesi del 2020 la situazione sul mercato nordamericano non è stata affatto rosea e la società ha registrato un calo del 34,8% rispetto allo stesso periodo del 2019, in un'area che ha contribuito al 23,2% del fatturato – seconda solo alla Germania. Tra i rischi profilati dall'azienda spicca quello di un'escalation delle

tensioni commerciali con la Cina e, più in generale, una tendenza all'isolazionismo commerciale – tra le strategie preferite da Trump. Stesso ragionamento vale per Pirelli, dal 2017 in mano per il 45% a ChemChina. Una vittoria di Trump potrebbe generare profitti interessanti per le società infrastrutturali, considerando i progetti per il rinnovo delle infrastrutture proclamati dal presidente in carica. Sarebbe così ad esempio per Buzzi Unicem, che genera circa il 38% dei ricavi e il 50% dell'ebitda sul suolo statunitense, e Cnh Industrial, gruppo italo-statunitense quotato sia sul NYSE che sul Ftse Mib e attivo nella costruzione di autoveicoli per l'agricoltura, l'industria e autobus. Dalle decisioni in tema di difesa dipendono poi le sorti di Leonardo, azienda italiana attiva nel campo dell'aerospazio e della sicurezza, partecipata al 30% dal ministero dell'Economia. Il segmento di mercato statunitense è tra i più rilevanti per l'azienda, gli Usa pesano infatti per il 44,2% del suo azionariato. All'inizio di gennaio, fra le altre cose, la ex Finmeccanica si è aggiudicata un contratto da oltre 176 miliardi di dollari con il Dipartimento di stato Usa per 32 elicotteri TH-73A, da produrre negli stabilimenti di

Philadelphia, ma le possibilità in Usa non finiscono qui. La società guidata da Alessandro Profumo venderà all'esercito Usa elementi per lanciatori verticali, equipaggiamenti per elicotteri a infrarossi, kit veicolari (tablet, processori e display) per i veicoli e un elicottero AW119, che si aggiunge a quelli già in possesso dell'esercito Usa per il trasporto medico d'emergenza. Negli Usa sono particolarmente attive anche EssilorLuxottica, colosso nella produzione di lenti oftalmiche e occhiali italo-francese che quest'estate ha lanciato EssilorLuxottica 360, programma commerciale integrato a supporto di ottici e partner indipendenti del territorio, e Stmicroelectronics, azienda italo-francese, attiva nella produzione di componenti elettronici e di semiconduttori, quotata anche sull'S&P 500, a Wall Street oltre che sul Ftse Mib a Milano e sull'Euronext. La forte interconnessione con i mercati del settore tech statunitense rende il titolo altamente volubile ai cambiamenti delle grandi aziende Usa e i rapporti Cina-Usa giocano un ruolo importante, soprattutto in considerazione delle restrizioni poste da Washington sulla cinese Huawei. L'ultima, in ordine di tempo, riguarda l'obbligo di licenza prima di vendere microchip prodotti anche con l'aiuto di software statunitensi: un problema per Stm, che progetta microprocessori in partnership con Huawei. 🇺🇸

DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

The global event for the finance community

16-20

NOVEMBER 2020

2nd EDITION

Platinum Partners

CHIOMENTI

PRELIOS 

VITALE

Gold Partners

 Accuracy

 ARCA
SGR

CREDIT SUISSE 

ss&c 

 FENERA
PARTNERS



MEDIOBANCA

 Morpurgo e Associati
Studio Legale

 Nctm

 orrick

Silver Partner

 BRERA
FINANCIAL ADVISORY

A Clearwater International Company

#financecommunityweek    

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

FINANCECOMMUNITYWEEK CALENDARIO*

* IN COMPLETAMENTO

LUNEDÌ 16 NOVEMBRE		PARTNERS	REGISTRAZIONE
9.15 -13.00	Digital Opening Conference Finanza e Sistema Paese un anno dopo. Come la crisi Covid ha mutato l'idea del ruolo di Stato nell'economia"		CLICCA QUI
17.30 -19.00	La nuova economia Europea tra Concorrenza e Aiuti di Stato		CLICCA QUI
MARTEDÌ 17 NOVEMBRE		PARTNERS	
9.15 -13.00	Gli NPE nel post Covid: si può uscire dal dilemma tra cessioni e svalutazioni?		CLICCA QUI
17.00 -18.30	Attività e Passività: superare la criticità?		CLICCA QUI
MERCOLEDÌ 18 NOVEMBRE		PARTNERS	
09:30 -11.00	Leadership, talento e creazione di valore: crisi o opportunità?		CLICCA QUI
17.30 -19.00	Green New Deal: aspettative del mercato, ruolo delle banche e supporto delle istituzioni		CLICCA QUI
GIOVEDÌ 19 NOVEMBRE		PARTNERS	
17:00-18:30	Asian Private Equity: it's time		CLICCA QUI

* IL 23 NOVEMBRE 2020 SARANNO CELEBRATI I FINANCECOMMUNITY AWARDS

#financecommunityweek



GIORGIO TINACCI

CASAVO, LA STELLA DEL *PROPTech*

Giorgio Tinacci, neanche trent'anni, è alla guida di un gruppo che ha raccolto oltre 100 milioni. In questa intervista racconta la ratio dell'acquisizione di Realisti.co e parla dei piani di crescita

C

Ci sono macro-trend che sono più forti di una pandemia, flussi più impetuosi e profondi di un virus. E ci sono aziende che hanno la capacità di trovarsi all'incrocio dei canali che trasportano questi flussi. Casavo è una di queste

I NUMERI DI CASAVO

oltre **100** 

milioni di euro raccolti
nei diversi round
di finanziamento

7 

città servite (Milano, Roma,
Firenze, Torino, Bologna,
Verona e Madrid)

oltre **104k** 

proprietà valutate online

150 

milioni di euro
il controvalore
delle transazioni eseguite

oltre **2000** 

le agenzie con cui
ha collaborato Casavo

aziende. È piazzata al crocevia tra digitalizzazione dei servizi, boom del mercato immobiliare residenziale e decollo del venture capital italiano. Risultato: è la punta di diamante di un settore, il *proptech* (ovvero la digitalizzazione dei servizi legati al real estate), che viaggia a ritmi di crescita a tripla cifra. Ed è diventato praticamente sinonimo di *instant buying*. Gli esperti di marketing sanno che questo meccanismo mentale, che collega il servizio a un'azienda, è la carta vincente dei *first movers*.

Giorgio Tinacci è fondatore e amministratore delegato di Casavo. Viso che dimostra ancor meno degli anni che ha (29), Tinacci – insieme a un team di giovanissimi (170 persone, in crescita costante) – nel giro di pochi anni ha costruito una macchina da guerra capace di raccogliere oltre 100 milioni, stabilendo il nuovo record per una startup tricolore, ponendosi già come aggregatore nel *proptech*.

Tinacci, partiamo dall'acquisizione di Realisti.co: qual è la ratio alla base dell'operazione?

Realisti.co è stato il nostro partner dei servizi di visita virtuale degli appartamenti a 360 gradi praticamente sin dall'inizio. Trattandosi spesso di prodotti in fase di ristrutturazione, la visita virtuale consente agli acquirenti di farsi un'idea del prodotto finale partendo da una visualizzazione digitale. Nel tempo siamo rimasti stupiti dal prodotto tecnologico sviluppato da Realisti.co e abbiamo impostato dei ragionamenti di carattere industriale.

E come mai avete deciso di passare dalla partnership all'acquisizione?

Incorporare Realisti.co ha due obiettivi. Il primo, che ci siamo posti sin dal giorno zero, è sviluppare un prodotto complementare rispetto alle agenzie immobiliari, non in

concorrenza. Il secondo obiettivo di questa operazione industriale è puntato sul consumatore, ovvero agevolare e digitalizzare l'esperienza dell'utente, consentendogli di pre-visitare l'immobile.

Ha accennato al rapporto con le agenzie immobiliari: qual è e perché non siete in competizione?

Le agenzie immobiliari sono un tassello della nostra strategia. Abbiamo due canali attraverso cui ci rivolgiamo ai clienti. Il primo canale è l'acquisizione diretta da privati, che chiedono una valutazione dell'immobile e sanno di poter vendere in tempi rapidi. L'altro canale sono le agenzie immobiliari, che sanno di avere la possibilità di rivolgersi a un acquirente industriale: se desiderano un'offerta immediata, c'è Casavo. Il nostro modello di business è inclusivo delle agenzie immobiliari, che sono partner nella commercializzazione degli immobili.

Con quante agenzie immobiliari collaborate e tramite quali strumenti?

Sinora abbiamo collaborato con oltre 2mila agenzie, che hanno ricevuto almeno un'offerta d'acquisto. Abbiamo dato vita a partnership più strutturate, per esempio con Coldwell Banker. Ma ora stiamo passando a un livello successivo, trasformando le partnership commerciali in collaborazioni strategiche, grazie a una piattaforma dedicata che si chiama Doris. Tramite Doris le agenzie possono pubblicare annunci su immobili, richiedere proposte d'acquisto, gestire la reportistica integrata dell'asset e contare su altre *features*. Inoltre, l'acquisizione di Realisti.co ci permette di offrire alle agenzie

Patrocinio



DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

DIGITAL OPENING CONFERENCE

VITALE

FINANZA E SISTEMA PAESE UN ANNO DOPO

COME LA CRISI COVID
HA MUTATO L'IDEA DEL RUOLO DELLO STATO NELL'ECONOMIA

16 NOVEMBRE 2020
09.15 - 13.00



    #financecommunityweek

REGISTRATI

Per informazioni: Francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

una soluzione software per compiere un *virtual tour*.

Capitolo Covid-19. Quando la pandemia ha posato piede in Italia, ci si attendeva che il settore immobiliare crollasse, circolavano stime da ecatombe. Invece...

Invece, la realtà è che nelle aree metropolitane il mercato sta dando segnali importanti. E, rispetto agli studi iniziali sull'impatto del *lockdown*, le previsioni sono state riviste. I volumi delle transazioni sono tornati ai livelli pre-pandemia e l'impatto sui prezzi è minimo, se non del tutto assente. Milano veniva da un percorso di crescita notevole, un rallentamento era fisiologico.

Qual è stato l'impatto della crisi economica iniziata a marzo per Casavo?

Le evidenze empiriche stanno dicendo tutt'altro rispetto alle previsioni. Da maggio stiamo aggiornando ogni mese i record di vendite. A settembre, in un solo mese, abbiamo venduto un numero di case pari quasi alla metà dell'intero 2019. Non è un rimbalzo, non sono segnali transitori. Certo, è cambiata la tipologia degli acquirenti: prima della pandemia le nostre vendite vedevano l'80% circa degli immobili a uso abitativo e il resto finalizzato all'investimento, mentre ora quasi il 100% delle transazioni è a scopo residenziale, acquisti fatti da chi vuole cambiare l'abitazione in cui abita. Però resta l'idea della casa come bene-rifugio, come investimento a reddito di medio-lungo termine.

Avete beneficiato dell'accelerazione dei processi di digitalizzazione di tutti i servizi?

Rispetto alla media degli operatori certamente abbiamo goduto di



GIORGIO TINACCI

questo fenomeno. A Milano il 90% delle visite viene effettuato da remoto, tramite applicazione mobile.

Dal vostro osservatorio, come sta mutando il mercato residenziale?

La domanda è sempre più attenta alla qualità, alla natura degli spazi. E questo per noi è un vantaggio, perché vendiamo un prodotto sempre riqualificato, con garanzia di qualità. Nelle aree metropolitane dove operiamo (sei città italiane e Madrid, *ndr*) bisogna mediare tra desideri e possibilità economiche: una stanza in più, un terrazzo o un giardino, per esempio, a Milano non è facile trovarli e bisogna

poterseli permettere. Al momento, non vediamo grosse variazioni nel taglio degli immobili. Un fenomeno che stiamo notando è che ora, con i prezzi che si sono stabilizzati, c'è meno disponibilità a scendere a compromessi, magari accettando piani non troppo alti ed esposizioni svantaggiose. Sulla qualità dell'immobile non si transige.

Avete raccolto la cifra *monstre*, per gli standard italiani, di 100 milioni: cosa si prova a essere la stella più luminosa del firmamento delle startup italiane?

Siamo molto umili nel riconoscere che la raccolta è conseguenza della natura del business, che necessita

DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

DIGITAL ROUNDTABLE



Nctm

LA NUOVA ECONOMIA EUROPEA TRA CONCORRENZA E AIUTI DI STATO

16 NOVEMBRE 2020

17.30 - 19.00



[in](#) [t](#) [@](#) [f](#) #financecommunityweek

REGISTRATI

Per informazioni: Francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



di molta liquidità. Siamo un caso particolare. Speriamo, però, di tracciare una strada per le altre startup italiane: abbiamo provato sulla nostra pelle che il mercato di capitali è globale, non c'è un presupposto per non investire in Italia, e infatti l'ultimo round è stato guidato da un fondo di San Francisco. Abbiamo provato che una società con una forte esposizione al mercato italiano è in grado di attirare capitali esteri: se il business è solido, se il mercato è perfetto per questo modello, i fondi arrivano.

L'esigenza di *funding*, per il vostro modello di business, è notevole: tramite quali strumenti intendete finanziarvi?

L'esigenza di debito è costante e legata al ritmo di crescita. Siamo costantemente alla ricerca di *funding*: abbiamo un team di corporate finance dedicato.

A proposito di crescita: intendete rimanere focalizzati nelle città attuali e nel mercato residenziale?

Operiamo in un mercato talmente grande e dal potenziale ancora ampiamente inesplorato che la nostra priorità è penetrare i mercati esistenti piuttosto che aprire altrove. A Milano, per esempio, abbiamo raggiunto una *market share* del 2%: c'è un potenziale gigantesco. A Madrid siamo a un briciolo del potenziale di un mercato enorme. Non guardiamo ad asset class al di fuori del residenziale, ma siamo focalizzati a offrire servizi integrati agli *instant buyer* e migliorare l'esperienza degli utenti.

Un po' di numeri: come vi aspettate di chiudere il 2020? E quando prevedete di

raggiungere il breakeven operativo?

Nonostante i mesi di *lockdown*, dovremmo chiudere grosso modo con una crescita di tre volte in termini di valore degli immobili venduti rispetto al 2019. Probabilmente raggiungeremo il breakeven operativo già l'anno prossimo, ma siamo focalizzati sulla crescita del business e sugli investimenti nella struttura.

C'è la quotazione su un mercato azionario nel futuro di Casavo?

Non è in cantiere nel breve termine. Il nostro è un progetto di lungo termine, abbiamo la fortuna di avere capitali pazienti. Un'ipo verrà valutata più avanti, nel novero delle soluzioni di crescita. (m.g.).

IN PRIMO PIANO

EUGENIO MORPURGO

A portrait of Eugenio Morpurgo, a middle-aged man with dark, wavy hair, smiling. He is wearing a white dress shirt and a blue tie with a red polka-dot pattern. The background is a blurred cityscape with a prominent skyscraper on the left.

LA CRESCITA SOSTENIBILE DI FINEUROP SODITIC

Parla Eugenio Morpurgo, fondatore della boutique di consulenza. «Coerenza e serietà oggi fondamentali per chi fa advisory». Il futuro? «Sono ottimista sul 2021-2022 perché credo saranno molto attivi sia gli strategic buyers sia gli investitori di permanent capital»

di laura morelli

C'è chi ha ampliato il proprio portafoglio di servizi puntando alla multiplatforma, chi cresce per acquisizioni e chi recluta i "campioni" del settore. Il mercato italiano dell'advisory, soprattutto nel mid-cap, è in grande fermento e sempre più competitivo. L'imperativo che sembra spingere le mosse dei vari player è "crescere". Anche in questo momento di incertezza, gli operatori del settore si sono mobilitati facendo acquisizioni, ampliando il portafoglio di servizi o conquistando track record reclutando i campioni del settore. Ma è davvero questa l'unica strategia possibile per una società di advisory? In un mondo in cui chi non cresce è out può sembrare di sì, in realtà c'è anche chi decide di puntare sulla resilienza, sulla sostenibilità e sulla solidità del team. È il caso di Fineurop Seditic, «la boutique privata con più heritage sul mercato», afferma orgoglioso **Eugenio Morpurgo**, partner

DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

DIGITAL CONFERENCE

CHIOMENTI

PRELIOS



GLI NPE NEL POST COVID:

SI PUÒ USCIRE DAL DILEMMA
TRA CESSIONI E SVALUTAZIONI?

17 NOVEMBRE 2020
09.15 - 13.00



    #financecommunityweek

REGISTRATI

Per informazioni: Francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

fondatore della società, che a MAG racconta le origini della società e spiega come è cambiata l'attività di advisory negli anni.

SAPER FARE ASTE INDISTINTE E PORTARE AVANTI UN M&A È QUASI UNA COMMODITY, IL VALORE AGGIUNTO È IL LAVORO DI INTELLIGENCE, DI ANALISI E DI SEGMENTAZIONE DEL MERCATO CHE C'È DIETRO

In effetti Fineurop Soditic - il cui capitale sociale è detenuto dal gruppo Fineurop, da Soditic Finance, società di servizi finanziari con sede a Londra e Ginevra, e dal management - è una delle società di corporate finance più longeve: è nata oltre vent'anni fa, nel 1998. Da allora ha seguito oltre 550 operazioni, con una media di 15 all'anno, su due fronti in particolare, m&a e debt advisory, prevalentemente sul mercato mid-cap, soprattutto dai 50 ai 200 milioni di enterprise value, e che coinvolgono fondi di private equity. Due verticali di attività che la società non ha mai lasciato o trascurato per aprirsi ad altre practice, se non per una serie di investimenti in distressed assets o per il lancio, a livello di gruppo, della spac SprintItaly, quotata all'AIM Italia di Borsa Italiana, che ha raccolto 150 milioni di euro e lo scorso anno si è fusa con la realtà della chimica Sicit. E le intenzioni sembrano quelle di continuare su questi filoni.

Neanche la squadra vincente, come si dice, è cambiata. Oltre al fondatore e ceo Morpurgo guidano la struttura i senior partner **Germano Palumbo**, **Gilberto Baj Macario** e **Umberto Zanuso**, tutti in Fineurop da oltre 20 anni, a cui si sono aggiunti **Ilenia Furlanis**, **Francesco**



GERMANO PALUMBO

Niutta e Francesco Panizza, i giovani del gruppo nominati soci proprio di recente.

A dispetto di incertezze e pandemia, quest'anno il team ha seguito circa una dozzina di operazioni. A inizio ottobre, ad esempio, Fineurop Soditic ha agito in qualità di advisor finanziario nell'acquisizione di Tcx da parte di Dainese, noto brand di prodotti dedicati ai motociclisti, e in quella di Dgs, operatore nel mercato italiano dell'Information Technology, da parte del fondo H.I.G. Capital. A luglio inoltre il team ha affiancato White Bridge Investments nell'ingresso in Alpha Test, azienda attiva nei servizi di preparazione ai test di ammissione universitari, ceduta da Aksia Capital, e la famiglia Bindi venditrice dell'omonima azienda al fondo Bc Partners.

Morpurgo, alla fine le operazioni si stanno facendo nonostante il Covid...

All'inizio eravamo molto preoccupati, c'era il timore che il flusso delle operazioni si interrompesse come

DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

DIGITAL ROUNDTABLE

CREDIT SUISSE 

ATTIVITÀ E PASSIVITÀ SUPERARE LA CRITICITÀ?

17 NOVEMBRE 2020

17.00 - 18.30



    #financecommunityweek

REGISTRATI

Per informazioni: Francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



GILBERTO BAJ MACARIO

accaduto nel 2009 e in parte nel 2011, ma non è stato così e il mercato è rimasto attivo. In particolare, c'è stata una buona vivacità tra giugno e luglio.

Come lo spiega?

Sappiamo che questa è una crisi di natura industriale, dovuta al calo dell'attività di determinati settori, dalla ristorazione al retail all'industria pesante, che però è stata compensata dal maggiore interesse in altri, fra cui IT, farmaceutico e lo stesso food. C'è poi molta liquidità in giro in mano a fondi di private equity e family office che deve essere utilizzata. Il comune denominatore è che ci sono pochi mega deals e tante piccole operazioni, quindi per quest'anno mi aspetto un buon volume a fronte di una contrazione dei valori.

Voi di crisi ne avete affrontate parecchie in vent'anni di attività e ne siete sempre usciti, quale è il vostro approccio?

È molto focalizzato. Abbiamo conquistato un posizionamento, che con coerenza abbiamo mantenuto negli anni, in

specifici e mirati ambiti di attività. Siamo stati fra i primi a fare consulenza ai private equity, settore che quando siamo partiti era considerato marginale, e ad avviare il mercato dei secondary buyout in Italia. In questo ci siamo specializzati, aprendoci nel Duemila all'acquisition financing, quindi alla consulenza sul debito, soprattutto su acquisizioni ma anche su ristrutturazioni soft. A ciò abbiamo poi aggiunto a livello di Gruppo Fineurop, nostro azionista di maggioranza, l'attività di spac con Sicit e l'attività di Fineurop Investment Opportunities attraverso cui investiamo in asset distressed, con evidenti sinergie. Poi c'è la struttura: siamo cresciuti negli anni in maniera graduale mantenendo una struttura che oggi conta poco più di 15 persone, quindi molto snella e le spiego anche perché...

Prego...

Poiché questo settore ha caratteristiche di ciclicità, per superare indenni le crisi, come quelle che abbiamo passato noi dal 2001 al 2011, serve una struttura snella, compatta ed efficiente basata su un forte dialogo interno. Non siamo un team che assume tanto per ma siamo cresciuti in maniera selettiva, sempre puntando su un servizio m&a da boutique, quindi non di processo, e sull'advisory sul debito. Tutte le persone che lavorano con noi sono tra l'altro nel gruppo da tantissimi anni, il che ha contribuito a rafforzare le competenze interne.

Come è cambiata la consulenza finanziaria in questi anni?

È diventato un lavoro che richiede una maggiore specializzazione, innanzitutto perché i clienti sono diventati più sofisticati. Rispetto a dieci o venti anni fa oggi vediamo sul mercato più player e dalle provenienze più disparate, dai fondi sovrani asiatici ai grandi investitori nord americani. Anche sul fronte del debito, finora appannaggio delle banche, sono apparsi gli alternative lenders che offrono soluzioni nuove e innovative. Inoltre il mercato è diventato molto più veloce, in cui la deal origination deve essere

DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

DIGITAL ROUNDTABLE


Morpurgo e Associati
Studio Legale

LEADERSHIP, TALENTO E CREAZIONE DI VALORE: CRISI O OPPORTUNITÀ?

18 NOVEMBRE 2020
09.30 - 11.00



    #financecommunityweek

REGISTRATI

Per informazioni: Francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



DA SINISTRA: FRANCESCO PANIZZA, ILENIA FURLANIS E FRANCESCO NIUTTA

IL PROBLEMA DEGLI ANNI BRUTTI È IL TASSO DI MORTALITÀ DEI MANDATI. LA CAPACITÀ DELLA BANCA D'AFFARI STA NEL CAPIRE QUALI MANDATI PRENDERE. OGGI CI STIAMO CONCENTRANDO SULLE AZIENDE PIÙ RESILIENTI

rapida ed efficiente, e competitivo non soltanto in termini di numero di banche d'affari ma anche come intensità e qualità delle operazioni. Tutto questo ha delle conseguenze sull'attività delle boutique.

Quali, ad esempio?

Una di queste è che bisogna offrire una consulenza più profonda: oggi non basta semplicemente proporre una valutazione

basata sul cash flow ma devi fare qualcosa di più, avere una sensibilità anche sul business plan e una view qualitativa sul management. Saper fare aste indistinte e portare avanti un m&a di processo oggi è quasi come una commodity, il valore aggiunto è il lavoro di intelligence, di analisi e di segmentazione del mercato che c'è dietro.

La profondità è dunque l'elemento di differenziazione oggi?

Esattamente. Oggi una banca d'affari si distingue da un'altra dalle capacità di deal making e di execution execution. Quest'ultima non è data dal numero di pagine di information memorandum ma dalla seniority del team e dalla capacità di valutare di volta in volta le specificità di ogni deal, quale acquirente è meglio di un altro, e conoscere a fondo i vari settori. Lato sell side, occorre prendersi la responsabilità di proporre una valutazione corretta e in linea con il mercato.

DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

DIGITAL ROUNDTABLE

orrick

GREEN NEW DEAL:

ASPETTATIVE DEL MERCATO, RUOLO DELLE BANCHE
E SUPPORTO DELLE ISTITUZIONI

18 NOVEMBRE 2020

17.30 - 19.00



[in](#) [t](#) [o](#) [f](#) #financecommunityweek

REGISTRATI

Per informazioni: Francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



Quali sono gli elementi che un advisor dovrebbe avere e che vi hanno consentito di stare sul mercato per oltre vent'anni?

Coerenza, trasparenza e onestà con acquirenti e compratori e compattezza del team. A cui aggiungerei un approccio da boutique, cioè una maggiore responsabilità e valore aggiunto.

Le fee sono state o sono ancora un elemento di competizione secondo lei?

Sicuramente le fee vanno tenute in considerazione. Lato nostro, avendo una struttura snella, possiamo essere competitivi e aprirci a delle co-advisory. Il problema degli anni brutti però non sono le fee che scendono ma il tasso di mortalità dei mandati e di conseguenza la capacità della banca d'affari sta nel capire quali mandati prendere. Oggi ci stiamo concentrando sulle aziende più resilienti lasciando ai prossimi anni quelle che ora sono più in difficoltà.

L'internazionalità quanto conta invece per un advisor?

Noi siamo una realtà milanese e contiamo diversi partner all'estero con i quali collaboriamo. Il multilinguismo e l'internazionalità sono molto importanti, però ci siamo accorti che spesso i piccoli-medi imprenditori preferiscono parlare con chi è locale e parla la loro lingua invece di rivolgersi a gruppi internazionali.

Negli ultimi tempi il panorama della consulenza è un po' cambiato, ci sono state aggregazioni e rafforzamenti. Come possiamo interpretare questo movimento sul mercato?

Che c'è sicuramente molta più concorrenza, come dicevo, ma questa vitalità significa anche che il mercato è ricco. Il numero di aziende in vendita è elevato e ci sono anche molti e diversificati compratori. In fin dei conti il peggior concorrente siamo noi stessi se sbagliamo il portafoglio incarichi o non ne chiudiamo abbastanza. Di spazio secondo me ce n'è per tutti e anzi una concorrenza qualificata è positiva e aiuta il mercato, la brutta concorrenza è quella di chi si improvvisa. Noi abbiamo un ottimo rapporto con i nostri concorrenti, che per noi sono spesso dei partner.

Previsioni sui prossimi mesi - anni?

Sono ottimista sul 2021-2022 perché credo saranno molto attivi sia gli strategic buyers soprattutto internazionali che compreranno aziende più piccole, sia gli investitori di permanent capital, inclusi i family office e i private equity che hanno appena raccolto somme ingenti. Un quadro molto diverso da cinque o sei anni fa in cui c'è liquidità abbondante, seppur selettiva, affiancata a un leggero calo dei multipli.

Il vostro futuro invece come si articolerà?

Proseguiremo nel nostro percorso seguendo una crescita sostenibile, puntiamo ad arrivare a un massimo di 20 persone dando spazio a qualche giovane in più e a rafforzarci nei nostri due verticali di riferimento, cioè m&a e debito. Sul primo fronte in particolare cercheremo di coprire più mandati grazie a una struttura di analisti più sviluppata. 📈

BLUEBELL,

I “DISTURBATORI”
CHE CREANO
VALORE PER
GLI AZIONISTI

Marco Taricco, co-fondatore del fondo attivista, parla a ridosso dell'assemblea Mediobanca. Il fondo è impegnato in una *proxy fight* per eleggere i consiglieri di minoranza. E traccia un bilancio delle battaglie combattute sinora. Preannunciandone altre...

di massimo gaia



MARCO TARICCO

D

Disturbare il manovratore. Bluebell Capital Partners vuole scuotere i management delle società quotate. Ma non per recitare il ruolo del *Pierino* della finanza, bensì per creare valore per gli azionisti nel lungo termine,

applicando ai mercati borsistici l'approccio del private equity.

Ora nel mirino c'è nientemeno che il *sancta sanctorum* della finanza italiana: Mediobanca. E, in particolare, strategie e performance dell'attuale vertice di Piazzetta Cuccia.

Marco Taricco ha fondato il fondo attivista nel 2019, insieme a **Giuseppe Bivona**, ma svolgono il lavoro di attivisti al fianco di fondi quali Elliott, Third Point e Jana Partners dal gennaio 2014. Taricco guida il fondo – nel ruolo di partner e co-chief investment officer – da Londra con Bivona e **Francesco Trapani**, ex amministratore delegato di Bulgari, conosciuto ai tempi dell'ipo dell'azienda nel 1995. Prima di lanciarsi in questa avventura, Taricco ha lavorato per oltre vent'anni nelle banche d'affari (Goldman Sachs, Morgan Stanley e JP Morgan), tra New York, Londra e Milano, arrivando a occupare la poltrona di numero uno dell'investment banking advisory e coverage dei clienti corporate di JP Morgan. Sul suo tavolo, per esempio, sono passati i dossier della privatizzazione di Telecom Italia e le quotazioni di Mediaset, Gucci e Ferragamo.

Taricco, partiamo da quello che succederà all'assemblea di Mediobanca, il 28 ottobre. Voi, insieme a Novator, avete presentato una lista di minoranza, contando sull'1% circa del capitale. I proxy advisor Iss e Glass Lewis, però, appoggiano la lista presentata dal board attuale: una sconfitta?

Assolutamente no. Bisogna leggere attentamente quanto scrivono Iss e Glass Lewis nelle raccomandazioni. Partiamo da un presupposto: Iss ha sempre votato la lista di Assogestioni. Nel suo report raccomanda di votare per la lista del board, sostenendo che così ci sarebbero due posti liberi per Bluebell. Non solo: Iss dice esplicitamente che questo sarebbe l'esito migliore del voto assembleare.

Glass Lewis, però, oltre a raccomandare di votare per la lista del cda, ha scritto di non condividere la vostra visione complessiva "sulla presunta perdita di posizione competitiva e sulla traiettoria discendente" della banca...

Sì, però ha scritto di apprezzare le nostre idee alternative e giudica qualificati i candidati della lista che abbiamo presentato.

La vostra lista può contare sulla raccomandazione di Frontis, un altro proxy advisor, e state lavorando con Georgeson per raccogliere voti. Posto che nessuno ha la sfera di cristallo, quanti voti contate di ottenere in assemblea?

Contiamo di essere la seconda lista. Il board parte dal 20% del capitale, ovvero il patto di consultazione più Vincent Bolloré e qualche altro fedele di Piazzetta Cuccia, praticamente un terzo dei voti che di norma si presentano in assemblea. Il nostro obiettivo è superare la lista di Assogestioni. E indicare consiglieri di minoranza indipendenti e di altissimo profilo.

Siete in contatto con i fondi esteri?

Stiamo dialogando con diversi azionisti istituzionali. Tipicamente, i grandi fondi, soprattutto quelli passivi, seguono le indicazioni dei proxy advisor. Detto ciò, stiamo ricevendo molte manifestazioni di simpatia per le tesi che abbiamo espresso.



GIUSEPPE BIVONA

DIGITAL FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

DIGITAL ROUNDTABLE



ASIAN PRIVATE EQUITY: IT'S TIME

19 NOVEMBRE 2020
17.00 - 18.30



    #financecommunityweek

REGISTRATI

Per informazioni: Francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



MARCO TARICCO

Tutti stanno aspettando l'appuntamento del 28 per capire cosa farà Delfin: siete in contatto con la holding di Leonardo Del Vecchio?

Ci occupiamo di Mediobanca da due anni e mezzo. Ma ci tengo a dire che agiamo in maniera totalmente indipendente da Delfin. Non c'è alcun concerto. Posso rivelare che siamo anche investitori di EssilorLuxottica, a testimonianza di quanto stimiamo l'imprenditore e investitore Del Vecchio.

Come voterà, a suo giudizio, Delfin?

Ovviamente speriamo che, guardando alla qualità dei candidati (come ha dichiarato espressamente), Del Vecchio voterà per la nostra lista. È un grande imprenditore e vuole creare valore per tutti gli azionisti nel lungo termine; lo ha sempre fatto nelle aziende in cui ha investito.

Delfin, però, ha dichiarato esplicitamente che non intende chiedere un cambiamento dell'attuale management...

Né lo chiediamo noi. Riprova ne è che abbiamo presentato una lista di minoranza. Delfin ha preso un impegno, con le autorità finanziarie,

in questo senso. Ma stiamo parlando di un azionista che dovrebbe salire al 20% del capitale della banca. Le intenzioni di Del Vecchio si capiranno tra 9-12 mesi al massimo.

A cascata, un cambiamento ai vertici di Mediobanca provocherà scossoni in Generali?

Detto che le performance degli ultimi anni di Generali non dipendono solo da Mediobanca, una volta rescisso il legame con Piazzetta Cuccia, ci sarà tantissimo valore da creare. Ma noi non siamo azionisti della compagnia triestina.

Abbandoniamo per un attimo l'argomento Mediobanca. Bluebell nasce sei anni fa attorno a un dossier specifico: Banca Monte dei Paschi di Siena. Mps è stato l'inizio di un percorso negli investimenti attivi: un bilancio di questi sei anni di vita?

Molto positivo. E nel giudizio includo Mps. Su Tiffany abbiamo raddoppiato il capitale in un anno. Su Ansaldo Sts abbiamo affiancato Elliott e siamo usciti brillantemente dopo tre anni. Telecom Italia, dove abbiamo lavorato sempre al fianco di Elliott, è stato un investimento non positivo dal punto di vista economico, ma è stata una vittoria clamorosa sul fronte della governance: Elliott ha preso il controllo del cda, spodestando Vivendi, ovvero un azionista con in mano il 25% del capitale. Inoltre, siamo stati advisor di Elliott su Mediaset, che è entrato nel capitale quando sono emersi dissapori tra Fininvest e Bolloré, vendendo poi la partecipazione alla holding della famiglia Berlusconi.

Voi nascete come advisor di altri fondi attivisti (Elliott e Jana Partners, tra gli altri), ma ora siete diventati investitori a tutti gli effetti. Come scegliete i target e tramite quali strumenti investite?

Il nostro modello di business si è evoluto nel tempo. Ora abbiamo un fondo hedge, basato a Dublino, che abbiamo lanciato nel novembre scorso: abbiamo effettuato

IPEM

February 2, 3, 4 2021
PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE - 6th EDITION

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT

3,200 participants

50 countries

480 LPs

450 GPs

400 Advisors / Business Services

400 Speakers

EARLY BIRD OFFER EXTENDED!

**20% discount off your pass
until November 30, 2020**

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

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

In partnership with:



FINANCECOMMUNITY

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

LA PARTITA

CONSIGLIERI IN LISTA

Il 28 ottobre ci sarà l'assemblea in cui si dovrà rinnovare il cda di Mediobanca. Le liste in corsa sono tre, di cui due di minoranza. La prima vede la conferma di Alberto Nagel e Renato Pagliaro; ad esclusione di Marie Bolloré e Alberto Pecci, la lista è composta dalle stesse persone attualmente impegnate nel cda e che nell'ultimo anno ha varato il piano strategico al 2023.

La seconda lista, presentata da Assogestioni in rappresentanza del mercato, conferma invece i due consiglieri di minoranza presenti nell'attuale Consiglio di Amministrazione, Angelo Gamba e Alberto Lupoi.

Infine, la terza lista, è stata presentata da Bluebell Capital Partners e Novator Capital e contiene quattro nomi: William Nott, Elisabetta Olivieri, Riccardo Pavoncelli, Alessandra Gavirati.

una prima raccolta, con soldi nostri per 22 milioni e ora, grazie a family office e altri fondi parte del nostro gruppo di *friends and family*, siamo arrivati a 70 milioni. Attualmente abbiamo undici posizioni: a parte Mediobanca ed EssilorLuxottica, siamo investiti in società in Scandinavia, Spagna, Francia, Gran Bretagna e due negli Usa. L'obiettivo è scalare le masse significativamente, ma mantenere un portafoglio concentrato di 10-15 posizioni.

Qual è il vostro approccio?

L'approccio che seguiamo è quello del private equity applicato al public market. Svolgiamo un lavoro preliminare enorme di analisi e studio, basato solo su informazioni pubbliche, avvalendoci di partner operativi ed esperti industriali. L'ottica è creare valore nell'arco di due-tre anni.

Quali sono gli spazi di crescita per i fondi attivisti in Europa e in Italia?

Enormi. Ci sono opportunità straordinarie perché l'Europa è in ritardo rispetto agli Stati Uniti. Molte aziende hanno carenze sui fronti della corporate governance, delle strategie, della gestione operativa, e hanno board e management inefficienti. Resteremo focalizzati su società con almeno due miliardi di capitalizzazione, perché le *small cap* hanno spesso un azionista di controllo ed è difficile influenzare la gestione.

Non guardate solo alla governance delle quotate?

Amiamo dire che con la governance non si mangia. Se c'è una governance

non conforme alle *best practice* internazionali, questo in genere è campanello d'allarme di altre inefficienze, a livello di gestione operativa e di allocazione dei capitali.

Non pensate di essere troppo piccoli per pretendere di sfidare manager di società che capitalizzano centinaia di volte la raccolta del vostro fondo?

In alcuni casi, dove necessario, lavoriamo con co-investitori. Su Mediobanca, per esempio, non avremmo mai potuto presentare una lista, ovvero arrivare all'1% del capitale, senza l'alleanza con Novator Capital (fondo che fa capo a Thor Bjorgolfsson, esponente della più ricca famiglia islandese, *ndr*). In altre partite siamo stati affiancati da altri hedge fund attivisti. Caso per caso vediamo con chi lavorare. Stiamo dialogando anche con investitori *long-only*: ci sono fondi pensione internazionali interessati a co-investire con gli attivisti.

E con Assogestioni non ci sono spazi di collaborazione?

Abbiamo sempre dialogato con loro, gli istituzionali italiani sono un nostro interlocutore da sempre. Su Tim, per esempio, abbiamo agito assieme. Qualche discussione c'è stata anche su Mediobanca, ma non ha portato a un accordo o a un coordinamento.

Perché?

Lo chieda ad Assogestioni. 



FINANCECOMMUNITY AWARDS

6^a Edizione

SCOPRI I FINALISTI 23.11.2020

SUPERSTUDIO PIÙ
Via Tortona, 27 • Milano
ORE 19.30

Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

CURTIS

大成 DENTONS



Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

GT GreenbergTraurig
Santa Maria



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

MAISTO E ASSOCIATI



Morpurgo e Associati
Studio Legale

+simmons
simmons

Sponsors



#FinancecommunityAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



Giuseppe Abatista
Group Tax Director, Deputy
Planning & Control Director,
Salvatore Ferragamo



Alessandro Asperti
Country Head - Italy &
Greece,
*Cubico Sustainable
Investments*



Manuel Barreca
Group Chief Financial Officer,
Nine Trees Group



Riccardo Bonalumi
Senior Vice President Group
Companies Business
Governance and Development,
FINCANTIERI



Igor Calcio Gaudino
Chief Strategy Officer,
Cultraro Group



Barbara Cavaleri
Finance Director,
Vodafone



Stefano Della Valle
Chief Operating Officer -
Central Group Europe,
Rinascente



Marco Dimauro
Chief Financial Officer,
Cioccolatitaliani Group



Marco Fantoni
Managing Director/CFO,
Optima Italia



Andrea Fradagrada
Partner,
Inexo



Sergio Iasi
Chief Restructuring Officer &
Chief Executive Officer,
Trevi Finanziaria Industriale



Gianluca Iuliano
Head of Corporate Finance &
Business Development,
Fininvest



Marco Maggi
Business Development
Manager,
Gruppo Sanpellegrino



Roberto Mannozi
Direttore Centrale Ammini-
strazione, Bilancio, Fiscale
e Controllo,
Ferrovie dello Stato Italiane



Andrea Marinoni
Senior Partner,
Roland Berger



Roberto Micoli
Group Head of Finance,
Falck Renewables



Valentina Montanari
Group CFO,
Gruppo FNM



Gian Marco Nicelli
CEO,
Vulcano



Michele Pedemonte
Head of Finance,
ERG



Alessandro Pedone
Amministratore Delegato
- CEO,
Gruppo Servizi Associati



Patrick Pircher
Head of Finance,
FRI-EL GREEN POWER



Francis Ravano
Head of Structured Finance,
ERG



Massimo Sala
Group CFO,
Trevi Finanziaria



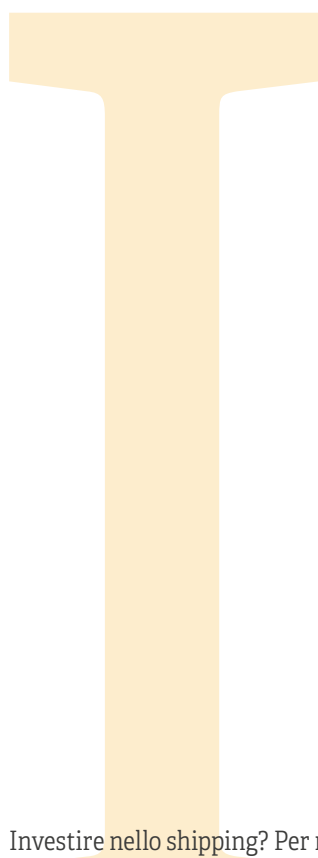
Eleonora Tortora
CFO ed Investor Relator,
Gruppo PLT energia



Graziano Verdi
Amministratore Delegato,
Italcir Group

UN CLUB DEAL per investire nello SHIPPING

È un settore dipinto da sempre in crisi, ma che vale il 2% del Pil ed è ricco di opportunità. Trovarle è l'obiettivo di Vls Club. I fondatori, Vettosi e Russo, raccontano l'iniziativa



Investire nello shipping? Per molti in Italia potrebbe sembrare una pazzia, considerando la crisi che ha toccato il settore negli ultimi anni e i duri processi di ristrutturazione a cui tante aziende armatoriali hanno dovuto sottoporsi.



In realtà è un comparto che ha grandi potenzialità, non solo perché vale il 2% del Pil italiano ma anche perché «a fronte di un know how unico al mondo degli armatori italiani mancano le risorse finanziarie per far ripartire quelle realtà che si sono riprese dai vari processi di ristrutturazione», spiegano a **MAG Fabrizio Vettosi** e **Ciro Russo**, manager del fondo di private equity e advisor finanziario Venice Shipping & Logistics - parte del gruppo Palladio - che ora si sono messi in proprio e hanno lanciato Vsl Club, il primo club deal italiano per investire in navi, terminal e servizi portuali.

OLTRE 30 MILIONI A DISPOSIZIONE

Il veicolo conta un capitale sociale di 6,15 milioni di euro, 3,8 dei quali a titolo di aumento di capitale sociale e 2,3 milioni a titolo di sovrapprezzo, suddiviso in tre distinte tranche, attraverso l'offerta di due diverse categorie di azioni. Il soft commitment totale arriva a 34,5 milioni, destinati a investimenti in prestiti obbligazionari garantiti da strumenti finanziari partecipativi, azioni di veicoli o società di navi, terminal e servizi portuali, sia in bonis sia in difficoltà. «Guardiamo a progetti di crescita ma anche a società in ristrutturazione con progetti specifici e in ottica di turnaround. Inoltre, siamo aperti a formule miste, a seconda dell'operazione e da valutare di volta in volta. Flessibilità è la parola chiave», spiegano.

GAP DI RISORSE

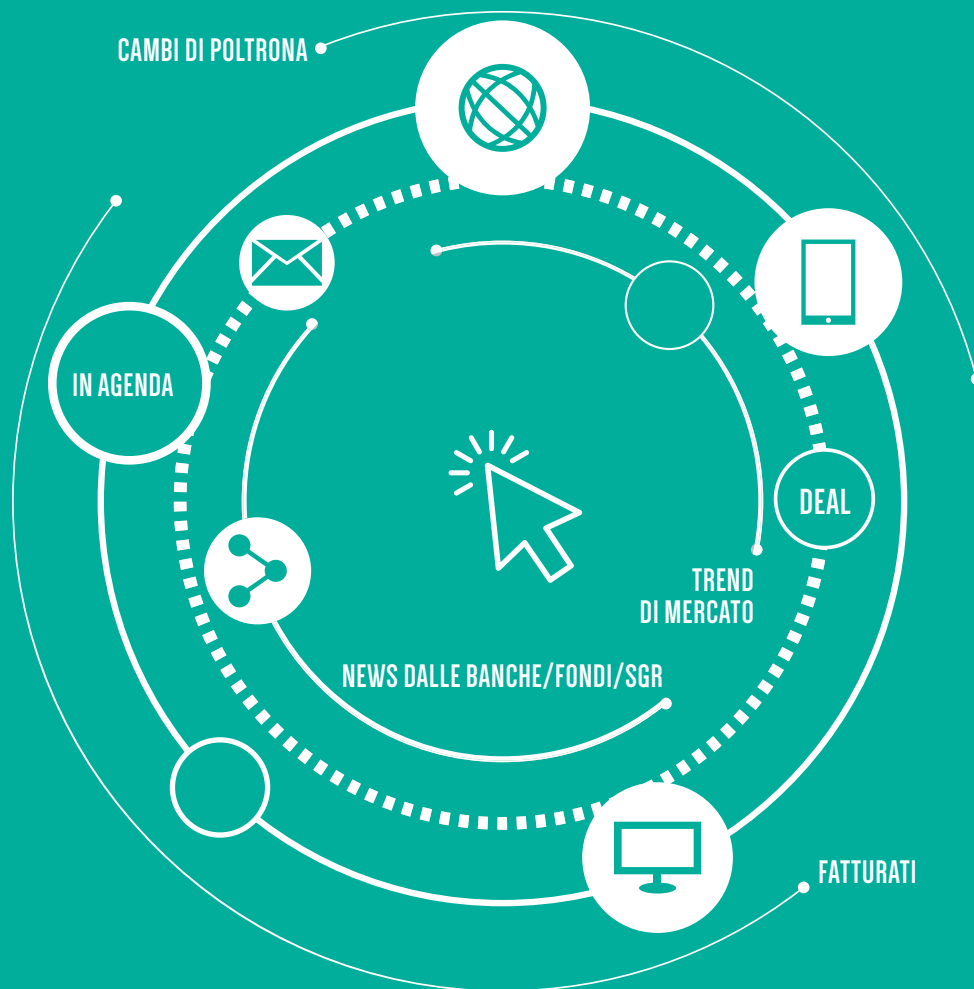
L'obiettivo «è rispondere alle esigenze degli armatori che hanno un know how riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo, ma non le risorse necessarie per realizzare i loro progetti». Mancano investitori e nuova finanza, dunque, mentre dall'altro lato «il credito bancario ha stretto sempre di più i rubinetti, basti pensare che a livello globale siamo passati dai 420 miliardi di dollari di credito di dieci anni fa dedicati allo shipping ai 320 miliardi di oggi a fronte di un aumento della flotta del 40%», aggiungono. In Italia la situazione non è differente: «La maggior parte delle società navali ha subito un processo di ristrutturazione, molte ne sono uscite e avrebbero bisogno di risorse per ripartire ma le banche hanno ceduto i crediti». Da qui l'idea di un club deal che si rivolge a quelle realtà armatoriali che «vogliono portare avanti un processo di crescita e alle quali offriamo sia risorse sia consulenza e supporto manageriale. Vogliamo essere un attivatore di capitale permanente o a lunga scadenza: oggi ci sono le condizioni per fare operazioni finanziarie puntando non su operazioni speculative sugli asset ma su servizi e infrastrutture e ottenere rendimenti» stimati al 7-8% per la parte debito e a oltre il 10% per i mezzanini. Ad aderire all'iniziativa sono stati finora investitori di varia natura tra famiglie e fondi di private equity quali Icr Industrie Cosmetiche

Riunite e Gdb Investimenti, che hanno sottoscritto 500mila euro di capitale ciascuna, **Vittorio Bogazzi & Figli** (250mila), controllata dall'imprenditore carrarino **Enrico Bogazzi**, **Fiart**, **Cantieri Italiani** (100 mila), **Saar Depositi Portuali**, guidata dal genovese **Giuseppe Costa**, e **Marinter Shipping Agency** (50mila euro ciascuno), agenzia marittima e di spedizioni in mano alle famiglie **Masucci** e **Mastellone**. Tutte realtà, queste ultime, che hanno già esperienza e conoscenza diretta del mercato shipping. Costa, in particolare, siede anche nel consiglio di amministrazione del club deal presieduto da **Giorgio Drago**, già amministratore delegato di Palladio Finanziaria Holding, e composto da **Gino Del Bon**, **Giorgio Neri** e **Giancarlo di Luggo**, della Lbd. Agli investitori già presenti dovrebbero aggiungersi nuovi soci in futuro. «Guardiamo a family office e individui – aggiungono – mentre siamo aperti al coinvolgimento di private equity e banche per co-investimenti». Il ticket medio sarà di 5-7 milioni di euro e l'idea è quella di chiudere un primo deal già entro la fine dell'anno, obiettivo che rimane anche considerando la seconda ondata di Covid-19 che per i manager «nel breve ha più impatto sul turismo che sugli altri settori». Al momento, aggiungono, «siamo a lavoro già su tre o quattro operazioni, delle quali una con un possibile scambio azionario».



FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

SPINTA MONDIALE

Se il mercato italiano vive alti e bassi a causa del Covid-19 (si veda il box), a livello global, il

trasporto marittimo continua a rappresentare il principale "veicolo" dello sviluppo del commercio internazionale: il 90% delle merci, infatti, viaggia via

SOTTO LA LENTE

UN SETTORE CHE IN ITALIA VALE 34 MILIARDI

Con i suoi oltre 8mila km di costa e due isole, il mare rappresenta una delle risorse più importanti dell'Italia. Dai dati della Federazione del Mare emerge che il cluster marittimo tricolore è uno dei settori più dinamici della nostra economia: in tre anni (2015-2017) è cresciuto in valore del 5,3%, contribuendo al Pil nazionale per 34,3 miliardi di euro, pari circa al 2%. Anche l'occupazione diretta è cresciuta per il 5,7% per un'occupazione complessiva (tra addetti diretti e indotto) pari a circa 529mila unità di lavoro (il 2,2% della forza lavoro del Paese).

Ovviamente, anche qui il Covid-19 si è fatto sentire: stando al Settimo Rapporto Annuale "Italian Maritime Economy" dell'SRM, Centro Studi collegato al gruppo Intesa Sanpaolo, nel primo semestre 2020 l'import-export via mare ha registrato un calo in valore del 21% e un calo in tonnellate dell'11% circa «Il mercato italiano – evidenziano Vettosi e Russo – è profondamente legato al turismo, dove registra un trasporto di 40 milioni di persone l'anno. Il calo dei passeggeri ha dunque impattato notevolmente il settore anche se dall'altro lato la componente dei rotabili e delle merci varie ha visto un trend meno negativo».

Nel 2019, il valore degli scambi commerciali via mare dell'Italia è stato pari a 249,1 miliardi (-1% sull'anno precedente) dei quali 129,6 in import (-2%) e 119,5 in export (costante). Nel dettaglio si conferma un trend di traffico stabile intorno alle 480-490 milioni di tonnellate movimentate nell'anno negli ultimi cinque anni, con prevalenza delle rinfuse liquide che coprono il 37% del totale, segue il segmento container con una quota pari al 23%, mentre il Roll-on/roll-off (anche detto Ro-Ro ovvero a caricazione orizzontale o rotabile) si attesta al 22% e le rinfuse solide al 12%, chiudono le merci varie con circa il 5%.

L'Italia è inoltre il primo Paese nell'Unione europea per trasporto di merci in modalità Short Sea Shipping (trasporto via mare a corto raggio) nel Mediterraneo, con 246 milioni di tonnellate di merci trasportate. I primi cinque Energy Port italiani (Trieste, Cagliari, Augusta, Milazzo e Genova) rappresentano il 69% dell'intero traffico liquido nazionale e Trieste, con 43,3 milioni di tonnellate, si conferma lo scalo italiano che movimenta i volumi più elevati, seguito da Cagliari ed Augusta in Sicilia.

Come a livello globale, anche in Italia la Cina è il principale fornitore: con 23,1 miliardi di euro rappresenta il 18% di tutto l'import via mare italiano. Il primo Paese cliente per modalità marittima sono gli Usa che con 28,1 miliardi concentra il 24% del nostro export. 

mare e i trasporti marittimi e la logistica valgono circa il 12% del Pil. Per il 2020, a causa della pandemia, si stima un calo del 4,4% e per il 2021 la ripresa è prevista del 5%. «La sofferenza c'è perché se va in crisi l'industria, quindi le materie prime, ci va anche il trasporto marittimo – evidenziano i manager – ma ci sono alcuni aspetti che stanno favorendo un settore che è di fatto molto diversificato in termini di attività. Il primo è sicuramente la ripartenza della Cina». Il comparto, spiegano, «è molto legato al paese asiatico: oltre la metà dei prodotti, soprattutto le materie prime quali minerali, ferro, cereali, vanno o vengono da lì». E la Cina, lo stiamo vedendo, ha ripreso la sua corsa quasi fossimo tornati ai tempi della pre-pandemia: il Pil nel terzo trimestre è cresciuto del 4,9% su base annua, raggiungendo quasi il passo del 2019, che era del 6,1%. Buona attività anche per i porti perché «se è vero che da un lato che meno movimento di merci, dall'altro aumenta lo stoccaggio in quanto le imprese devono comunque produrre le merci e hanno bisogno di luoghi dove sistemarle in attesa della ripresa degli interscambi. C'è dunque un effetto compensazione». In questo contesto, «anche l'e-commerce ha dato una spinta notevole all'attività dei container» mentre «il calo del prezzo del petrolio ha incrementato la domanda di trasporto marittimo, che nel periodo marzo-aprile è arrivata a 200milioni di barili a livello globale». (l.m.) 



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **14** posizioni aperte, segnalate da **8** studi legali: AMTF Avvocati; Cernelutti Studio Legale Associato; Dentons; Morri Rossetti e Associati; Norton Rose Fulbright; Pedersoli Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono **16** tra:
praticanti, giovani avvocati, associate, bd,
commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono: amministrativo, commerciale, real estate, banking and finance, tmt/ip, tax, competition/antitrust, litigation/dispute resolution, marketing/bd, societario, tributario, contabilità, m&a.

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

AMTF Avvocati

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore

Area di attività. Dipartimento diritto amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 1

Descrizione. Lo Studio Legale AMTF Avvocati, con sede a Milano, ricerca collaboratore da inserire nel dipartimento di diritto amministrativo. Il candidato ideale è un neo-avvocato, con ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata, e pregressa formazione, prevalentemente giudiziale, nella materia del diritto amministrativo, con particolare riguardo ai contratti pubblici, all'energia da fonti tradizionali e alle infrastrutture

Riferimento. Inviare CV a office@amtfavvocati.it

CARNELUTTI

STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede. Milano

Posizione aperta. Trainee/praticante con un anno di esperienza

Area di attività. Diritto commerciale, societario e m&a

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il Team di Corporate di Carnelutti Law Firm cerca un/una praticante, con almeno un anno di esperienza nel diritto commerciale e societario. La conoscenza della lingua inglese e la laurea con il massimo dei voti sono requisiti essenziali

Riferimenti. careers@carnelutti.com

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Trainee

Area di attività. Dipartimento real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Real Estate - civilistico e investment -. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimento. recruitment.milan@dentons.com; katia.barriokrieg@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Stagista

Area di attività. Dipartimento real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato, neolaureato, deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimento. recruitment.milan@dentons.com; katia.barriokrieg@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Middle/senior associate 5-6 anni pq

Area di attività. Dipartimento tmt/ip

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito TMT. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimento. recruitment.milan@dentons.com; katia.barriokrieg@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Trainee

Area di attività. Dipartimento tax

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato almeno 1 anno di esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Tax. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimento. recruitment.milan@dentons.com; katia.barriokrieg@dentons.com

Sede. Roma

Posizione aperta 5. Trainee

Area di attività. Dipartimento competition and antitrust

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito C&A. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimento. recruitment.milan@dentons.com; katia.barriokrieg@dentons.com

Sede. Roma

Posizione aperta 6. Stagista

Area di attività. Dipartimento competition and antitrust

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato, neolaureato, deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimento. recruitment.milan@dentons.com; katia.barriokrieg@dentons.com

Sede. Roma

Posizione aperta 7. Junior associate 1-2 anni pq

Area di attività. Litigation and dispute resolution

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Litigation and Dispute Resolution. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimento. recruitment.milan@dentons.com; katia.barriokrieg@dentons.com

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Trainee

Area di attività. Marketing & communication

Numero di professionisti richiesti. 1

Descrizione. Lo studio è alla ricerca di una risorsa junior da inserire nel dipartimento Marketing. Le attività riguardano principalmente tre aree tematiche:

- Comunicazione esterna e interna – newsletter di studio, comunicati stampa; materiali di base di formazione interna; social media;
 - CMS/Grafica – template per campagne mailing e newsletter brandizzate; flyers, locandine e presentazioni (Power Point); impostazione, customizzazione sito e caricamento contenuti testuali/immagini;
 - Marketing (& Business Development) – analisi e ricerche a fini di BD; manutenzione database clienti/contatti e dell'archivio track record di Studio (liste operazioni, firm profile e biografie); submission directory e awards nazionali e internazionali;
- Si richiedono Laurea o Master in discipline attinenti al marketing e/o alla comunicazione d'impresa, ottima conoscenza della lingua inglese (almeno B2), ed esperienza lavorativa di almeno 1-2 anni in contesto analogo. Costituiscono requisiti preferenziali superiori capacità relazionali e doti comunicative (scritte e orali), una spiccata sensibilità

estetica e creativa, unitamente a una massima attenzione ai dettagli e ad una elevata capacità di organizzazione e di rispettare le scadenze assegnate. Per maggiori dettagli, visita il nostro sito <http://morrirossetti.it/posizioni-aperte-1290.html>

Riferimento. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Marketing@mralex.it [codice posizione: MKTG1020]

NORTON ROSE FULBRIGHT

Address. Milan

Job position. International trainee (praticante)

Area. Banking and finance

Number of professionals required. 1

Job description. Norton Rose Fulbright Studio Legale in Milan. Established in 2000, our Milan office provides a wide range of transactional and regulatory advice to national and multinational corporations, banks and financial institutions, insurance companies and private equity funds, as well as entrepreneurs across many sectors.

We assist on all aspects of banking and finance, from corporate lending and debt restructuring, to banking regulation, to complex, large-value and cross border project financings to international export credit and trade finance. We are active on both the borrowers' and lenders' side of financing transactions.

Our team is well-known for advising on projects of all sizes in the energy, infrastructure and transport sectors. We advise on projects in Italy and around the world and have a 360° perspective of the positions that different parties involved in a project may adopt.

The ideal candidate is just graduated in law.

Main tasks in which the candidate may be involved:

- Assisting in delivering advice
- Working in (local and international) teams of lawyers
- Making law researches and case law studies
- Working on a range of specialist financing matters including export credit finance, international trade finance and general

corporate loans

- Advising on shipping and maritime issues and law
 - Advising on the development and financing of renewable energy and infrastructure projects both in Italy and abroad
- He/she would be energetic, driven and focused individual with exceptional academic achievements and a capacity to deliver quality advice accurately and efficiently.

At Norton Rose Fulbright, you will be rewarded with genuine career prospects and an excellent team environment renowned for its collaborative culture, passion for client service and professional development opportunities

Contact. Lisa Marchesi:

lisa.marchesi@nortonrosefulbright.com

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

Sede. Milano

Posizione aperta. Stage

Area di attività. Team di marketing & business development

Numero di professionisti richiesti. 1

Descrizione. Ricerchiamo una figura da inserire in stage negli ambiti del Business Development, del Marketing strategico e della Comunicazione per Pedersoli Studio Legale: siamo alla ricerca dei migliori talenti da coinvolgere nel progetto di implementazione del team di Marketing & Business Development dello Studio. Cerchiamo profili di giovani brillanti con un solido curriculum di studi, motivati e disponibili a un grande impegno con l'obiettivo di un miglioramento continuo. La risorsa individuata sarà coinvolta a supporto delle seguenti aree:

- Marketing (Fee Proposal/Pitch; Brochure; Firm Profile; Track Record; Presentazioni; Curricula dei Professionisti; Submission per le guide legali; League Tables; Sito internet; Immagine coordinata; Newsletter)
- Business Development (Strategia dello Studio, delle Practice e dei Settori; Analisi portafoglio clienti; Cross-Selling; Sector Group; Pianificazione e budgeting; Relazioni con

associazioni / Lobbying)

- Comunicazione / PR (Redazione e divulgazione comunicati stampa; Rassegne stampa; Comunicazione interna; Social media; Thought leadership)
- Eventi (Progettazione e realizzazione di webinar, seminari tecnici, convegni; Breakfast briefing; Cocktail / social events; Sponsorship)
- Relazioni Internazionali (Selezione strategica di Studi internazionali; Redazione e aggiornamento directory di Studio; Eventi di respiro internazionale)

Il progetto di stage avrà una durata di 12 mesi ed è previsto un rimborso spese in linea con i livelli più alti del mercato.

Requisiti fondamentali:

- Laurea specialistica o triennale conseguita nelle seguenti discipline: Scienze della Comunicazione; Marketing; Economia; Scienze Sociali; Discipline Umanistiche

- Voto di laurea: 105+

- Ottima conoscenza della lingua inglese

- Gradita la conoscenza di altre lingue straniere, di esperienze all'estero e/o master di approfondimento

Tutor del progetto di stage: Marketing & Business Development Manager di Pedersoli Studio Legale

Riferimento. Le candidature vanno indirizzate a: marketing@pedersoli.it

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimento. info@rdra.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associate

Area di attività. Proprietà intellettuale, lingua tedesca

Numero di professionisti richiesti. 2

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

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



FOOD BUSINESS

CARO AFFITTI, LA RISTORAZIONE
RINEGOZIA

ECCELLENZE

FIORUCCI, FUTURO DA FOOD COMPANY

CALICI E PANDETTE

AUTUNNO, IL PORCINO
E LA BARBERA PRINCIPIO

LE TAVOLE DELLA LEGGE

IL SALOTTO SICILIANO IN BRERA

CARO AFFITTI, LA RISTORAZIONE RINEGOZIA

I ristoratori, in crisi, chiedono sconti e nuovi contratti di locazione a scaletta o variabili in base al fatturato

di francesca corradi



L'

L'affitto pesa sempre di più sulle tasche degli imprenditori del food raggiungendo quello che, da sempre, è la spesa più alta, ovvero il personale. I prezzi, specialmente nelle grandi città, rappresentano un costo fisso non più sostenibile: si va da un 5-7% fino a un 15-20% di incidenza sul fatturato.

Le uscite sono rimaste pressoché invariate ma le entrate crollate. Non è un caso dunque che quello dei contratti di locazione sia, ora, una delle priorità e delle preoccupazioni per i titolari di bar e ristoranti. Da marzo a giugno hanno perso, in un sol colpo, circa il 67% degli introiti.

Chi stipula oggi un nuovo contratto può beneficiare di canoni più bassi fino al 15% rispetto a un anno fa: un vantaggio che viene mantenuto per tutta la durata della locazione, solitamente di sei anni. Chi invece ne ha già uno in essere, deve fare i conti con il proprietario che non sempre è d'accordo a rinegoziare l'affitto.

Esperti del settore immobiliare e imprenditori hanno raccontato a *MAG* il fenomeno.

LO SCENARIO

Il settore immobiliare commerciale, in generale, è stato fortemente penalizzato dal Covid, in particolare la ristorazione. Il comparto è andato in sofferenza nelle città con alti flussi turistici, come Roma, Firenze e Napoli, e con un importante ricorso allo smart working.

«Chi stava cercando un immobile prima della pandemia si è fermato per capire come riorganizzare l'attività - afferma **Fabiana Megliola**, responsabile ufficio studi Gruppo Tecnocasa* -. I canoni di locazione a livello nazionale sono in diminuzione così come i prezzi: sulle vie di passaggio hanno segnato rispettivamente -3,4% e -3,3%. Si stanno studiando formule, per chi stipula un nuovo contratto, che preveda un canone più contenuto all'inizio per poi incrementarlo negli anni successivi oppure prevedere un affitto commisurato agli scontrini battuti».

MILANO, CAPITALE DEL FOOD

Le attività di ristorazione sembrano resistere nel centro del capoluogo lombardo e, secondo Tecnocasa, nonostante gli incassi a ribasso non si riscontrano chiusure importanti.

«Tengono via Marghera, via Ravizza e via Sanzio, dove in questi anni si è creata una sorta di "isola" dedicata alla ristorazione e alla movida formato famiglia», racconta Megliola. I canoni in questa zona oscillano da 500 a 1000 euro al metro quadro annuo. La nuova area City Life Shopping District sembra, invece, accusare il colpo anche per la chiusura degli uffici delle torri. Discorso diverso sui Navigli, un'area frequentata soprattutto da giovani e persone locali, dove gli affitti arrivano a 700 euro al metro quadro annuo.

Se per la città meneghina assistiamo a un moto centrifugo della ristorazione verso la periferia, in altre città lombarde la destinazione dei desideri resta il centro. Continuano a essere fondamentali la visibilità e il passaggio, sia veicolare sia pedonale.

«Credo che il lockdown e l'emergenza sanitaria abbiano funto da acceleratore di trend già in

essere anche per location in città secondarie della Lombardia - afferma **Alessandro Nobile**, office manager Engel & Völkers Commercial Lombardia -. Penso soprattutto a Bergamo: oggi vediamo che a muovere le fila della ristorazione sono soprattutto imprenditori legati a brand e società più strutturate, magari con qualche punto vendita già aperto a Milano. Anche Monza suscita l'appetito dei retailer food. Per quel che riguarda, invece, Brescia ci aspettiamo che le prossime aperture di McDonald's e Temakinho contribuiscano a fare da apripista all'arrivo di più brand internazionali». Nel vicino Piemonte, in particolare la zona della movida torinese di San Salvario, le attività di somministrazione hanno tenuto. Qui, secondo Tecnocasa, si registrano canoni di 240 euro al metro quadro e sono state fatte diverse operazioni di rinegoziazione degli affitti fino al 31 dicembre.

A FIRENZE E ROMA MANCA

IL TURISMO

Scendendo lungo la Penisola la situazione peggiora. Il mercato immobiliare dei locali commerciali del centro storico di Firenze continua a essere negativamente impattato dal crollo del turismo, con la liberazione di numerosi spazi. A resistere sono soprattutto i grandi brand o le imprese storiche della ristorazione.

Lo stesso copione si verifica nella Capitale: regge soltanto chi ha la liquidità necessaria o è riuscito a rinegoziare i canoni. Va un po' meglio in aree come Trastevere che, come Testaccio e Campo dei Fiori, potrebbero essere però penalizzate dal temuto coprifuoco. Sulle arterie principali gli affitti



FABIANA MEGLIOLA



arrivano a 600 euro al metro quadro annuo. Sale l'interesse per le zone più periferiche e di maggior passaggio come Ostiense, Garbatella, Montagnola, quartieri più popolari dove i prezzi, quasi, si dimezzano.

A Napoli il lockdown ha avuto un forte impatto: Spaccanapoli e San Domenico Maggiore le zone più in difficoltà. Nelle vie più importanti come via Toledo e piazza Garibaldi la domanda è, comunque, sempre elevata: gli affitti possono arrivare anche a 400 – 500 euro al metro quadro annuo.

IL CENTRO CITTÀ BATTE GLI SHOPPING MALL

La situazione in Sicilia rispecchia un po' quella di tutta Italia. Secondo Engel & Völkers, nonostante alcuni grandi marchi stiano mantenendo invariati i piani di sviluppo per il 2020, molti altri stanno proponendo canoni di locazione basati su una percentuale del fatturato con un minimo garantito, invitando così il landlord a partecipare al rischio imprenditoriale dell'attività che ospita, con entrate variabili in relazione al fatturato. «Abbiamo difatti potuto apprezzare una flessione di circa tre punti percentuali nell'incidenza della voce di costo "locazione" all'interno del bilancio aziendale, con una variazione dal 9% al 6% del fatturato. L'emergenza ha reso attuali trend prima solo in potenza: il centro città batte gli shopping mall, da tempo in cattiva salute», racconta **Niccolò Santocchini**, head of retail services Catania e Palermo di Engel & Völkers.

LA VOCE DEI RISTORATORI

È difficile fare una stima precisa degli affitti rinegoziati e di quelli no. «Secondo la mia esperienza, nella maggior parte dei casi si è trovato un accordo tra le parti: con uno sconto, scalettando o creando un piano di rientro. Questo caso comunque crea un precedente e fa luce su due aspetti che andrebbero

I TRIBUNALI IN AIUTO DEI LOCATARI

Nelle locazioni, in questi mesi, si è registrato quello che potrebbe definirsi uno scontro sociale tra proprietari di immobili e affittuari, dovuto al pagamento del canone di locazione. Quelli che facevano parte di un sistema di franchising e catene ovviamente si sono mossi in maniera più organizzata per rinegoziare il canone o per differire i pagamenti, le realtà più piccole solo in un secondo momento.

*«Da parte dei tribunali alcune pronunce segnano un cambio epocale. In soccorso dei conduttori è arrivata anche la magistratura con le prime pronunce in ambito cautelare che hanno bloccato l'escussione delle fideiussioni», afferma **Valeria Spagnoletti-Zeuli**, associate partner dello studio Roedl & Partner della sede di Roma.*

Non è tutto: se abbiamo assistito a moltissime rinegoziazioni dei termini economici dei contratti, mediante patti in deroga firmati dalle parti privatamente e registrati, «il Covid sembra aver rimesso tutto in discussione e alcuni giudici hanno adottato decisioni senza precedenti», racconta l'avvocato.

Il 27 agosto, infatti, il Tribunale di Roma, in merito a un contenzioso tra locatario e proprietario, ha emesso un'ordinanza che ha imposto a quest'ultimo di ridurre il canone d'affitto del 40% per i mesi di marzo e aprile, in pieno lockdown, e del 20% per i mesi successivi, fino a marzo 2021.

In altre parole il giudice ha accolto le istanze del conduttore, stabilendo la misura della riduzione dell'affitto, sulla base dell'impossibilità sopravvenuta di godere del bene e sulla buona fede nell'esecuzione del contratto, scavalcando di fatto la volontà delle parti stabilita nel contratto stesso. Occorrerà ora attendere le sentenze di merito, per sapere se questi orientamenti verranno confermati o meno.

E per il futuro? «Il problema sta in quanta liquidità si deciderà di inserire nell'economia reale e nella volontà delle parti di mettersi nei panni gli uni degli altri, visto che la situazione generale non sembra migliorare», conclude Spagnoletti-Zeuli.



Sotto la lente

SURVEY ENGEL & VÖLKERS

Nella survey di Engel & Völkers, nel mese di giugno 2020, condotta su un panel di 6.600 persone in relazione clusterizzati in cinque gruppi omogenei - retailer, food retailer, office occupier, operatori del mondo industrial logistics e investitori, emerge che: il 39% ha chiesto una riduzione del canone di locazione e l'ha anche ottenuta; il 27% nonostante la richiesta non l'ha ottenuta; il 27% non ha chiesto la riduzione con l'ipotesi di chiedere uno slittamento dei termini di pagamento; il 7% non ha chiesto nulla ma stava pensando di chiedere una riduzione; il 13% non aveva chiesto nulla e non aveva intenzione di farlo.



circa il 40% delle entrate è alla ricerca di uno spazio più piccolo e meno oneroso.

«Le strategie di sviluppo sono da rivedere e i canoni andrebbero rinegoziati - sostiene **Vincenzo Ferrieri**, ceo di Cioccolatitaliani e presidente di Ubri -. Il mercato del retail food, finora dopato, cambierà. È impensabile che gli affitti retail a Milano siano al pari di una metropoli europea senza però avere gli stessi fatturati di Londra o Parigi».

SUL FILO DEL RASOIO

Da qualsiasi lato la si osservi la pandemia non ha fatto altro che scoperciare il vaso di pandora facendo emergere tutte le problematiche di un settore che poi tanto dorato non è. Questa può essere però un'occasione di ripensamento di tutto il sistema iniziando proprio dagli affitti, gonfiati sulle principali piazze, diventati per un esercizio su due insostenibili. Speriamo che buon senso da un lato e tribunali dall'altro possano rimediare, in caso contrario ci si aspetta una Caporetto. 📉

approfonditi: la bolla dei prezzi degli affitti e la possibilità di modulare il canone sulla base del fatturato o delle presenze», afferma **Lorenzo Ferrari**, fondatore di Ristoratore Top ed esperto di marketing.

C'è chi invece cambia rotta come **Filippo La Mantia** che, a fine anno, chiuderà i battenti del ristorante milanese di Piazza Risorgimento, aperto nell'aprile 2015. Quello del cuoco imprenditore siciliano non è un addio: in risposta allo stop agli eventi e la conseguente perdita di

* Base dati: Agenzie affiliate Tecnocasa Immobili per l'Impresa e Tecnorete Immobili per l'Impresa, relativi al primo semestre 2020

Il marchio dei salumi made in Italy celebra 170 anni. Nuovo volto e visione all'insegna del rafforzamento del brand, dell'espansione nel Nord Italia e di nuovi canali di vendita e referenze.

di francesca corradi

GIOVANNI SABINO

FIORUCCI, FUTURO DA FOOD COMPANY

Il 2020 è un anno importante per Fiorucci che festeggia 170 anni di storia: il re della mortadella è una delle realtà più longeve nel mondo dei salumi e probabilmente anche nel panorama alimentare italiano.

Questo è un traguardo che segna il rilancio in Italia del marchio, erede di una tradizione alimentare e molto presente al Centro-Sud, che ha chiuso il 2019 con un giro d'affari di oltre 150 milioni di euro, l'83% nel retail e nel food service. Buona parte della materia prima così come la produzione è italiana: negli uffici e stabilimenti di Santa Palomba, in provincia di Roma, Lesignano de' Bagni e San Daniele del Friuli impiega circa 500 persone.

La ricorrenza simbolica dà, quindi, il via a una nuova fase strutturata di rinnovamento, nel segno della tradizione e del cambiamento.

Con un passato in Unilever, Findus e Galbusera e un percorso, in un certo modo inverso, rispetto a quello di Fiorucci – da padronale a food company – il ceo **Giovanni Sabino**, ha raccontato a MAG gli scenari e le linee guida di gestione, i progetti e gli obiettivi, a breve e lungo termine.

PAROLE CHIAVE: TRADIZIONE E CAMBIAMENTO

«Siamo orgogliosi di celebrare il 170esimo del brand. La ricorrenza rappresenta appieno i due mondi che racchiudono l'universo Fiorucci: attenzione alla tradizione unita alla crescente innovazione del comparto, secondo i bisogni in continua evoluzione dei consumatori nel contesto di attualità», ha dichiarato Sabino, alla guida dell'azienda da due anni.

Una storia fatta innanzitutto di valori che vede oggi il marchio promuovere qualità e tradizione delle ricette e materie prime, ma anche responsabilità sociale e



FOODCOMMUNITY AWARDS

4[^] Edizione

SAVE THE DATE
30.11.2020

ORE 12.00 • MILANO

PARTNERS

大成 DENTONS

FOCUS
ITALIAN LAW FIRM

#FoodcommunityAwards 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

partecipazione, per creare valore aggiunto sui territori.

L'EVOLUZIONE

La storia di Fiorucci inizia nel 1850 a Norcia, cittadina umbra famosa per la lavorazione di carni e salumi. È qui che il fondatore, **Innocenzo Fiorucci**, crea la prima norcineria: un'intuizione imprenditoriale che porterà il marchio ad aprirsi a un mercato sempre più ampio con forte radicamento nel Centro Italia. Questa radice nel cuore del Paese, un unicum rispetto agli altri competitor concentrati nelle regioni del Nord, ne decreta la fortuna del brand che riesce ad affermarsi capillarmente, da Roma in giù. Dopo cent'anni avviene la trasformazione in un modello industriale e nei primi anni Ottanta inizia l'internazionalizzazione, con la costituzione di società in Inghilterra, Francia e Germania. In quegli anni la holding assume l'attuale denominazione di Cesare Fiorucci. «L'export oggi rappresenta il 15% dei volumi, in particolar modo nel food service e all'estero Fiorucci rappresenta una delle eccellenze della tradizione gastronomica italiana, in poche parole il vero made in Italy», sottolinea il ceo.

Il 1987 è l'anno dello sbarco sul mercato americano con l'inaugurazione dello stabilimento di Richmond in Virginia.

Un grande cambiamento nell'assetto societario avviene nel 2005 con l'ingresso nel capitale del fondo Vestar Capital. Nel 2011 l'azienda viene invece acquisita dal gruppo alimentare Campofrio Food Group, specializzato nella lavorazione delle carni. Cinque anni dopo, infine, Fiorucci entra nel gruppo multinazionale sigma alimentos.

INNOVAZIONE DI PROCESSO E MAGGIORE COMPETITIVITÀ

«Far parte di un gruppo contribuisce a efficientare la struttura e garantisce a Fiorucci ulteriori vantaggi competitivi



GIOVANNI SABINO

per focalizzarsi sulle esigenze di mercato, sul continuo miglioramento dei processi e sulla valorizzazione della propria specificità, mettendo in comune conoscenze, expertise e risorse. L'integrazione rafforza ulteriormente la posizione competitiva del brand sul mercato nazionale e internazionale, grazie ai vantaggi derivanti dalla realizzazione di significativi progetti di ottimizzazione, di innovazione e di scambio di know

»»»



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DSG

DIPARTIMENTO
DI SCIENZE GIURIDICHE

DAGRI

DIPARTIMENTO DI SCIENZE E TECNOLOGIE
AGRICOLE, ALIMENTARI, AMBIENTALI E FORESTALI

Con il patrocinio di



Corso di perfezionamento in **DIRITTO VITIVINICOLO**

2 ottobre | 11 dicembre 2020

Il Corso di perfezionamento in Diritto vitivinicolo, il solo ed unico a livello nazionale ideato e organizzato a livello universitario, è giunto alla sua sesta edizione, e ha lo scopo di fornire una preparazione specialistica sotto il profilo teorico, metodologico, applicativo, attraverso una trattazione sistematica della disciplina del settore vitivinicolo. La sesta edizione del Corso, dopo il successo delle prime cinque, viene completamente rinnovata e ciò per rispondere principalmente alle esigenze dettate dalle novità normative in corso di definizione in sede UE e interna e tratterà, tra i vari argomenti, la disciplina della qualità, del sistema sanzionatorio e del mercato internazionale. Il corso si caratterizza per la sua alta competenza e professionalità di tutti i suoi relatori in modo da poter rispondere ai quesiti tecnici e pratici sollecitati dai partecipanti. Le lezioni saranno tenute dai massimi esperti della materia, attraverso incontri e seminari, caratterizzati da un approccio fortemente pratico; alle lezioni si aggiungeranno incontri e dibattiti con i funzionari del settore. Il corso si articola in 5 moduli ad ognuno dei quali è possibile iscriversi singolarmente. Il corso è patrocinato dalla Regione Toscana e dall'Ordine degli Avvocati di Firenze ed è valido ai fini della formazione professionale continua degli Avvocati.

Direttori del Corso

Prof. Andrea Simoncini
Prof. Nicola Lucifero

Coordinatore

Avv. Costanza Masciotta

Segreteria organizzativa

Avv. Mario Mauro

Luogo di svolgimento

Il corso si terrà in modalità telematica

Orario delle lezioni

venerdì ore 14 -18

Termine di iscrizione

25 settembre 2020

Modalità di iscrizione:

Procedura e modulo di domanda sono disponibili al link
www.unifi.it/p11457.html#vitivinicolo
Per ulteriori informazioni
segreteria.corsiperfezionamento@dsg.unifi.it

Quota di iscrizione

€ 750 più marca da bollo
€ 350 più marca da bollo – per i laureati di età inferiore a 28 anni
€ 300 più marca da bollo – per singolo modulo

PROGRAMMA



1. MODULO

Parte generale

venerdì 2 ottobre

- Presentazione del corso
- Il mercato dei prodotti alimentari tra diritto interno, diritto dell'Unione europea e trattati internazionali: le basi giuridiche
- Il vino e i soggetti della filiera vitivinicola
- Il Testo Unico sul vino.

venerdì 9 ottobre

- L'OCM del vino: regole della produzione e disciplina della qualità

venerdì 16 ottobre

- I consorzi di tutela.
- Il potenziale viticolo: autorizzazione di impianto e reimpianto
- La sicurezza alimentare, sistemi di controllo, tracciabilità e pacchetto igiene



2. MODULO

La disciplina dell'informazione nel settore del vino e i contratti

venerdì 23 ottobre

- Le regole dell'informazione al consumatore di alimenti, gli health claims e la pubblicità

venerdì 30 ottobre

- La disciplina dei contratti di distribuzione del vino e le regole dei contratti internazionali e vendita online



3. MODULO

La tutela dei diritti: responsabilità, sanzioni e procedimenti

venerdì 6 novembre

- Il regime dei controlli e la repressione delle frodi nel settore del vino: iniziative, tutele e procedure

venerdì 13 novembre

- Concorrenza sleale sul mercato alimentare. Pratiche commerciali scorrette e tutela del consumatore. Le azioni individuali e collettive a tutela del consumatore di alimenti

venerdì 20 novembre

- La responsabilità dell'operatore alimentare e la disciplina penale del settore alimentare



4. MODULO

L'impresa vitivinicola: profili di diritto amministrativo, tributario, il marketing e la compliance aziendale

venerdì 27 novembre

- Profili fiscali applicati all'impresa vitivinicola

venerdì 4 dicembre

- Produzioni alimentari e sostenibilità. La responsabilità amministrativa per le aziende vitivinicole ex d. lgs 231/2001. L'impresa vitivinicola e l'ambiente. La gestione dei rifiuti alimentari. Regole e procedure.

venerdì 11 dicembre

- Incontro e dibattito: il mercato del vino e l'emergenza Covid-19.





how, applicati a livello di gruppo», spiega Sabino.

È proprio questa struttura così solida la chiave di volta di un processo di cambiamento e crescita.

SALUMI, UN SETTORE DIFFICILE

La Suprema - la mortadella Fiorucci con una quota di mercato del 13% - ne ha decretato il successo ma il brand ha sviluppato, negli anni, una gamma completa composta da oltre 200 referenze, appartenenti a tutte le famiglie del comparto, vendute affettate, intere o in tranci.

Si deve ammettere però che non è affatto facile affermarsi in un settore così affollato e diversificato dove il 50% è rappresentato dalla categoria degli affettati, è sempre più importante il libero servizio (prodotto già confezionato, ndr) e non c'è un leader assoluto come accade, invece, nei biscotti, nel pomodoro, nella pasta, nei gelati o nelle bibite.

Per essere presenti sugli scaffali e dietro ai banchi del fresco spesso non basta fare un buon prodotto o avere esperienza servono conoscenze del consumatore e strategie mirate, motivo per cui il brand oltre a ricerca e sviluppo ha avviato una campagna di comunicazione multicanale dedicata ai 170 anni, dove il consumatore è al centro, e un concorso.

DIVERSIFICAZIONE

Durante il lockdown Fiorucci ha continuato a investire nei media online e ha intrapreso azioni strategiche con lo scopo di proporre sul mercato dei salumi un'ampia scelta di categorie di prodotto, capaci di soddisfare le esigenze emergenti dei consumatori in questo particolare momento storico. «Oggi il 99% delle referenze è costituito da salumi nell'ottica di un continuo rafforzamento del brand sul mercato», conclude Sabino. 🍖

AUTUNNO, il porcino e la barbera Principio

di uomo senza loden*

N

Non dirmi che non ci ho provato. Ho creduto alle tue promesse. Per te sono andato contro le mie convinzioni. Ho sempre pensato che ogni circostanza anche di piacere debba adattarsi alla corretta stagione. Come sai sono una persona ormai matura: non vecchia, non priva di forze o vigore, ma certamente non più giovane. E dunque sento l'importanza, quando non il peso, delle stagioni. Tu non appartieni a questa stagione. Eppure, dato che assistiamo alla dilatazione temporale delle possibilità ho pensato di prenderti in considerazione. Ho acconsentito a un pranzo insieme. Mi hai fatto grandi promesse: a dirla tutta,

mi hai blandito e illuso. Mi hai raccontato che la tua non completa maturità sarebbe stata foriera di un'ingenuità piena di entusiasmo, di una trama di carattere per certi versi grossolana e che solo nelle mani di una persona un po' in là con gli anni, grazie alla sua (alludevi alla mia) esperienza avresti potuto esprimere il meglio di te, donandoti quasi con foga selvaggia a chi, hai sostenuto, avrebbe potuto domarti. Eccome se ti ho creduto. Sono venuto armato di ogni migliore intenzione. Trepidante. Con quel senso di quasi vertigine che ci coglie quando ci avviciniamo al proibito. Ho creduto e ceduto al tuo affermato (e menzognero!)



desiderio di donarti a me e solo a me. Ti ho creduto a tal punto e a tal punto ho immaginato il cuore palpante della tua essenza ancor grezza e implorante di esperienze ancora a te non note che non ho esitato a preparare il terreno. Lo confesso: per evitare di fare brutta figura, per non dovere inventare all'ultimo scuse, per non dire che non mi era mai capitato di essere impreparato, per potere sostenere il tuo profumo, ebbene sì: ho fatto ricorso ad un aiutino. E l'ho fatto con coraggio. Lo hai visto anche tu: non ho celato la necessità di questo rimedio esterno che mi avrebbe consentito di reggere la tua giovinezza. Ma poi ho visto il tuo sguardo. Non ingenuo: vuoto. Non immaturo: banale. Non timoroso: rassegnato. La realtà è emersa, prepotente. Settembre non va ancora bene. E che cosa potevo fare di quell'aiuto che avevo ricercato per incontrarti? È ovvio, mio caro tartufo di fine settembre: l'ho dedicato a un porcino. Di più: a una cesta piena di porcini! Potevo d'altra parte sprecare una bottiglia di barbera d'Asti? Barbera d'Asti d.o.g.c. Principio 2018 di Francesco Iandolo mette un punto fermo sulla barbera. Il colore non lascia spazio al dubbio: un rosso intenso, tra il rubino, l'aspettativa di granato e un desiderio di nero. Al naso non può non cogliersi la potenza alcolica (siamo a 15°: dunque, occhio alla temperatura di servizio),

la quale non nasconde, bensì esalta, una tavolozza di profumi intensi, selvaggi e giovanili (quelli che, ahimè, il nostro amico – amico - tartufo settembrino non offriva, non potendolo strutturalmente fare), dove la ciliegia matura, la prugna, la mora si rincorrono senza sosta soffermandosi su una qualche illusione floreale mai dolciastra. Un vino certamente viola (ricordate sempre la mia idea di descrivere un vino anche facendo ricorso a un colore-guida?). In bocca, caldo, rotondo, equilibrato nonostante la spudoratezza della giovane età che vorrebbe almeno un paio di anni ancora in bottiglia, mediamente tannico, fresco e giustamente sapido. A dispetto di queste caratteristiche, Principio 2018 si presenta equilibrato e con una giusta eleganza: non manieristica, non metrosexual, ma rigorosamente e orgogliosamente monferrina. Ho goduto di Principio (alla faccia del tartufo ancora immaturo) in accompagnamento a porcini fritti seguiti da un appena scottato accompagnato da una imbarazzante quantità di porcini trifolati... 🍄

** l'autore è un avvocato abbastanza giovane per poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*

IL SALOTTO SICILIANO IN BRERA

di francesca corradi

Tra le aperture più interessanti dell'ultimo anno, sulla piazza milanese, c'è Terrammare. L'insegna dal cuore siciliano è un ricercato ed elegante salotto contemporaneo dai forti richiami regionali, con una quarantina di coperti.

I tavoli in faggio ulivato, lasciati un po' grezzi e senza una forma precisa, sono molto scenografici così come le ceramiche a decoro e i punti luce.

Grande spazio all'estetica che va, però, a braccetto con il gusto: la prima è opera di **Stefania Lattuca**, restaurant manager, per il secondo, invece, ci si affida a **Peppe Barone**. Nessuna improvvisazione, l'insegna, benché fresca di inaugurazione, è frutto di un grande sodalizio.

La cucina dello chef di Modica, con un'esperienza quarantennale, può sembrare a tratti ruffiana ma fa gola e regala anche qualche emozione.

Il benvenuto dello chef è un grande biglietto da visita con tre assi dello street food in chiave gourmet: l'arancino allo zafferano con gamberi bianchi; il pane cunzatu e il mini sandwich di panelle con ricciola salmistrata.

Anche i classici si trasformano in piatti inediti, la caponata barocca, con l'aggiunta di cioccolato di Modica e mandorle, ne è la prova: avrei fatto il bis.

Curiosa la ricerca nel tortello della tonnara: un gyoza – ramen ovvero ravioli di tonno fresco e zenzero immersi in un saporito brodo di gallina e bottarga.

È con la pasta con le sarde che lo chef fa bingo. Benché non sia tra i miei piatti preferiti quella di Barone è sicuramente la migliore mai mangiata. Il segreto? La cremosità.

Menzione speciale per l'olio di Frantoio Cutrera, una Dop dei Monti Iblei, servito con pane e grissini, appena sfornati, da farine di grani antichi, in primis Tumminia.

I dolci sono, invece, il tripudio della pasticceria siciliana: un goloso viaggio tra la versione baroniana del cannolo e il verde pistacchio.

Il plus dell'impiattamento è il piatto stesso: pezzi unici in vetro, colorati e irregolari, realizzati a Modica dalla Thalass di **Alessandro Di Rosa**.

Essenziale la carta dei vini, un omaggio alla Sicilia che accende i riflettori su piccole realtà isolate. Io ho bevuto un calice di Kheirè, un grillo della cantina di Gorgi Tondi.

Prezzi: a partire da 50 euro. 🍷

TERRAMMARE. GIUSEPPE SACCHI 8, MILANO - (BRERA) MILANO - www.terrammare.rest



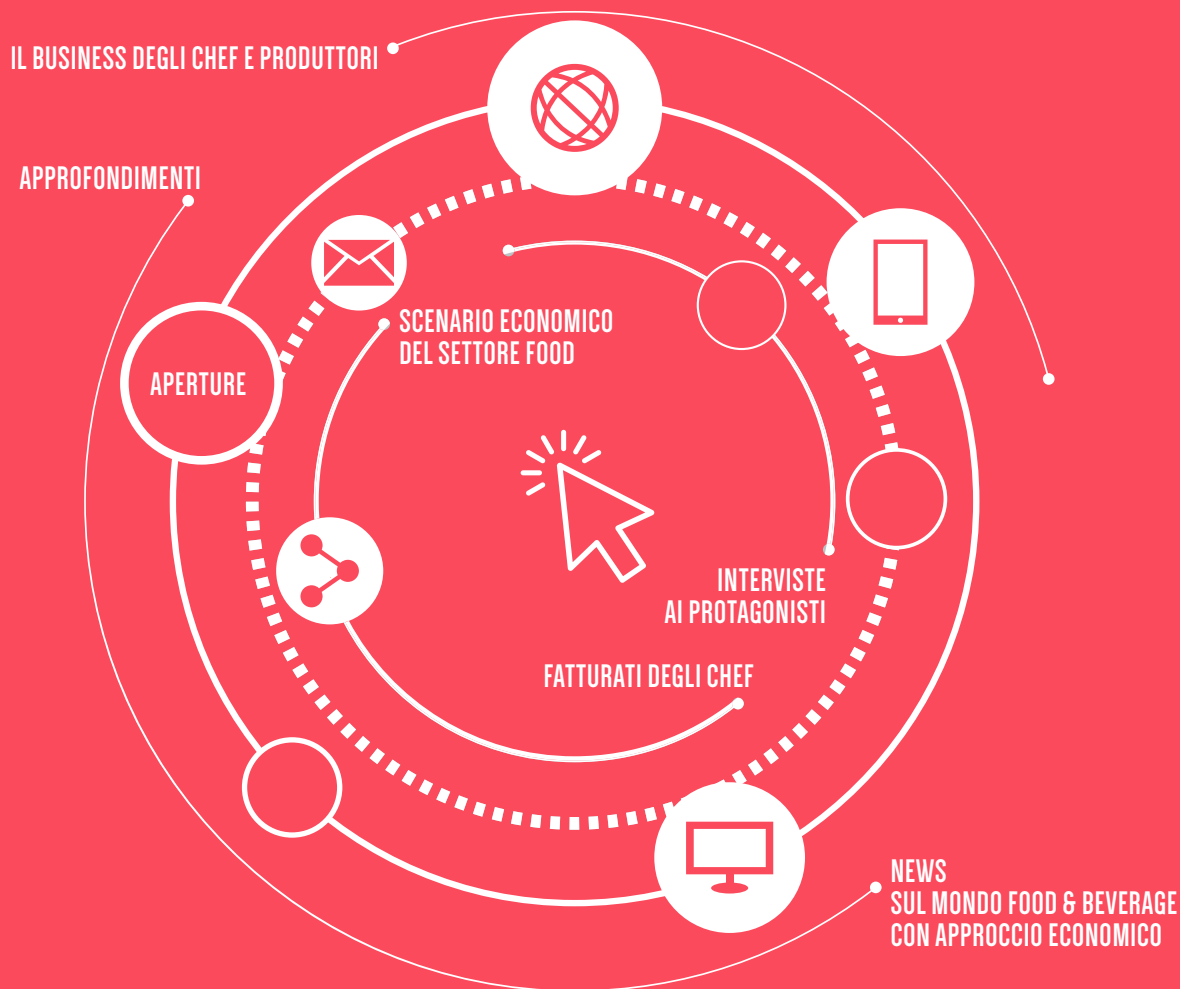
STEFANIA LATTUCA E PEPPE BARONE





FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

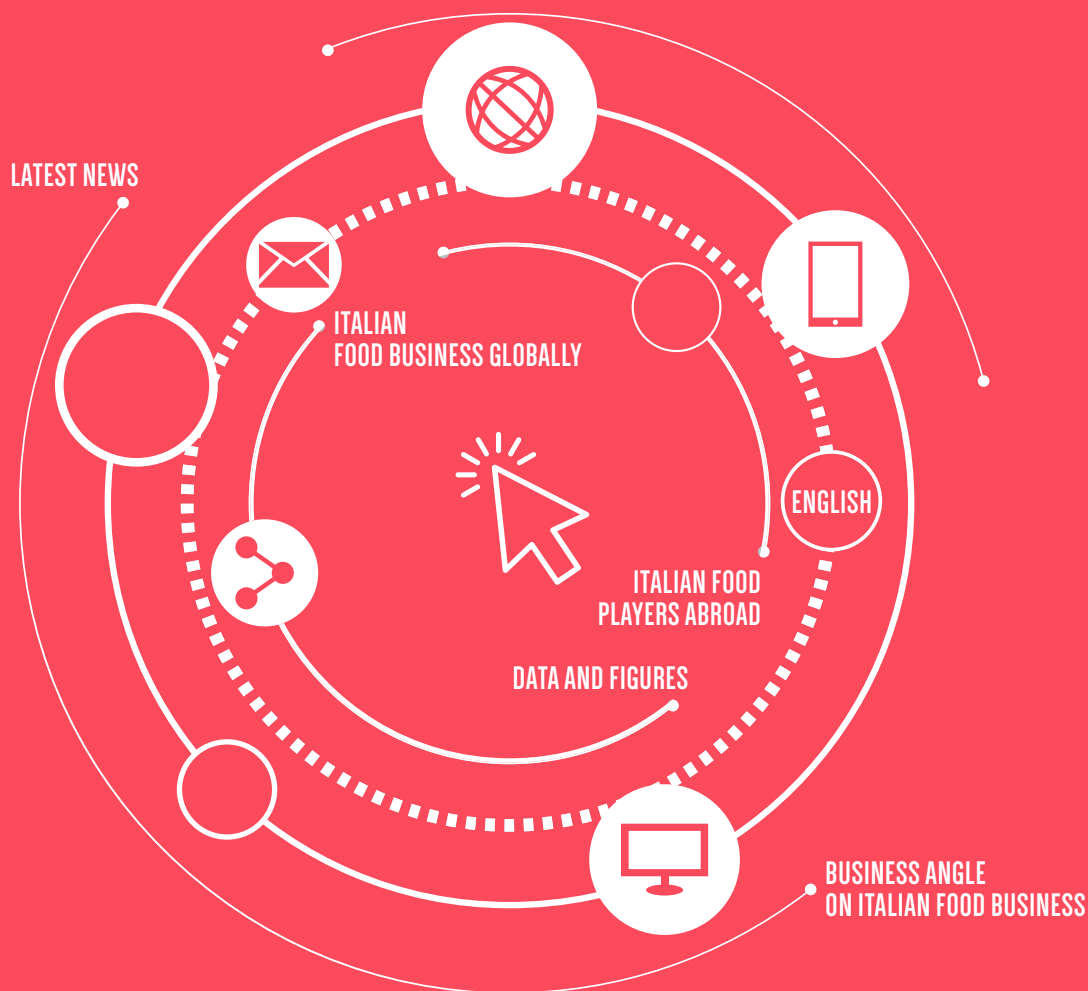


www.foodcommunity.it



FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com