

Sotto la lente

STUDI D'AFFARI,
UN ANNO DI M&A

Case history

AMTF, FATTURATO
SU DEL 18%

Consulenze da incubo

I SETTE PECCATI CAPITALI
DEI CONSULENTI

Best practice

MASTERBOOK DEL
KNOW-HOW: LA PROPRIETÀ
INDUSTRIALE "EVOLUTA" DIEY

Nuove insegne

REILLY & TESORO,
LABOUR A TRAZIONE
INTERNAZIONALE

Leader

ENNIO DORIS:
TECNOLOGIA
E SOSTENIBILITÀ
I DRIVER
DEL FUTURO

Ecco come sarà **UNIQLEGAL**

È la società tra avvocati per azioni a cui hanno dato vita Unicredit, La Scala e Nctm. *MAG* ha intervistato i promotori del progetto e si è fatto raccontare tutti i dettagli dell'iniziativa che potrebbe rivoluzionare una fetta importante del mercato dei servizi legali

 **UniCredit**





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.



CINQUE LEZIONI CHE IMPARIAMO DAL PROGETTO Uniqlegal

di nicola di molfetta

Unicredit diventa anche uno studio legale. O meglio, investe in un progetto professionale dedicato alla gestione del contenzioso bancario e, in prospettiva, alla consulenza. La notizia, che ha scosso dalle fondamenta il mercato dei servizi legali, viene approfondita in questo numero di MAG grazie all'intervista che la nostra Ilaria Iaquina ha realizzato con i protagonisti, vale a dire il general counsel di Unicredit, Gianpaolo Alessandro, l'avvocata Shannon Lazzarini, capo del litigation del colosso bancario di piazza Gae Aulenti e vice general counsel che sarà anche presidente della neonata Sta (società tra avvocati per azioni), oltre agli avvocati Alberto Toffoletto e Marco Pesenti, rispettivamente soci fondatori degli studi Nctm e La Scala, nonché consiglieri delegati della nuova insegna.

L'apertura alla forma societaria per gli studi legali era destinata a tradursi nella nascita di imprese legali partecipate da big spender del settore. Lo abbiamo detto più volte dopo l'approvazione della legge 124 del 2017. E ora, la "profezia" sembra essersi avverata.

Ma al di là dello straniamento che il fatto suscita in chi, probabilmente a ragione, ha incassato l'annuncio del 15 gennaio scorso come un diretto di Mike Tyson in pieno volto, il dato che da oggi sul mercato dei servizi legali ci sia un soggetto partecipato (con una quota del 9%) da una delle più grandi banche del Paese, dovrebbe indurre ad alcune riflessioni su cosa significhi questo sviluppo per gli operatori "tradizionali" del settore.



LEGALCOMMUNITY

LIVE STREAMING ON 
@LEGAL_COMMUNITY

È LIETA DI INVITARLA ALLA TAVOLA ROTONDA

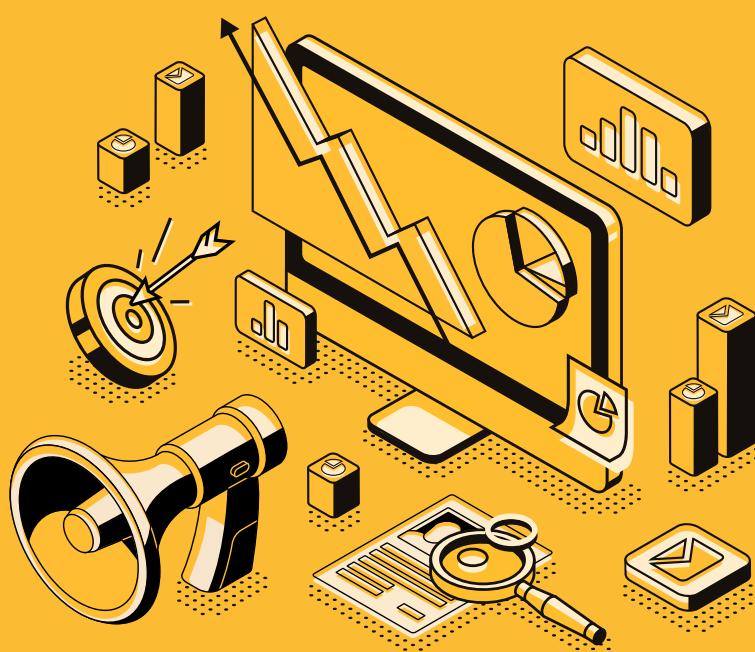
MARKETING E INFORMAZIONE LEGALE

MARTEDÌ 28 GENNAIO 2020

ORE 17.00

SPAZIO CHIOSSETTO

VIA CHIOSSETTO 20 • MILANO



INTERVENGONO

Alessandra Ferrari General Counsel A2A

Gaia Francieri Socio Fondatore MOPI

Giovanni Lega Presidente ASLA – Managing Partner LCA Studio Legale

Vinicio Nardo Presidente Ordine degli Avvocati di Milano

Aldo Scaringella Founder e Managing Director LC Publishing Group, Managing Director Iberian Legal Group

Laura Segni General Counsel Banca IMI e Capo Direzione Legale CIB Intesa Sanpaolo

MODERA

Nicola Di Molfetta Direttore MAG e Legalcommunity, Group Editor-in-Chief LC Publishing Group
e Iberian Legal Group

CON IL PATROCINIO DI



L'EVENTO È STATO ACCREDITATO
ALL'ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO
CON N° 2 CREDITI FORMATIVI

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

L'operazione Uniqlegal conferma alcuni dei concetti che già l'avvio del progetto La Scala Cerved aveva reso evidenti a chiunque fosse interessato a comprendere davvero quali fossero le dinamiche in atto nella gestione di una certa tipologia di servizi legali (la lettura del capitolo del libro *Lex Machine*, intitolato "Debutto in Società" potrebbe essere molto utile in proposito). Ma ne introduce anche di nuovi, sconvolgendo letteralmente alcuni assunti considerati intoccabili dalla maggior parte degli avvocati italiani: come quello che fare sistema tra avvocati e operatori del diritto, in generale, sia praticamente una mission impossible.

Ecco allora quelle che, secondo noi, sono le cinque lezioni che ci portiamo a casa all'alba di questa nuova iniziativa imprenditoriale-legale.

Prima lezione: **non è vero che l'attività di uno studio legale non sia attrattiva per un partner/investitore.** Può esserlo eccome. Soprattutto se lo studio legale, organizzato in forma di impresa, si occupa di un settore in cui l'investitore è presente.

Seconda lezione: **il business deve essere scalabile e l'attività legale deve essere organizzata in processi.** La competenza dei professionisti che animano un progetto professionale capace di attirare l'interesse di un partner industriale o finanziario deve accompagnarsi a un'organizzazione che renda la nuova realtà legale un player capace di stare sul mercato a prescindere delle individualità ma in virtù della capacità di gestire una determinata tipologia di pratiche in maniera efficace ed efficiente.

Terza lezione: **l'impresa legale, almeno a questo stadio, è caratterizzata da una focalizzazione ben definita su una specifica area di mercato.** Lo studio legale classico, inteso come struttura multidisciplinare e attiva in diverse aree del diritto con team diversificati non solo sul piano tecnico ma anche su quello della redditività, sembra meno adatto a essere strutturato per svolgere una produzione "industriale".

Quarta lezione: **lo studio impresa non sostituisce lo studio tradizionale ma si propone come alternativa per una gestione più efficiente di determinate attività.** Le diverse componenti del mercato dei servizi legali sembrano destinate a spostarsi verso forme studio più adatte e più efficaci rispetto alle diverse esigenze e disponibilità di spesa. Uno stesso studio legale, in quest'ottica, può diventare il promotore di diversi progetti, distribuendo energie e risorse, differenziando così il rischio d'impresa in una logica di ottimizzazione.

Quinta lezione: **fare sistema tra operatori del settore può rivelarsi strategico.** Questo, forse, è l'aspetto più sorprendente del caso UniQLegal. Vedere due studi legali che decidono di unire le forze per sviluppare in sinergia un progetto assieme a un partner terzo su una specifica area di business è un fatto inedito all'interno di un mercato da sempre caratterizzato da una concorrenza esasperata tra organizzazioni professionali. E se dire che segna l'inizio di una nuova era per il settore può sembrare esagerato, di sicuro consente di affermare che l'innovazione di modello, nella professione forense, ha come unico limite la capacità di visione dei professionisti. 

L'APERTURA
ALLA FORMA
SOCIETARIA
PER GLI STUDI
LEGALI ERA
DESTINATA
A TRADURSI
NELLA NASCITA
DI IMPRESE
LEGALI
PARTECIPATE DA
BIG SPENDER
DEL SETTORE



32 ESCLUSIVA
ECCO COME SARÀ
UNILEGAL



108 L'INTERVISTA
ARENGI BENTIVOGLIO:
«I FAMILY OFFICE?
SEMPRE PIÙ
STRUTTURATI
E FOCALIZZATI»

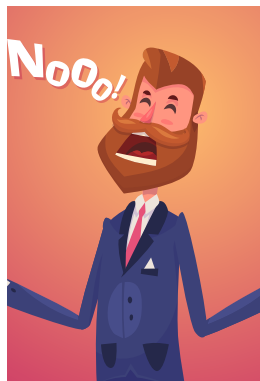
40 **La lente sul mercato**
Studi legali, un anno di m&a

46 **La lente sul mercato**
Mediobanca, Goldman e Bofa sul podio
m&a

54 **Best practice**
Masterbook del know-how: la proprietà
industriale "evoluta" di Ey

58 **Nuove insegne**
Reilly & Tesoro, labour a trazione
internazionale

70 **Scenari**
Intelligenza artificiale: bisogna giocare
d'anticipo



78 CONSULENZE
DA INCUBO
I SETTE PECCATI
CAPITALI
DEGLI STUDI LEGALI



138 KITCHEN
CONFIDENTIAL
NIEDERKOFER,
LA RIVOLUZIONE
SI FA CON
IL RISPETTO

98 **Leader**
Ennio Doris: tecnologia e sostenibilità,
i driver del futuro

100 **La ricerca**
Tutti i numeri dell'Aim

112 **Il punto**
Family office: quanti sono e dove
investono

116 **Capitali di ventura**
P101, highlander coi piedi per terra

120 **Periscopio**
2020, le dieci partite finanziarie
dell'anno



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.

Energy Awards	Milano, 30/01
Finance Awards	Milano, 05/03
Forty under 40 Awards - Italy	Milano, 26/03
Tax Awards	Milano, 02/04
IP & TMT Awards	Milano, 14/05
Corporate Awards	Milano, 11/06
Italian Awards	Roma, 09/07
Labour Awards	Milano, 17/09
Litigation Awards	Milano, 01/10
Marketing Awards	Milano, 26/10

LEGALCOMMUNITYWEEK
| CPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week Milano, 08-12/06



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

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

Inhousecommunity Awards - Egypt	Cairo, 04/04
Inhousecommunity Awards	Milano, 15/10
Gold Awards	Madrid, 05/11
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Lugano, 12/11



FOODCOMMUNITY
AWARDS

Sono gli awards che premiano le eccellenze imprenditoriali nel mondo food & beverage ovvero i principali attori della filiera del gusto, chef e imprenditori che si sono particolarmente contraddistinti nell'ultimo anno dal punto di vista business ed economico.

Foodcommunity Awards Milano, 30/II

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

FINANCECOMMUNITYWEEK
ICPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la Finance community

Financecommunity Week Milano, 16-20/11



FINANCECOMMUNITY AWARDS

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

Financecommunity Awards Milano, 19/11



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

Corporate Music Contest	Milano, 10/06
Save the Brand	Milano, 01/07
Sustainability Awards	Milano, 14/12



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

Labour Awards - Spain	Madrid, 12/03
InspiraLaw	Madrid, 16/04
Labour Awards - Portugal	Lisbona, 07/05
Forty under 40 Awards - Spain	Madrid, 24/09



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

Energy & Infrastructure Awards Miami, 29/10

- 12 Agorà**
Giannesi passa a Chiomenti con un team di sette professionisti
- 26 Il barometro del mercato**
Via libera al salvataggio della Popolare di Bari
- 62 Focus lavoro**
Riders: lavoratori autonomamente subordinati?
- 64 Case history**
Amtf, fatturato su del 18%
- 68 Obiettivo legalità**
Il terzo pilastro della normativa anticiclaggio: le segnalazioni di operazioni sospette
- 74 Diverso sarà lei**
Parità di genere: Italia ben piazzata nel bloomberg gender-equality index 2020
- 76 Vive la difference!**
Scelza: così ho costruito la mia storia
- 86 Empire State of business**
L'eredità di Carr: la spinta al cambiamento

- 96 Follow the money**
Corona... di denari
- 106 Finanza e diritto... a parole**
Uguaglianza formale o sostanziale? Questo è il dilemma
- 128 Sotto la lente**
Pir + Eltif, una combo di liquidità
- 132 Aaa... Cercasi**
La rubrica registra questa settimana dieci posizioni aperte, segnalate da nove studi
- 144 Startup**
Foorban: il benessere aziendale inizia a pranzo
- 148 Calici e pandette**
Estrella damm inedit, forma e sostanza
- 150 Le tavole della legge**
Da Gong suona la cucina orientale



N.134 | 27.01.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimofetta@lcpublishinggroup.it

Capiservizio
ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.it
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.salemmi@lcpublishinggroup.it
anthony.paonita@inhousecommunity.com (da New York)

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it
vito.varesano@lcpublishinggroup.it
vanessa.costa@lcpublishinggroup.it

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com
Graphic designer
samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
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
Events Assistant
sofia.cattaneo@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
antonino la lumia, sabrina familiari, odile robotti,
Barabino & Partners Legal, uomo senza loden

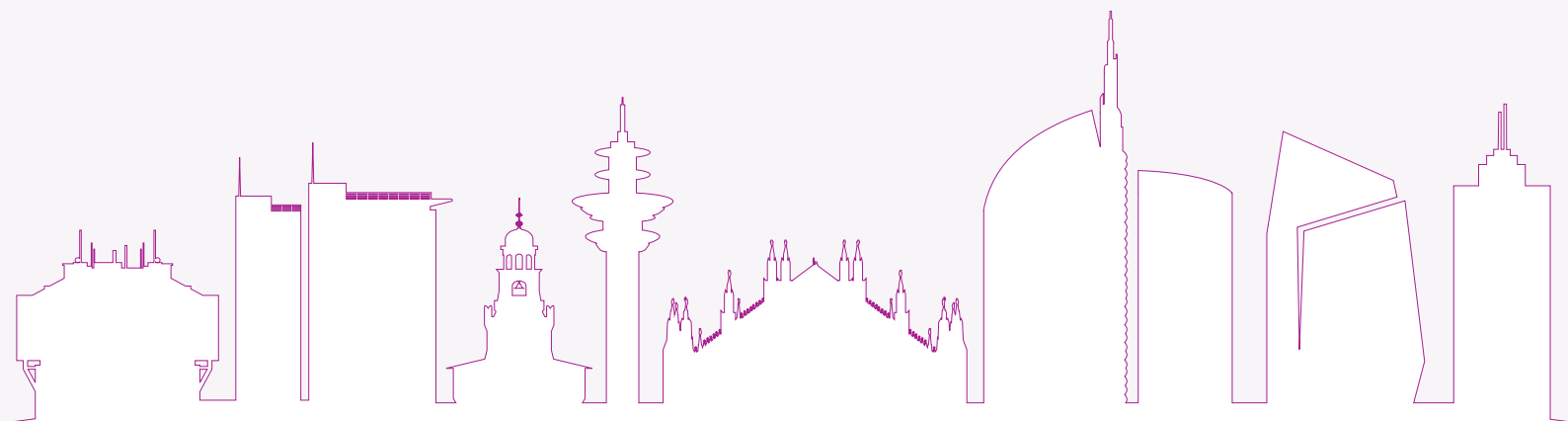
Editore
LC S.r.l. Via Morimondo, 26 - 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.70
www.lcpublishinggroup.it

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 June 2020 • Milan

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY



Platinum Partners

BonelliErede

CHIOMENTI

Deloitte
Legal



Gold Partners

Freshfields

Gatti Pavesi Bianchi

GT GreenbergTraurig
Santa Maria

Hogan
Lovells

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Las Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

TP
Trifirò & Partners
avvocati

Supporters



ANDAF
Associazione Nazionale
Dottori Avvocati e Procuratori

ASLA
Associazione degli
Avvocati della Lombardia

CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

elsa
The European Law Students' Association
ITALIA

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

ISPRAMED

www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 8 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)	Deloitte. Legal	Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail	Gatti Pavesi Bianchi	Gatti Pavesi Bianchi Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 9 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)	BonelliErede	Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"	GT GreenbergTraurig Santa Maria	Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable	TP Trifiro & Partners avvocati	Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable	Hogan Lovells	To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail	Freshfields	Freshfields Bruckhaus Deringer Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY 10 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run	PUBLISHING GROUP LC	Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)	DLA PIPER	Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail	Legance AVVOCATI ASSOCIATI	Legance Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail	Leo Laberna Italy Global 100 Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo	Toffoletto De Luca Tamajo Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest	PUBLISHING GROUP LC	Fabrique Via G. Fantoli, 9 Milan

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

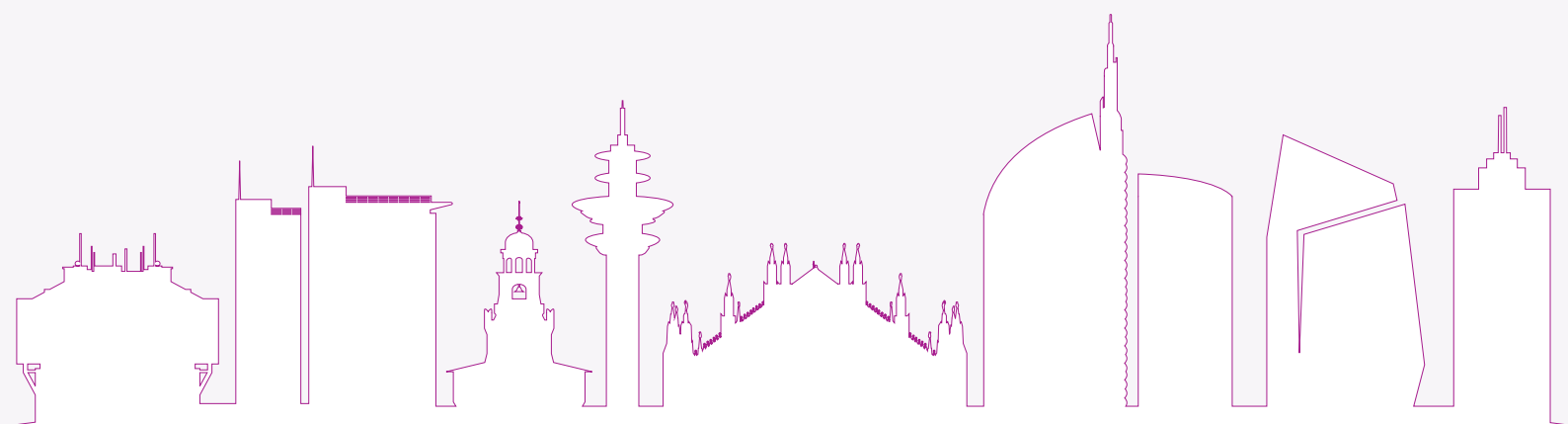
SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

THURSDAY 11 JUNE				
9:00 - 13:00		CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	CHIOMENTI Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30			Corporate Awards	 Milan
FRIDAY 12 JUNE				
18.00		SEP	International guest greetings	 Milan

SEE YOU FROM 8-12 JUNE 2020



for information please send an email to : helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

www.legalcommunityweek.com



LATERAL HIRE

Giannesi passa a Chiomenti con un team di sette professionisti

Secondo quanto anticipato da *Legalcommunity.it*, l'avvocato **Gianrico Giannesi** (foto) e il suo team di sette professionisti entrano nella sede di Roma di Chiomenti, portando a 70 il numero di professionisti del dipartimento Finanza e Regulated Entities.

«L'ingresso di Gianrico Giannesi - dichiara **Filippo Modulo**, managing partner di Chiomenti - dimostra la capacità attrattiva dello studio rispetto a professionisti di grande rilievo. Continuiamo a privilegiare la crescita interna, ma puntiamo anche all'ingresso di professionisti mirati, con competenze e posizionamento eccellente sul mercato, che possano rafforzare il posizionamento dello studio nei settori in cui vediamo ampi margini di crescita e anche nei settori dove siamo già leader. Il caso di Gianrico è emblematico. Un dipartimento che oggi possiamo definire con serenità leader di mercato - in cui abbiamo esponenti di grande rilievo - decide di rafforzarsi ulteriormente innestando un professionista e un team di assoluto livello».

Giannesi arriva da Orrick dov'era head of the banking and finance group per le sedi italiane.

La strategia del dipartimento è volta a creare il più forte dipartimento finanza d'Italia focalizzato sulle istituzioni finanziarie nell'ambito di uno studio multidisciplinare. Giannesi sarà di base nella sede di Roma. «L'ingresso di Gianrico Giannesi rappresenta un passo determinante nell'attuazione della strategia del nostro dipartimento - sottolinea **Gregorio Consoli**, responsabile del dipartimento Finance and Regulated Entities -. Ci consente di rafforzare ulteriormente la nostra leadership nella finanza strutturata, che rappresenta un mercato sempre più rilevante e una competenza sempre più richiesta dai nostri clienti. Tramite tecniche di finanza strutturata sono state realizzate le maggiori operazioni nel settore degli NPLs, le operazioni di de-risking bancario, nonché numerose operazioni nel settore del funding e, recentemente, del lending strutturato. Sono tutti trend di lungo periodo e che, in alcuni casi, si accentueranno ulteriormente. Il nostro obiettivo è consolidare la leadership dello studio nel settore finanza - DCM, restructuring e lending strutturato, e più in generale rispetto alle financial institutions - integrando nuove skills e professionisti di eccellenza».

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

ITALY
Forty40
UNDER

26.03.2020 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO

#LcFortyUnder40

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



LATERAL HIRE

Ferraguto entra nel litigation di La Scala

La Scala società tra avvocati si rafforza sul fronte del contenzioso bancario e commerciale. Arriva **Antonio Ferraguto** che – con il suo team composto da 15 professionisti – si unisce alla compagine professionale di La Scala.

«L'operazione – riferisce **Christian Faggella**, amministratore delegato di La Scala – si inserisce in una più ampia strategia di evoluzione del nostro modello che abbiamo intrapreso e che porteremo avanti anche nel 2020».

Ferraguto, già managing partner dello studio Fpa, svolge da venticinque anni a Milano la professione di avvocato prevalentemente nel settore del diritto commerciale, bancario, finanziario e concorsuale, sia mediante la rappresentanza e la difesa nel contenzioso giudiziale e arbitrale, sia tramite la prestazione di consulenza e assistenza in ambito stragiudiziale. Ha maturato esperienze anche nel coordinamento della gestione e nel recupero del credito di società multinazionali e organizzazioni complesse.

Con il contributo dell'avvocato Ferraguto e del suo team, La Scala società tra avvocati punta a consolidare il posizionamento sul fronte del contenzioso, dopo la già annunciata operazione di costituzione del primo studio legale, UniQLegal, partecipato da una banca (Unicredit) insieme a Nctm ([leggi qui la news](#)).

PRIVATE EQUITY

Cinven, Eugenio Preve nuovo partner

Eugenio Preve (foto) è stato nominato partner dell'operatore di private equity Cinven. Preve, entrato nel fondo nel 2009, è responsabile della sede di Milano, membro del team che gestisce le operazioni nel settore industriale e responsabile del team italiano. Ha preso parte a diverse operazioni di investimento, tra cui Amadeus, Avio, Eurovita e Medpace. Nel dettaglio, Avio, azienda nel settore aerospaziale, ha rappresentato un investimento di successo per Cinven: l'operazione ha portato alla cessione di due rami di azienda, rispettivamente a GE e Leonardo-Finmeccanica, prima che la stessa fosse quotata a Piazza Affari. Uno degli attuali investimenti di Cinven in Italia è Eurovita, la compagnia assicurativa italiana indipendente attiva nel ramo vita, che ha completato diverse acquisizioni nel paese. Tra gli altri investimenti di Cinven in Italia ci sono Stada, produttore europeo di farmaci generici da prescrizione e da banco, e Synlab, gruppo europeo del mercato della diagnostica di laboratorio.





NOMINE

Unicredit, nuovi ruoli per Maccario e Zadra

La banca guidata da **Jean Pierre Mustier** inaugura l'anno con due nomine. La prima è quella di **Aurelio Maccario** (foto a sinistra) quale nuovo chief lending officer (clo) del gruppo. In qualità di clo, Maccario succederà ad **Andrea Varese**, che si dedicherà a nuove sfide all'interno del gruppo e rimarrà membro dell'emc (executive management committee) fino al completamento della transizione. **Guglielmo Zadra** (foto a destra), attualmente nel management board di HypoVereinsbank–Unicredit Bank AG, succederà a Maccario come responsabile della struttura group regulatory affairs e come membro dell'executive management committee entro il primo semestre. Nella nuova posizione, Maccario guiderà la struttura group lending office. Maccario è entrato nella banca nel 2002, ricoprendo differenti ruoli fino alla nomina a responsabile della struttura group strategic planning nel 2010. Nel 2013 è passato al group risk management, con responsabilità sulle attività relative al Pillar 2 e al monitoraggio del profilo di rischio di credito consolidato. Nel 2015 è stato nominato responsabile della struttura group regulatory affairs. Maccario è membro del consiglio di sorveglianza di Zagrebačka Banka, Croazia, e del consiglio di sorveglianza di Bank Austria. Zadra guiderà la struttura group regulatory affairs, definendo la strategia di Unicredit relativamente alle priorità di vigilanza alle regolamentazioni di interesse per le banche e gestendo i rapporti con la Bce, il comitato di risoluzione unico (Single Resolution Board), la Banca d'Italia e le altre autorità competenti. Zadra è entrato in Unicredit nel 2008 come responsabile della struttura group planning, strategy and capital management, ricoprendo successivamente il ruolo di responsabile della struttura group credit and integrated risks prima di entrare nel board di HypoVereinsbank come chief financial officer nel 2016.

NUOVI RUOLI

Bergamaschi avvia il legal & compliance di Ifom

Marco Bergamaschi entra in Ifom – Istituto Firc di oncologia molecolare con il ruolo di legal & compliance manager. Si tratta del primo ingresso nella nuova funzione legale e di compliance della fondazione, che il professionista avrà il compito di strutturare nei prossimi mesi.

L'avvocato proviene da Bureau Veritas, in cui ha lavorato per quasi sei anni con responsabilità crescenti, fino ad ottenere l'incarico di legal counsel & compliance officer South East Europe. Precedentemente, ha svolto incarichi legali in realtà come Goldman Sachs, Archon Group, Generali e Codacons.

NUOVE APERTURE

Pozzoli, Sabelli, Tully e Vismara portano Squire Patton Boggs in Italia

Squire Patton Boggs, la law firm internazionale nata dalla fusione tra Squire Sanders e Patton Boggs del 2014, avrà una presenza anche in Italia. Il team di partenza proviene tutto da Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle e conta quattro soci. Si tratta di **Galileo Pozzoli, Ian Tully, Daniela Sabelli e Fabrizio Vismara**. Considerando i curricula dei soci fondatori della practice italiana di Squire Patton Boggs (che a livello globale conta 1.500 legali ed è presente in 20 Paesi), è evidente che lo studio sarà attivo anzitutto sul fronte corporate con una caratterizzazione distintiva in ambito energy. Altrettanto evidente l'impegno del team sul fronte contenzioso e arbitrale.

«Il nostro scopo è fornire ai clienti consulenza altamente specialistica ovunque sia localizzata l'attività. Il lancio di un ufficio nella terza economia più sviluppata dell'Eurozona rappresenta per noi un altro importante passaggio nell'espansione globale», ha affermato **Mark Ruehlmann**, presidente e amministratore delegato globale di Squire Patton Boggs. «Lavoriamo già per numerose aziende italiane e altre entità che operano sul mercato. Questo team porterà il nostro studio a livelli ancora più alti».

«Si tratta di un'opportunità unica di inserire all'interno dello studio un team di professionisti, accrescendo ulteriormente il nostro lavoro, storicamente rilevante, per entità statali in procedimenti di arbitrato di primo piano, nonché in questioni in materia di politica energetica», ha affermato **Steve Mahon**, global managing partner per clienti e strategia di Squire Patton Boggs. Come già ricordato, il team proviene dallo studio legale Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle, dove Galileo Pozzoli ha svolto la funzione di managing partner per l'Italia dal 2010 ed è stato membro del comitato di gestione europeo dello studio. «Più conoscevo lo studio, la notevole diffusione globale e la cultura di collaborazione, più questo passaggio si dimostrava di grande valore per noi e i nostri clienti», ha affermato Pozzoli. In Squire Patton Boggs, **Galileo Pozzoli** non solo ricoprirà il ruolo di managing partner dell'ufficio di Milano, con il compito di espandere lo studio italiano, ma lavorerà anche a stretto contatto con Peter Stewart, che è entrato di recente a far parte dello studio di Londra, per coordinare il lavoro relativo allo sviluppo dell'attività dello studio in Africa.



CAMBI DI POLTRONE

Cantarelli nuova general counsel di Bim

Elisabetta Cantarelli (foto) è la nuova general counsel di Bim Banca Intermobiliare. Guiderà il team legale della banca e risponderà direttamente all'amministratore delegato. Cantarelli proviene da Banca Leonardo, dove ha lavorato per 14 anni, di cui quasi nove come general counsel. Tra le esperienze precedenti figurano quella di in house counsel di Allianz e quelle negli studi legali Schlesinger e Lombardi e Baker McKenzie.



7[^] Edizione

Tax AWARDS

02.04.2020 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO

#LcTaxAwards

Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



NOMINE

Puri Bracco Lenzi cresce dall'interno: nominati cinque nuovi salary partner

Lo studio Puri Bracco Lenzi e associati ha annunciato la nomina di cinque nuovi salary partner tra i suoi professionisti. Due su Milano: **Francesca Rita Martini**, commercialista con una lunga esperienza nelle operazioni di riorganizzazione aziendale, e **Luca Di Nunzio**, avvocato e dottore di ricerca specializzato in fiscalità finanziaria e immobiliare. Tre quelli della sede romana: **Alberto Mula**, cassazionista e ricercatore confermato con cattedra all'Università di Napoli, **Andrea Vernier**, commercialista esperto di fiscalità internazionale e transfer pricing, e l'avvocato **Michele Marzano**, background accademico e specializzazione in diritto europeo tributario e doganale.

Con la nomina dei nuovi soci, sale a nove il numero dei salary partner in forza allo studio.



PASSAGGIO IN HOUSE

Palermo nuovo senior legal counsel e dpo di Telepass

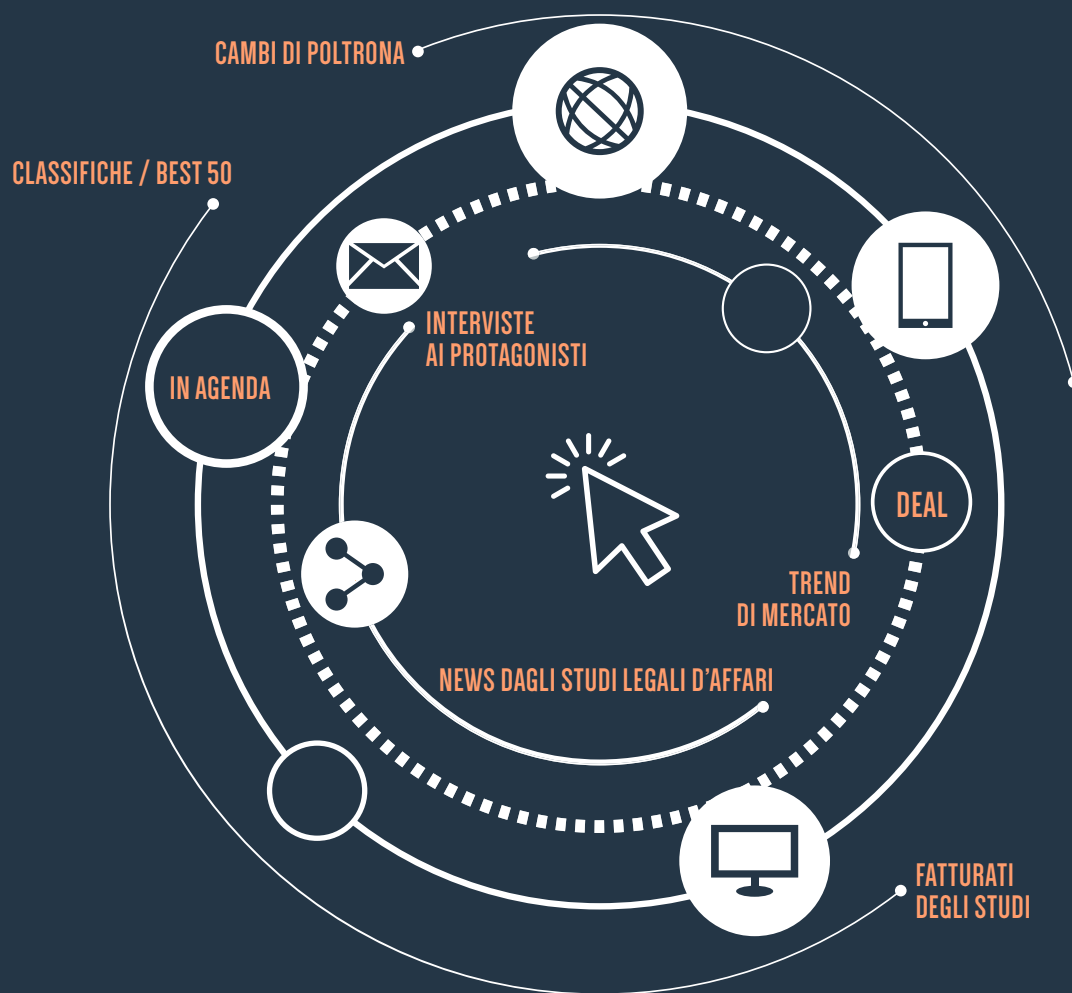
Antonio Palermo (foto) entra nel gruppo Telepass con il ruolo di senior legal counsel, e in particolare come responsabile della protezione dei dati personali/data protection officer (dpo). Avrà il compito di assicurare il monitoraggio delle evoluzioni normative in ambito privacy, verificando conformità del corpus procedurale e documentale, informare e fornire consulenza in merito agli obblighi derivanti dal Gdpr, verificarne l'attuazione e l'applicazione, nonché di fungere da punto di contatto con l'autorità garante.

Palermo è un avvocato specializzato in data protection, diritto delle nuove tecnologie, commerciale e societario, con esperienza pluriennale maturata fornendo consulenza legale in favore dei gruppi societari operanti in vari settori industriali e regolamentati. Il giurista proviene da PwC TLS dove era entrato nel 2011 e dove ricopriva, da ultimo, la carica di senior legal manager all'interno del dipartimento Ipt Tmt Digital & Privacy.



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



TRADING

Sgss, Pecora nuovo amministratore delegato per l'Italia

Roberto Pecora (foto) è il nuovo amministratore delegato e country head per l'Italia di Societe Generale Securities Services (Sgss). Pecora lavorerà in allineamento con **David Abitbol**, presidente del consiglio di amministrazione di Sgss, e **Alessandro Gumier**, head of global banking and investor solutions in Italia. Pecora sostituisce **Frédéric Barroyer**, di recente nominato head of group retirement and employee savings di Societe Generale Insurance. Sgss, che in Italia vanta oltre 698 miliardi di euro di asset in custodia, fornisce servizi di post trading agli investitori istituzionali, tra i quali custodia e regolamento titoli, depositario, amministrazione fondi, middle office, gestione della liquidità, transfer agent e soluzioni informatiche per la gestione del rischio e della performance. Pecora dal 2009 è head of global markets per l'Italia e responsabile dell'attività italiane di Lyxor Asset Management. È nel gruppo Société Générale dal 1999.



IN AZIENDA

Dell Technologies: Zoli entra nel legal team

Alessandro Zoli (foto) entra nel team legale di Dell Technologies in qualità di advisor e legal counsel.

Riporterà al senior director e legal counsel per l'Italia **Paolo Travaglini Allocatelli**.

Avvocato con 10 anni di esperienza in house negli affari legali e contrattuali applicati al settore tecnologico, Zoli proviene da Fca – Fiat Chrysler Automobiles, dove era arrivato nel settembre 2014 in qualità di legal counsel. Nel gruppo automobilistico torinese, il professionista si è occupato in larga parte di consulenza e contrattualistica per i settori ict, connected services e financial services.



Europe's **Leading** Legal Innovation Event

April 20 - 21, Amsterdam



Reena SenGupta
Legal Strategy Consultant
(RSG Consulting)



Anna Lozinsky
General Counsel (L'Oréal)



Wendy Butler Curtis
Chief Innovation Officer (Orrick,
Herrington & Sutcliffe LLP)



Vincent Cordo
Central Legal Operations Officer
(Shell International)



Chris Ryan
Managing Director
(HBR Consulting)



Jeroen Plink
CEO (Clifford Chance
Applied Solutions)

KEEP AN EYE ON

LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



Mediapartners





FISCALE

Tre new entry per il dipartimento tax di Baker McKenzie

Baker McKenzie ha annunciato tre nuovi ingressi nel dipartimento tax: l'avvocato **Nicola Boella** (foto a sinistra) in qualità di local partner, l'avvocato **Valeria Gioffrè** (foto al centro) in qualità di counsel (entrambi provenienti da Gop) e **Stefano Corbara** (foto a destra) in qualità di senior associate (proveniente da Chiomenti).

Boella, specializzato in contenzioso fiscale, ha esperienza in tutti i procedimenti dinanzi agli organi di giustizia tributaria e nei giudizi di Cassazione, nonché nella definizione delle controversie fiscali mediante procedure di adesione e conciliative.

Gioffrè, specializzata in contenzioso fiscale, fornisce assistenza in sede di verifiche fiscali, nell'ambito di tutte le procedure pre-contenziose e di definizione agevolata delle controversie fiscali e nei giudizi innanzi alla commissioni tributarie fino alla suprema corte.

Corbara, commercialista e revisore legale, si occupa di diritto tributario nazionale e internazionale, con particolare riferimento a tematiche di fiscalità finanziaria, immobiliare e delle operazioni straordinarie.

A seguito dei nuovi ingressi, il team fiscale di Baker McKenzie conta oggi 40 professionisti nelle sedi di Milano e di Roma.



CAMBI DI POLTRONE

Giovannelli e associati rafforza il litigation con Cardellicchio

Dopo il recente ingresso dei nuovi soci nel corporate ([leggi qui la news](#)), Giovannelli e associati rafforza il settore litigation con l'ingresso nella partnership di **Pasquale Cardellicchio** (foto).

L'avvocato Cardellicchio proviene dallo studio legale Rccd ed entra in Giovannelli e associati in qualità di socio, con un team composto dagli associate **Giovanni Puhali**, **Enrico Busetto** e **Benedetta Gava**.

Cardellicchio ha esperienza nel contenzioso in ambito di diritto bancario e finanziario, societario e fallimentare. Ha inoltre sviluppato la practice di investigation con riferimento a indagini avviate da Consob o procure della Repubblica in relazione a fattispecie di reati societari e reati contro la pubblica amministrazione, mettendo a frutto anche l'esperienza maturata nei primi anni di formazione come penalista. In precedenza, aveva svolto l'attività professionale in Allen & Overy dal 2002 al 2014, e nello studio Lombardi e associati dal 1999 al 2002.

Giovannelli e associati porta così a 15 il numero dei soci.



BOUTIQUE

Gli studi Giove e R&R danno vita a Gr Legal

Nasce Gr Legal, nuova insegna specializzata nel diritto della proprietà intellettuale e dell'information technology con sedi a Milano, Padova e Roma. La neonata boutique legale, fondata dagli avvocati **Luca Giove** (foto a sinistra) e **Aurelio Richichi** (foto a destra), nasce dall'integrazione degli studi Giove di Padova e R&R di Roma, che da tempo collaboravano insieme nell'assistenza contenziosa e stragiudiziale in materia di ip per clienti nazionali e internazionali. Founding partner anche l'avvocato **Filippo Romani**, co-fondatore dello studio R&R di Roma che da sempre si è dedicato al diritto commerciale. In passato, Giove e Richichi, prima di fondare i propri studi – confluiti ora in Gr Legal – hanno lavorato insieme nel dipartimento di proprietà intellettuale di Freshfields Bruckhaus Deringer. Successivamente l'avvocato Giove è stato senior lawyer in Bonelli Erede Pappalardo, mentre l'avvocato Richichi ha lavorato come senior associate nello studio legale Barzanò & Zanardo partecipando alla start-up.



IN CRESCITA

Brazzelli e Pirola nuovi equity partner di Pirola Pennuto Zei

Tempo di nomine in Pirola Pennuto Zei. In particolare, lo studio fa sapere che i commercialisti **Nathalie Brazzelli** (foto) e **Andrea Pirola** (foto) sono stati promossi a equity partner. Brazzelli è specializzata in consulenza fiscale corporate, m&a, pianificazione fiscale nell'ambito di gruppi nazionali e internazionali e vanta esperienza in operazioni di private equity. Pirola si occupa di consulenza fiscale e societaria, ordinaria e straordinaria, nei confronti di primari gruppi nazionali e internazionali e ha maturato una significativa esperienza con riferimento alla fiscalità internazionale, alle operazioni straordinarie e al contenzioso tributario. Inoltre, sono stati nominati partner **Giuseppe Tarantino** (sede di Roma), specializzato in corporate tax e in questioni relative alla fiscalità delle imprese operanti nel settore automotive e delle energie rinnovabili, **Riccardo Di Salvo** (sede di Roma), specializzato in corporate tax, con particolare riferimento alle imprese farmaceutiche e **Federico Ragazzini** (sede di Milano), specializzato in consulenza fiscale, contenzioso tributario, riorganizzazioni societarie e transfer pricing. Infine, sono stati nominati associate partner **Giuseppe Galmanini** (sede di Milano), specializzato in corporate tax e real estate, **Fabio Marinelli** (sede di Milano), specializzato in corporate tax e gli avvocati **Edoardo Panzera**, specializzato in litigation e contrattualistica in ambito nazionale e internazionale, **Clarissa Galli**, specializzata in capital market e m&a (entrambe della sede di Milano) e **Benedetta Pinna** (sede di Bologna), specializzata in m&a, diritto commerciale e consulenza in materia di compliance aziendale. A seguito delle nuove nomine, lo studio arriva a contare 66 partner e 62 associate partner.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

7^a Edizione

energy
awards

SCOPRI I FINALISTI

30.01.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

SPONSOR



FLYREN
THE SOURCE OF CLEAN ENERGY



Lamborghini Milano

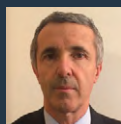


#LcEnergyAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



Antonio Adami
Senior Director and General Counsel EMEA, Canadian Solar



Gregorio Angelini
Divisione Corporate/SF - Coordinatore Energy & Project Finance, BNL Gruppo BNP Paribas



Andrea Ancora
General Counsel, Sorfinter



Andrea Bordogna
General Counsel, REPOWER Italia



Stefano Brogelli
Legal and Compliance Director, Axpo Italia



Valerio Capizzi
Head of Energy EMEA, ING Bank



Vita Capria
Head of Legal, EF Solare Italia



Tommaso Cassata
Consigliere delegato e Chief Operating Officer, Asja Ambienta Italia



Michele Catanzaro
Head of Legal, NextEnergy Capital Group



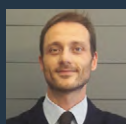
Alberto Cei
Head of Global Infrastructure & Projects Italy - Managing Director - Corporate & Investment Banking, Natixis



Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs, Tages Capital SGR



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



Giuseppe Conticchio
Legal Counsel, Global Solar Fund



Eugenio De Blasio
Founder & Managing Partner, Green Arrow Capital Group



Valerio Faccenda
Head of C, Europe - Africa and APAC, Iberdrola



Giulio Fazio
General Counsel, Enel



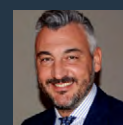
Alessandra Ferrari
Direttore Affari Legali e Compliance, AZA



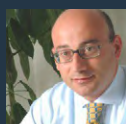
Claudia Fornaro
Managing Director Co-Head Energy, Mediobanca



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



Carlo Daniele Gorla
Head of Contracts and M&A, ENGIE Italia



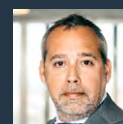
Paolo Grossi
Amministratore Delegato/Managing Director, Innogy Italia



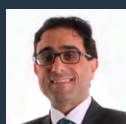
Anna Serena Guadalupi
Responsabile Affari Regolatori, Sorgania



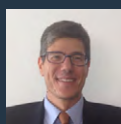
Fabio Londero
Group General Counsel, Danieli & C. Officine Meccaniche



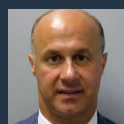
Alessandro Migliorini
Head of Projects Italy, European Energy



Alessio Minutoli
Direttore Affari legali, societari e compliance, Italgas



Andrea Navarra
General Counsel, ERG



Giuseppe Nicosia
Head of Tax, Snam



Daniele Novello
Vice President - Legal, Total Italia Servizi



Leonardo Pecciarini
Head of Infrastructure and Energy, Société Générale Corporate & Investment Banking



Federico Piccaluga
Group General Counsel, Gruppo Duferco



Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari, Tirreno Power



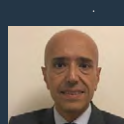
Giuseppe Pizzuto
General Counsel, VEI Green



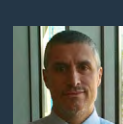
Emanuele Prativiera
Direttore Investimenti, Finint SGR



Marco Reggiani
General Counsel, Snam



Saverio Rodà
Investment Director, Tages Capital SGR



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



Alberto Torini
Responsabile Unit Corporate Finance-Divisione Consulenza Legale, SACE



Angela Maria Tornatora
General Counsel, ENGIE Italia



VIA LIBERA al salvataggio della **POPOLARE DI BARI**

Nel frattempo il gruppo
Usa Hines compra
la Torre Velasca a Milano
e Unicredit emette
due bond

D

Dall'immobiliare al bancario, fino al mercato dei capitali. Sono state due settimane movimentate per i consulenti legali e le banche, impegnati in diversi ambiti di attività. Fra le operazioni più importanti si possono citare l'accordo di salvataggio da 1,4 miliardi della Banca popolare di Bari ma anche l'acquisto, da parte del gruppo statunitense Hines, dell'iconica Torre Velasca a Milano, che sarà riconvertita in uffici e spazi di lusso. Sul mercato, spazio ai due bond di Unicredit per un totale di 2 miliardi.

ORRICK, BONELLIERE E RCCD NELL'ACCORDO PER IL SALVATAGGIO DELLA POPOLARE DI BARI

È stato sottoscritto l'accordo quadro che disciplina l'intera operazione di rafforzamento patrimoniale, trasformazione e derisking della Banca Popolare di Bari nel contesto della procedura di amministrazione straordinaria. L'ammontare complessivo dell'intervento è pari a 1,4 miliardi di euro. L'istituto di credito barese ha comunicato la sottoscrizione in data 31 dicembre 2019 dell'accordo quadro, in forza del quale il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (Fitd) e la Banca del Mezzogiorno – Mediocredito Centrale si sono impegnati, subordinatamente all'avveramento

di un set di condizioni (fra cui la conversione in legge del decreto 142/2019), a concorrere al rafforzamento patrimoniale della banca mediante iniezione di nuove risorse finanziarie che consentano il ripristino di tutti i ratios patrimoniali e di liquidità. È inoltre previsto che la banca deliberi un aumento del capitale sociale in contestualità con la trasformazione da società cooperativa a società per azioni e che porti a compimento un'operazione di derisking. Contestualmente alla (e per effetto della) stipulazione dell'accordo quadro, il Fitd ha eseguito in favore della banca un versamento in conto capitale per un ammontare complessivo di 310 milioni di euro in modo da garantire il ripristino dei ratios patrimoniali e di liquidità al 31 dicembre scorso.

Banca Popolare di Bari in A.S., in persona dei commissari straordinari, è stata assistita da Orrick con un team guidato dal partner **Patrizio Messina** e composto, per gli aspetti finance, bancari e regolamentari, dalla partner **Annalisa Dentoni Litta**, dall'of counsel **Nicolò Del Dottore** e dai senior associate **Sabrina Setini**, **Roberto Percoco** e **Daniele Consolo**, nonché, per gli aspetti corporate, dall'of counsel **Paola Barometro** e dall'associate **Federico Urbani**. Il team ha assistito i commissari nella definizione degli aspetti di natura societaria, contrattuale e nell'individuazione delle future operazioni di derisking oltre che nella gestione dei rapporti con le autorità di vigilanza.

Nell'ambito di tali accordi, BonelliErede ha assistito il Fitd con un team guidato dal partner **Stefano Cacchi Pessani**, membro del Focus Team Banche, e composto dal senior counsel **Matteo Erede** e da **Giovanni Maria Fumarola** per gli aspetti contrattuali e societari dell'intera operazione nonché per le interlocuzioni con le autorità di vigilanza e il coordinamento dell'intera operazione; i partner **Federico Vezzani**, membro del Focus Team Banche, e il senior associate **Giulio Vece** hanno



Patrizio Messina



Stefano Cacchi Pessani



Michele Crisostomo

seguito i profili regolamentari; **Massimo Merola**, partner, e **Alessandro Cogoni** hanno seguito i profili relativi alla disciplina sugli aiuti di stato e **Emanuela Da Rin**, partner, e **Giovanni Battaglia**, senior associate, quelli finance.

Il Mediocredito Centrale è stato assistito da Rccd con un team compost dai partner **Michele Crisostomo**, **Paolo Calderaro** e **Federico Morelli** e dagli associate **Nicola Baresi** e **Martina Baldi**.

La practice

Restructuring

Il deal

Ristrutturazione di Banca Popolare di Bari

Gli studi legali

Orrick (Patrizio Messina, Annalisa Dentoni Litta); BonelliErede (Stefano Cacchi Pessani, Federico Vezzani), Emanuela Da Rin, Massimo Merola; Rccd (Michele Crisostomo, Paolo Calderaro, Federico Morelli);

Il valore

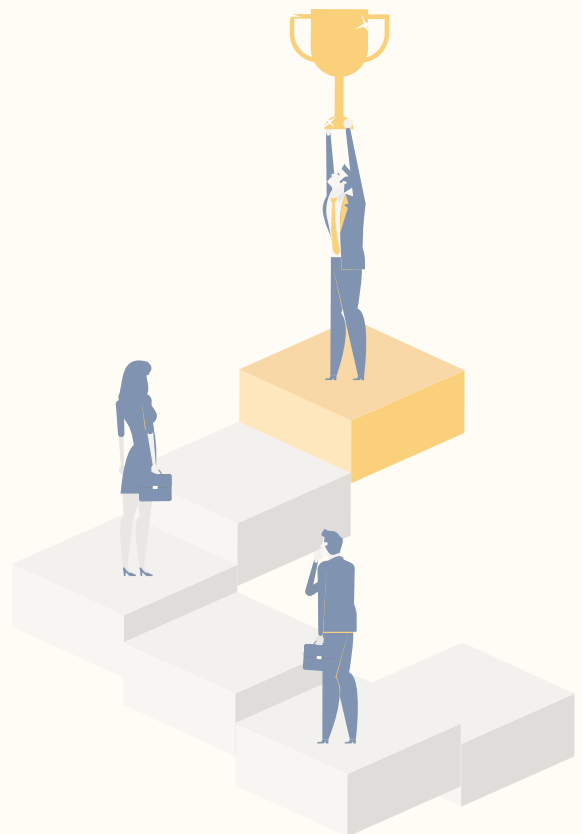
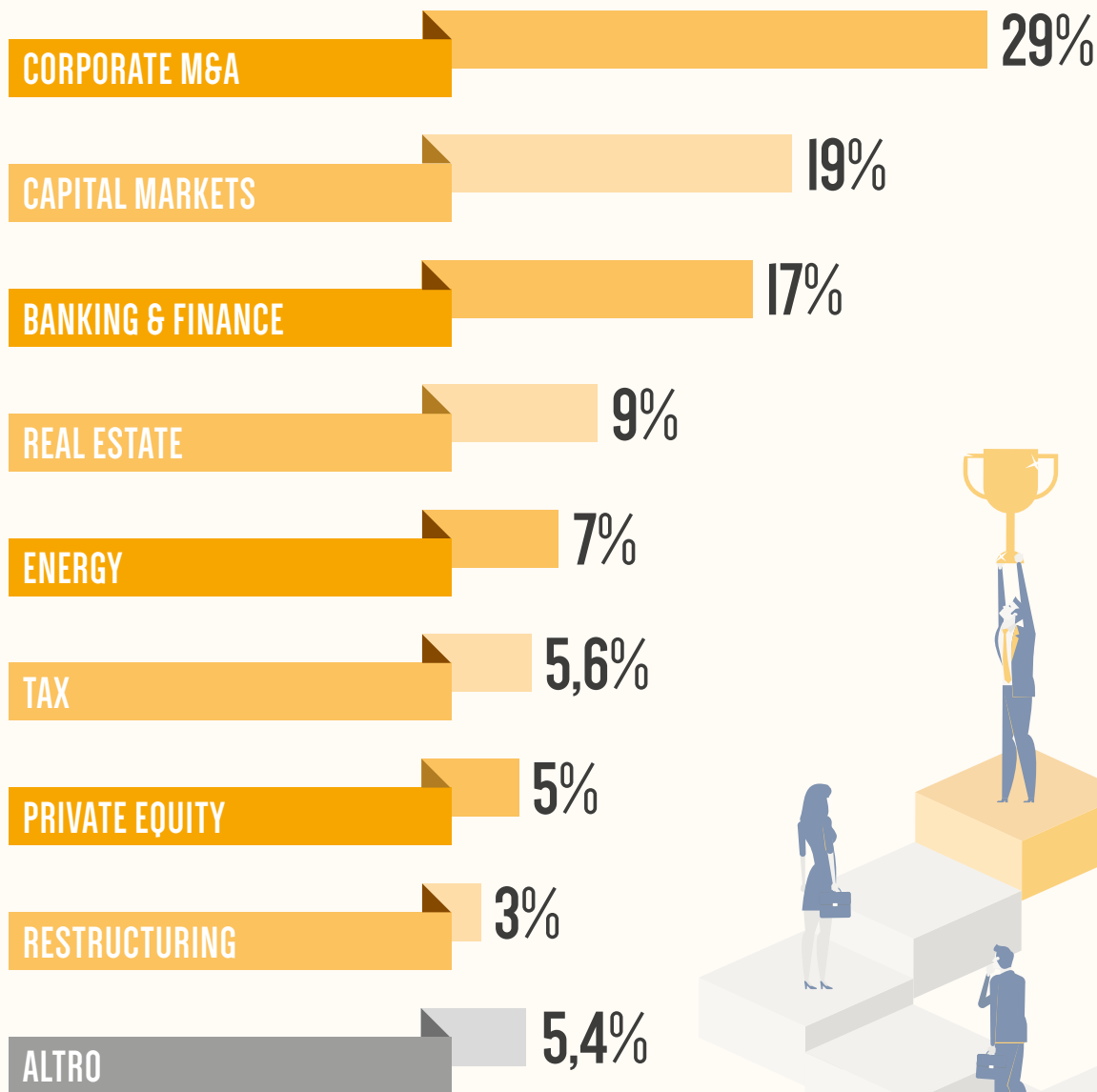
1,4 miliardi di euro

HINES CONQUISTA TORRE VELASCA

Hines, affiancata da Prelios, ha acquisito l'iconica Torre Velasca di Milano, che dal 1957 rappresenta uno tra i più celebri simboli architettonici della città. Situata nel cuore del capoluogo lombardo, poco distante dal Duomo, la Torre Velasca è un edificio di 27 piani alto 106 metri, adibito a uso commerciale e residenziale. La direzione corporate & business development del gruppo Prelios, guidata da **Luigi Aiello**, ha svolto il ruolo di advisor per l'operazione, mentre la business unit Prelios Integra ha assistito per i profili tecnici.

Sul fronte legale, l'acquirente è stato assistito da Ashurst, Ammlex, Dla Piper ed Ey.

I **SETTORI** che tirano



Periodo: 18 dicembre 2019 - 27 gennaio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

Ashurst ha seguito gli aspetti contrattualistici dell'operazione, con un team guidato dal partner **Andrea Caputo** e composto anche dall'associate **Diego Mallone** e dal trainee **Vincenzo Esposito**.

EY ha curato tutti gli aspetti fiscali dell'operazione, inclusa la strutturazione dell'investimento a livello internazionale, con un team composto da **Alessandro Padula**, **Aurelio Pensabene**, **Mario Naydenov** e **Alessandra Bramanti**.

Lo studio legale AMMLEX ha seguito gli aspetti di natura amministrativa, con un team guidato dal partner **Ada Lucia De Cesaris**, coadiuvata dall'associate **Riccardo Villa**. DLA Piper si è occupato dei profili finanziari, con un team guidato dal partner **Federico Zucconi Galli Fonseca**, coordinato dall'avvocato **Giampiero Priori** e composto dall'avvocato **Flavia Pertica** e da **Francesco Cerri**, nonché degli aspetti regolamentari e di istituzione del fondo "HEVF Milan 1", con un team guidato dal partner **Agostino Papa**, coadiuvato dall'avvocato **Edoardo Campo**.

Legance, con un team coordinato dal senior partner **Filippo Troisi** e guidato dal partner **Gabriele Capecchi**, e composto dalla senior associate **Francesca Iannò** e dall'associate **Alice Galizia**, ha assistito UnipolSai Assicurazioni durante il processo di selezione competitiva per la scelta dell'acquirente e nella successiva fase di negoziazione degli accordi per la compravendita dell'immobile.

Situato in Piazza Velasca, nel cuore dello storico quartiere centrale della città, vicino al Duomo di Milano, Torre Velasca si sviluppa su oltre 20mila metri quadrati di uffici, residenze e negozi. L'asset è stato acquisito da Unipol attraverso un

fondo di investimento immobiliare di nuova costituzione – HEVF Milan 1 Fund – gestito da Prelios Sgr, società di gestione del risparmio facente parte del gruppo Prelios, una delle principali società italiane di alternative asset management. Le quote di HEVF Milan 1 Fund sono detenute da Hines European Value Fund (HEVF 1).

Il business plan sviluppato da Hines prevede un programma di ristrutturazione e modernizzazione per trasformare la Torre Velasca in un complesso di lusso con diverse destinazioni d'uso, con prevalenza di uffici, anche attraverso un intervento di riqualificazione e rilancio della piazza. La riqualificazione dell'asset immobiliare permetterà al contempo di valorizzare Piazza Velasca, che deve il nome proprio alla celebre torre. L'acquisizione rappresenta la nona assicurata da Hines per HEVF 1, il principale fondo core plus/ value-add sul quale Hines ha raccolto 721 milioni di euro di commitments da luglio 2017 ad agosto 2018, superando di oltre il 40% la dimensione target del fondo originale. Con questo nono investimento, il fondo è pienamente impegnato e Hines sta già chiudendo attivamente equity commitments per il fondo successore HEVF 2.



Alessandro Padula



Federico Zucconi



Mario Abbadessa

La practice

Real estate

Il deal

Hines compra la Torre Velasca a Milano

Gli studi legali

Ashurst (Andrea Caputo); EY (Alessandro Padula, Aurelio Pensabene); AMMLEX (Ada Lucia De Cesaris); DLA Piper (Federico Zucconi Galli Fonseca, Agostino Papa); Legance (Filippo Troisi, Gabriele Capecchi)

Gli advisor finanziari

Prelios (Luigi Aiello)

Il valore

-

ALLEN&OVERY E CLIFFORD NELLA DOPPIA EMISSIONE UNICREDIT DA 2 MILIARDI TOTALI

Allen & Overy e Clifford Chance hanno affiancato rispettivamente Unicredit e le banche che hanno agito in qualità di joint bookrunners – Commerzbank, Hsbc, Ing, Jp Morgan, Merrill Lynch International, Société Générale e Unicredit – nell'emissione di un titolo senior non-preferred callable con scadenza a sei anni e che prevede una call option dopo cinque anni, per un importo nominale di 1,25 miliardi di euro, e di un titolo senior non-preferred con scadenza a dieci anni per un valore nominale di 750 milioni di euro. L'importo complessivo emesso rappresenta la più grande transazione obbligazionaria unsecured in euro per il mercato istituzionale mai effettuata da Unicredit.

I due bond hanno raccolto ordini per più di 4 miliardi di euro da una platea di oltre 350 investitori istituzionali. I titoli saranno quotati sul mercato regolamentato della Borsa del Lussemburgo e sono emessi a valere sul programma Euro Medium Term Notes di Unicredit.



Cristiano Tommasi



Filippo Emanuele

Il team di Allen & Overy è stato guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, del dipartimento international capital markets, coadiuvati dalla counsel **Alessandra Pala**, con **Cristina Palma** e il trainee **Edoardo Tonachella**. I profili fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal counsel **Michele Milanese**.

Il team di Clifford Chance è stato guidato dai partner **Gioacchino Foti** e **Filippo Emanuele** del dipartimento finance & capital markets, coadiuvati dal senior associate **Jonathan Astbury** e dagli associate **Francesco Napoli** e **Matteo Oliver Minuti**.

La practice

Debt capital market

Il deal

Due bond di Unicredit

Gli studi legali

Allen & Overy (Cristiano Tommasi, Craig Byrne); Clifford Chance (Gioacchino Foti, Filippo Emanuele)

Le banche

Unicredit, Commerzbank, Hsbc, Ing, Jp Morgan, Merrill Lynch International, Société Générale

Il valore

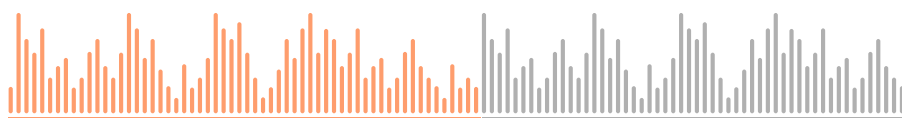
2 miliardi di euro



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su **legalcommunity.it**

Marco De Bellis & Partners

Avvocati Giuslavoristi

LICENZIAMENTO PER GIUSTA CAUSA DEL DIRIGENTE: DIRITTO DI DIFESA; OMESSA INTEGRAZIONE ORALE DELLE GIUSTIFICAZIONI (TRIBUNALE DI MILANO 23 SETTEMBRE 2019)

Nel numero 132 del 16 dicembre 2019 di MAG, il Collega avv. Marco De Bellis ha esposto i principi generali in materia di licenziamento per giusta causa del dirigente.

Esaminiamo ora un caso da me recentemente trattato, che presenta spunti di particolare interesse.

Con sentenza del 19 settembre 2019, il Tribunale di Milano ha dichiarato l'illegittimità del licenziamento (per asserita giusta causa) di un dirigente da me assistito per il mancato rispetto da parte del datore di lavoro del diritto difesa, in particolare per avere impedito l'integrazione orale delle difese scritte richiesta dal dirigente stesso.

Si trattava di un dirigente licenziato per aver *"destabilizzato e demotivato l'ambiente lavorativo tramite la divulgazione di notizie false"*.

Ricevuta la contestazione disciplinare (durante un'assenza per malattia), il dirigente si giustificava per iscritto, chiedendo di integrare oralmente le difese a guarigione avvenuta. La società convocava il dirigente; perdurando la malattia, il dirigente chiedeva il differimento dell'incontro al termine della malattia. Tale richiesta veniva respinta con contestuale licenziamento per giusta causa del dirigente.

La sentenza ha in primo luogo brevemente richiamato il principio ormai pacifico espresso a suo tempo dalle Sezioni Unite della Corte di Cassazione con la pronuncia 30 marzo 2007 n. 7880, secondo cui le tutele in materia di procedura disciplinare e termine a difesa previste dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori si applicano anche ai dirigenti come ad ogni altro dipendente di inferiore inquadramento contrattuale.

In proposito, nel caso di specie, la società convenuta aveva espressamente negato il differimento dell'incontro per integrare le giustificazioni oralmente al termine della malattia, sostenendo nella lettera di licenziamento che le giustificazioni scritte rese fossero già di per sé complete.

Richiamando svariate precedenti statuizioni della giurisprudenza di legittimità in materia, la sentenza in commento ha evidenziato come, anche qualora il dirigente abbia reso giustificazioni scritte ampie e potenzialmente esaustive, ove il dipendente chieda di essere anche sentito oralmente, l'audizione orale diventi indefettibile presupposto procedurale per la legittimità del licenziamento e non valga a fronte di tale principio l'obiezione datoriale di necessità di conclusione delle procedure disciplinari con tempistiche ragionevoli.

Il Tribunale di Milano ha statuito pertanto l'illegittimità del licenziamento del dirigente e la condanna al pagamento da parte della società, oltre che dell'indennità sostitutiva del preavviso, dell'indennità supplementare prevista dal CCNL di riferimento, commisurandone peraltro la misura tenendo conto della gravità della violazione aziendale, dell'anzianità di servizio del dipendente, della professionalità del dirigente.



Avv. Carlo A. Galli
Equity Partner - Marco De Bellis & Partners

È la società tra avvocati per azioni a cui hanno dato vita Unicredit, La Scala e Nctm.

MAG ha intervistato i promotori del progetto e si è fatto raccontare tutti i dettagli dell'iniziativa che potrebbe rivoluzionare una fetta importante del mercato dei servizi legali

di *ilaria iaquinta*

Ecco come sarà **UNIOLEGAL**



SHANNON LAZZARINI



ALBERTO TOFFOLETTO



MARCO PESENTI



GIANPAOLO ALESSANDRO



Mentre studi d'affari e direzioni legali interne si affannano a chiamare partnership i semplici rapporti di collaborazione che intercorrono tra loro, c'è chi passa dalle parole ai fatti, costituendo società. È il caso di Unicredit, Nctm e La Scala. Il gruppo bancario e le due insegne hanno siglato una partnership che dà vita a UniQLegal, uno studio legale nella forma di società per azioni tra avvocati, partecipato per il 91% dalle law firm (45,5% ciascuno) e per il 9% dall'istituto di credito. Questo matrimonio cliente-fornitore segna l'ingresso ufficiale di una banca nel mondo della consulenza giuridica specializzata, scrivendo una pagina di storia del mercato dei servizi legali.

LA CURIOSITÀ

DA DOVE ARRIVA IL NOME UNIQLEGAL?

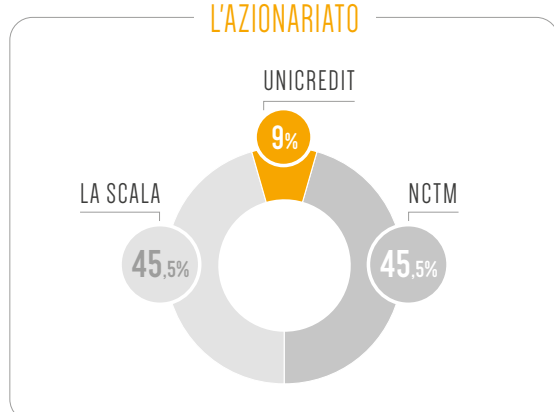
Nasce, spiegano i fondatori, dal desiderio di trasmettere l'idea dell'**unicità del progetto**, che sposa non solo il concetto di **innovazione e singolarità del modello**, ma anche l'ambizione di diventare nel tempo un riferimento del diritto bancario in Italia

LA GENESI

«Da anni la direzione legale di Unicredit sentiva l'esigenza di valutare un progetto simile – racconta il general counsel **Gianpaolo Alessandro**, in un'intervista esclusiva rilasciata a MAG insieme ai fondatori e membri del cda della nuova realtà, **Shannon Lazzarini** (presidente e head of group litigation & group deputy general counsel di Unicredit), **Alberto Toffoletto** (consigliere delegato e partner fondatore di Nctm) e **Marco Pesenti** (consigliere delegato socio fondatore di La Scala) – e negli ultimi mesi l'opportunità si è concretizzata con Nctm e La Scala. Abbiamo voluto trasformare in realtà il concetto filosofico di partnership che ci legava da tempo, con l'ambizione di creare una struttura innovativa e altamente specializzata nel diritto bancario».

La collaborazione che prende forma in UniQLegal – spiegano i professionisti – è il frutto dell'unione tra la strategia dei due studi di perseguire le competenze settoriali e la necessità della banca di gestire alcune aree legali di interesse. Tra queste, in particolare, il contenzioso passivo bancario, che è il primo grande servizio che la startup legale è in grado di offrire già oggi e la consulenza ricorrente e la contrattualistica, a cui si dedicherà negli anni a venire. L'ambizione maggiore è infatti quella di arrivare a offrire agli istituti finanziari un servizio dedicato e sartoriale, che incrementi nel tempo le attività, in risposta alle esigenze reali del mercato. UniQLegal mira a diventare un'eccellenza del diritto bancario, così da allargare il portafoglio clienti, di

L'AZIONARIATO



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 VOLUTO TRASFORMARE IN REALTÀ IL CONCETTO FILOSOFICO DI PARTNERSHIP CHE CI LEGAVA DA TEMPO, CON L'AMBIZIONE DI CREARE UNA STRUTTURA INNOVATIVA E ALTAMENTE SPECIALIZZATA NEL DIRITTO BANCARIO

GIANPAOLO ALESSANDRO

cui al momento fa parte solo Unicredit, e risultare attrattiva per altre istituzioni bancarie e finanziarie che possano essere interessate anche a partecipare al capitale. «Immagino che anche le direzioni legali di altre banche sentano, al pari della nostra, l'esigenza concreta di ricevere consulenze su misura e affidarsi a un partner specializzato più che a un semplice fornitore. Per questo ci piacerebbe che in futuro partecipassero al nostro progetto. Per il momento rimarremo concentrati sul far funzionare la macchina», commenta Alessandro.

DA 12 A 100

Una macchina che oggi parte con una squadra di dodici Unicredit. A questi vanno aggiunti due coordinatori – ovvero il partner di Nctm **Christian Romeo** e la socia di La Scala **Luciana Cipolla**, responsabili rispettivamente della gestione del knowledge management e delle procedure operative – che dedicheranno una parte consistente dell'attività a UniQLegal, e dodici avvocati, provenienti dai due studi, che lavoreranno in forma esclusiva per la nuova realtà. Da Unicredit, invece, non arriva nessuno. «La direzione legale rimarrà interna alla banca e avrà vita propria. Non è prevista né l'esternalizzazione di attività, né il trasferimento di persone», precisa Alessandro.

Il team, secondo il piano industriale, è destinato a crescere nel giro di cinque anni, arrivando a contare ben cento risorse specializzate in materia di contenzioso bancario, organizzati funzionalmente per seniority e competenze. Una squadra che

UniQLegal costruirà «secondo i normali criteri di selezione di qualsiasi altro studio legale – spiega Toffoletto – concentrandosi in particolare su giovani che abbiano voglia di specializzarsi in ambito bancario e lavorare in una realtà che punta sull'innovazione».

SPECIALIZZAZIONE E TECNOLOGIA

Specializzazione e tecnologia sono infatti le due chiavi di volta dello studio. I due pilastri che reggono la struttura. «L'idea di fondo è che la combinazione di tecnologia e specializzazione è quella che crea la massima efficienza. È un dato di fatto e basta osservarlo. Chi è specializzato ci mette meno tempo a fare le cose e se la tecnologia è intelligente toglie allo specializzato i tempi morti delle attività ripetitive e gli consente di concentrarsi sull'attività intellettuale. Vogliamo costruire uno studio che sfrutti a pieno l'intelligenza degli avvocati e faciliti le attività di ricerca giuridica e degli elementi che servono per la composizione delle difese, o la comunicazione interna ed esterna coi clienti. Cose che oggi i software proprietari degli studi Nctm e La Scala, che verranno messi a disposizione di UniQLegal, consentono di fare», spiega Toffoletto. «Ci impegneremo inoltre a monitorare i nuovi prodotti sul mercato in termini di intelligenza artificiale. Al momento l'offerta è molto variegata e forse poco efficace, ma non appena l'AI diventerà uno strumento utilizzabile la implementeremo o svilupperemo», aggiunge Pesenti.

Oltre che per i due partner legali, la tecnologia è un elemento centrale anche per la banca e il suo ufficio legale che negli ultimi anni ha investito in strumenti per la gestione del contenzioso delle altre attività della direzione, sottolinea Lazzarini. Inoltre, l'amministratore delegato del gruppo, **Jean Pierre Mustier** ha annunciato che il 2020 sarà l'anno in cui

L'IDEA DI FONDO È CHE LA COMBINAZIONE DI TECNOLOGIA E SPECIALIZZAZIONE È QUELLA CHE CREA LA MASSIMA EFFICIENZA

ALBERTO TOFFOLETTO

»»»



sponsored by
**CAMICERIA
OLGA**

Camicie su misura dal 1948

Le sfide tra studi legali

dal 21 ottobre 2019 al 29 marzo 2020
al Tennis Club Milano A. Bonacossa
Via G. Arimondi, 15



Calendario e squadre partecipanti:

www.lawyerstenniscup.com

la banca diventerà, rispetto ai clienti, completamente priva di carta. Una banca digitale, di riflesso, richiederà la digitalizzazione della documentazione relativa ai contenziosi e conseguentemente degli investimenti per creare un'interfaccia unica digitale tra legal e cliente. Investimenti che UniQLegal sarà pronta a fare, conferma Alessandro.

RELAZIONE COI SOCI

Quanto alla relazione con gli studi Nctm e La Scala, UniQLegal si manterrà indipendente. «Siamo soci. A partire dagli aspetti gestionali fino ad arrivare a quelli tecnici – chiarisce Toffoletto – saremo il supporto di questa nuova realtà, fino a quando, e ci auguriamo a breve, sarà in grado di muoversi soltanto con le proprie gambe». Le due insegne continueranno a offrire servizi e assistenza ai clienti mantenendo i dipartimenti di diritto bancario e proseguendo nelle attività di crescita e sviluppo. Al contempo UniQLegal farà il suo cammino, «forte di una partnership tra due realtà legali che hanno tutte le competenze per svolgere un servizio professionale di consulenza e un socio industriale che indicherà di volta in volta ciò che effettivamente serve a un cliente bancario», aggiunge Alessandro. L'indipendenza dai partner si conserverà anche nella sede, provvisoriamente in via Metastasio 5 a Milano nell'attesa di chiudere un nuovo contratto di locazione. Il quartier generale di UniQLegal sposterà la digitalizzazione. Le classiche biblioteche che tradizionalmente popolano gli «studi analogici» lasceranno spazio ad aree comuni e luoghi di pensiero. Nuova sarà anche la distribuzione degli ambienti rispetto alle attività: tutto sarà flessibile e incentrato sul gruppo, anziché sui singoli.

**CI IMPEGNEREMO A MONITORARE
I NUOVI PRODOTTI SUL MERCATO
IN TERMINI DI INTELLIGENZA
ARTIFICIALE**

MARCO PESENTI

IN CIFRE



Rispetto al rapporto con la direzione legale di Unicredit, spiega Alessandro, l'unico impegno di UniQLegal sarà quello, per altro già richiesto dalla banca a qualsiasi law firm con cui lavora, di non assumere mandati in conflitto con l'istituto di credito. «Mentre normalmente la gestione dei conflitti di interesse è in qualche modo completamente delegata agli studi che lavorano con noi, in questo caso, essendo anche soci, il conflitto sarà più trasparente, sia verso la banca, sia verso i clienti dello studio. Quindi riteniamo che in questa configurazione ci sia ancora un'ulteriore garanzia che il conflitto venga gestito in maniera trasparente», aggiunge il giurista.

RAPPORTO TRA UNICREDIT E GLI ALTRI STUDI LEGALI

Cosa accadrà infine al rapporto che intercorrono tra la banca e gli altri studi legali con cui collabora? Nulla. Unicredit conserverà il proprio panel e i criteri di selezione dei vecchi e nuovi consulenti con cui continuerà a lavorare. «La nostra idea è che per sua natura questo studio diventi il nostro partner primario nella gestione del contenzioso italiano, ma continueremo a lavorare con tanti altri studi che già oggi lavorano con noi e che ci hanno assistito per tanti anni e continueranno a farlo», conclude il general counsel. 



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

7[^] EDIZIONE

FINANCE AWARDS

SCOPRI I FINALISTI

05.03.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

SPONSOR

ALANTRA



Francesco Beccali
Finance Director,
Terna



Giorgio Bertola
Director – Debt Advisory
and Restructuring – M&A
Infrastructure team,
Rothschild & Co



Federico Born
Head of Leveraged and
Acquisition Finance
Financial Sponsor,
Banco BPM



Roberto Calanca
Responsabile Servizio
Retail-Direzione Credito Anomalo,
Gruppo BPER Banca



Dario Capone
Responsabile Project Finance
– Area Finanziamenti Strutturati & Consulenza d'Impresa,
Iccrea Bancaimpresa



Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank



Andrea Colombo
Head of Investment Grade
Finance Southern Europe,
Belux, France,
J.P. Morgan



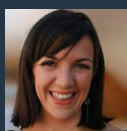
Paola Colombo
General Counsel,
Credito Fondiario



Benedetta Corazza
Executive Director – Acquisition
& Strategic Finance,
Natis



Giampaolo Corea
Vice Direttore Generale,
Aquila Capital Services



Emanuela Crippa
Head of Legal Finance
& Special Projects,
Pirelli & C.



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



Vincenzo De Falco
Head of Investment Banking,
UBI Banca



Jean-Pierre Di Benedetto
Managing Director,
Argos Wityu



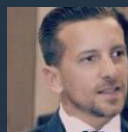
Federico Di Berardino
Vice Direttore Generale,
Hypo Alpe Adria Bank



Luca Falco
Head of Syndicate
& Capital Markets,
UniCredit



Giuseppe Ferraro
Head of Corporate Finance,
Retail and SME Banking
Division,
Intesa Sanpaolo



Davide Fossati
Responsabile Territoriale
Large Corporate,
Crédit Agricole



Claudia Ghiraldi
Responsabile Ufficio Legale
e Contenzioso,
Credito Padano



Luca Giordano
Senior Transactor – Referente
Equity Investment and LBO,
BNL Gruppo BNP Paribas



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



Massimiliano Lovati
Responsabile Consulenza
Legale,
Banco BPM



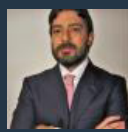
Alberto Lupi
Managing Director,
Kryalos SGR



Rossella Martino
Responsabile Legale,
*Allianz Bank Financial
Advisors e Investitori SGR*



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



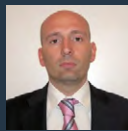
Andrea Megale
Head of Legal
and Compliance,
*Industrial and Commercial
Bank of China*



Diego Napolitano
CO-Head Structured Finance,
*UBI Corporate & Investment
Banking*



Antonella Pagano
Managing Director,
Accenture



Gianluca Pagano
Responsabile Finanza
Strutturata,
Crédit Agricole Italia



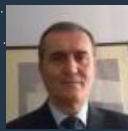
Massimo Pecorari
Head of Financing
& Advisory Italy,
UniCredit



Francesca Peruch
Responsabile Consulenza e
Perfezionamento Contratti,
Iccrea Bancaimpresa



Tommaso Poletto
Head of Financial
Sponsor Group,
Equita SIM



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



Matteo Ricatti
Managing Director,
Clessidra SGR



Simone Riviera
Head of Corporate M&A,
Equita SIM



Pietro Rizzuto
Head of Strategic Files
Restructuring Department,
UniCredit



Giorgio Mario Tognazzi Cavalli
Business Director – Leveraged
& Acquisition Finance,
Banca IMI



Giovanni Vasini
Director – Financial Sponsor
Solutions Italy,
*UniCredit Corporate
& Investment Banking*

STUDI LEGALI,



Legance sul mega deal Fca-Peugeot conquista la vetta. Gianni Origoni Grippo Cappelli è primo per numero di operazioni seguite. Dicembre decisivo per il bilancio delle operazioni sopra il miliardo

di nicola di molfetta

Una frenata sul fronte del valore delle operazioni. Mentre i volumi sono rimasti in linea con quelli dell'anno precedente. Parliamo di m&a. Il 2019 non ha lasciato con le mani in mano il settore della consulenza legale d'affari che ha avuto parecchio da fare sul fronte delle operazioni di piccolo e medio cabotaggio, su quello del private equity nelle varie declinazioni e persino sui cosiddetti big deal.

L'operazione dell'anno? Senza dubbio le nozze tra Fca e Psa, il cui valore (fonte *Mergermarket*) è di circa 14,7 miliardi di euro. Si tratta, a beneficio di chi è meno avvezzo alle sigle, della mega fusione tra i gruppi Fiat Chrysler e Peugeot da cui nascerà un colosso automobilistico da 8,7 milioni di veicoli l'anno, 400mila dipendenti e un fatturato complessivo superiore ai 180 miliardi di euro. Un gigante industriale, insomma, destinato a diventare il quarto operatore mondiale del settore.

L'annuncio dell'avvio del cantiere per la realizzazione di questa mega integrazione nel comparto delle quattro ruote, a fine dicembre, è stato seguito dopo qualche giorno dall'ufficializzazione di un altro big deal a nove zeri. Vale a dire l'accordo con cui Nexi

ha deciso di rilevare il ramo d'azienda *merchant acquiring* di Intesa Sanpaolo (per un valore di circa un miliardo) e che al contempo ha determinato l'ingresso della banca italiana (con una quota del 9,9%) nel capitale dell'operatore pay tech (con una manovra da 653 milioni).

Un uno-due che ha coinvolto numerosi consulenti legali ma che ha visto anzitutto la presenza costante di Legance. Lo studio, infatti, nel primo caso ha fatto parte del pool legale che ha affiancato Fca e nel secondo ha assistito Nexi. Più in dettaglio, il senior partner **Alberto Giampieri**, assieme alla counsel **Laura Li Donni**, al managing associate **Stefano Bandini** e all'associate **Donatella Ruggiero**, hanno gestito i profili di diritto italiano del *combination agreement* raggiunto tra le case automobilistiche. Gli avvocati hanno collaborato con i colleghi di Sullivan & Cromwell (nel cui team ha lavorato l'italiano **Oderisio de Vito Piscicelli**), Macfarlanes, Loyens & Loeff, De Brauw Blackstone Westbroek e Darrois Villey Maillot Brochier. Alla lista va aggiunto anche Cleary Gottlieb che con un team multigiurisdizionale (di cui hanno fatto parte anche alcuni professionisti

italiani tra cui il socio **Roberto Bonsignore**) ha assistito l'advisor finanziario Glodman Sachs. Mentre, lato tax, sempre dall'Italia, l'operazione ha coinvolto al fianco dell'ex Fiat **Guglielmo Maisto** e **Cesare Silvani**.

Nell'operazione Nexi-Intesa, invece, Legance ha agito con una squadra composta tra gli altri dai senior partner **Filippo Troisi**, Giampieri e **Andrea Giannelli** oltretutto dal managing partner **Alberto Maggi**. Sempre lato Nexi, l'operazione ha visto al lavoro un team di Gitti and Partners guidato dal name partner **Gregorio Gitti**, mentre Kpmg ha seguito i profili tax. Per Intesa, l'operazione è stata portata avanti dallo studio Pedersoli con un team guidato da **Carlo Pedersoli**, mentre i profili fiscali sono stati affidati a **Dario Romagnoli**, **Lorenzo Piccardi** e **Antonio Vitali** dello studio Tremonti Romagnoli Piccardi.

Per un anno che, alle prime battute, sembrava destinato a un bilancio gramo sul versante delle grandi operazioni, il 2019 ha sicuramente registrato una buona dose di *billion deal*. Undici per l'esattezza. In media, quasi uno al mese, con un'accelerazione importante negli ultimi trenta giorni, per un valore complessivo pari a 31,9 miliardi di euro. Tra questi, solo uno (l'acquisizione americana dei biscotti Kellogg's da parte di Ferrero, che si è affidata a Davis Polk & Wardwell) non ha coinvolto advisor legali italiani.

Più in generale, sul podio degli studi che hanno preso parte alle operazioni di maggior valore, il 2019, secondo le elaborazioni curate da *Legalcommunity* su dati *Mergermarket*, ha visto Legance in testa con 20,1 miliardi per 38 deal complessivi, seguito da BonelliErede con 10,5 miliardi per 34 deal e Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop) con 10,2 miliardi di euro. Con 65 operazioni annunciate, Gop si è imposto, invece, come studio leader sul fronte del numero di operazioni, seguito da Nctm che con 56 dossier si conferma tra le realtà più prolifiche assieme a



BEST 20 STUDI per numero delle operazioni

	Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	10.230	65
2	Nctm	7.473	56
3	Pedersoli studio legale	8.860	49
4	Chiomenti	5.804	40
5	Legance	20.100	38
6	Pwc Tls	5.881	38
7	Orrick	2.028	36
8	BonelliErede	10.512	35
9	Gattai Minoli Agostinelli	2.783	34
10	Gatti Pavesi Bianchi	3.332	32
11	Dla Piper	1.327	29
12	Giovannelli e Associati	1.278	28
13	Allen & Overy	7.378	21
14	Pavia e Ansaldo	124	21
15	Latham & Watkins	3.581	20
16	Dentons	352	17
17	Deloitte Legal	318	16
18	Clifford Chance	2.563	15
19	White & Case	3.954	14
20	Simmons & Simmons	531	13

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

Pedersoli che conquista il terzo gradino del podio con 49 attività.

Di Legance abbiamo già detto e al massimo si può ricordare che lo studio ha fatto tris sul fronte dei *billion euro deal* assistendo anche Cvc nella cessione di Doc Generici a Intermediate Capital e Merieux per i quali ha agito un pool legale composto da Gattai Minoli Agostinelli, che ha schierato una squadra guidata da **Bruno Gattai**, Latham & Watkins e Pwc TLS, oltre a White & Case. Il management di Doc Generici è stato affiancato, invece, da Nctm e in particolare da **Pietro Zanoni** che, come vedremo più avanti, anche quest'anno è stato tra i professionisti più produttivi in termini di operazioni seguite.

Tornando agli studi che hanno gestito le transazioni di maggior valore, BonelliErede ha portato a casa il big deal Progetto Italia (valore, oltre 2 miliardi), probabilmente la più rilevante operazione dell'anno



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
11.06.2020

ORE 19.15 • MILANO

6[^] Edizione

corporate
awards

#LcCorporateAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

sul fronte real estate e infrastrutture, nell'ambito della quale ha assistito Salini Impregilo nell'apertura del capitale a Cdp Equity affiancata da Chiomenti. In campo alcuni tra i soci di maggior rilievo dei due studi a cominciare da **Roberto Cera, Marco Arato, Emanuela Da Rin e Francesco Anglani** per BonelliErede e **Francesco Tedeschini, Andrea Sacco Ginevri, Federico Amoroso e Antonio Tavella** per Chiomenti.

Sempre per guardare alle operazioni a nove zeri, BonelliErede ha seguito (assieme a Gop) anche il passaggio da 1,082 miliardi di Sias ad Astm, affiancata da Chiomenti e in particolare da un team guidato da **Carlo Croff**; così come, lo studio presieduto da **Stefano Simontacchi** ha fatto parte del pool legale che ha affiancato Eni nell'acquisizione da 2,8 miliardi del 20% della Abu Dhabi Oil Refining Company.

Gianni Origoni Grippo Cappelli si conferma uno studio capace di macinare lavoro sia sul piano del valore sia su quello dei volumi. L'organizzazione fondata da **Francesco Gianni e GianBattista Origoni** ha archiviato il 2019 con 65 operazioni per un valore complessivo di circa 10,2 miliardi di euro. L'avvocato Gianni si è ancora una volta confermato un vero e proprio locomotore per l'attività m&a dello studio, partecipando direttamente ad almeno 12 operazioni (praticamente un deal su cinque) tra cui l'acquisizione di Unipol Banca da parte di Bper, il passaggio di Astaldi a Salini Impregilo, la già citata vendita di Sias ad Astm, lo shopping portoghese di Assicurazioni Generali nonché la mega acquisizione di 11 mila torri Vodafone da parte di Inwit. Fca-Psa a parte, si è trattato della più grande operazione di m&a dell'anno, con un valore di circa 5,3 miliardi di euro. Un dossier che ha inevitabilmente coinvolto numerosi altri studi. Sempre lato acquirente, infatti, hanno agito i professionisti di Pedersoli con un team composto tra gli altri da **Carlo Pedersoli, Andrea Gandini, Maura Magioncalda, Marida Zaffaroni, Diego Riva e Davide Cacchioli**; oltre a una squadra di



BEST 20 STUDI per valore delle operazioni

	Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1	Legance	20.100	38
2	BonelliErede	10.512	35
3	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	10.230	65
4	Pedersoli studio legale	8.860	49
5	Nctm	7.473	56
6	Allen & Overy	7.378	21
7	Pwc Tls	5.881	38
8	Chiomenti	5.804	40
9	Linklaters	5.313	9
10	White & Case	3.954	14
11	Latham & Watkins	3.581	20
12	Shearman & Sterling	3.573	8
13	Gatti Pavesi Bianchi	3.332	32
14	Ashurst	2.841	3
15	Gattai Minoli Agostinelli	2.783	34
16	Clifford Chance	2.563	15
17	Orrick	2.028	36
18	Gitti & Partners	1.683	10
19	Freshfields Bruckhaus Deringer	1.648	7
20	Studio Andrea Zoppini	1.567	4

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

Allen & Overy guidata da **Paolo Ghiglione**.

Al fianco di Vodafone, invece, ha agito Nctm che nel 2019 non solo ha confermato le performance degli anni precedenti sul fronte del numero di operazioni seguite (in base ai dati Mergermarket, si tratta di 56 deal annunciati), ma ha fatto registrare anche un forte balzo in avanti del valore dei deal seguiti: +307%. In particolare, in merito all'operazione sulle torri Vodafone, lo studio ha agito con un team formato, tra gli altri, dai soci **Vittorio Nosedà, Matteo Trapani e Lucia Corradi**. Trapani, assieme a **Pietro Zanoni**, si conferma tra i soci più prolifici dello studio guidato da **Paolo Montironi e Alberto Toffoletto**. Zanoni, in particolare, nel corso del 2019 ha messo a segno 16 operazioni per un valore complessivo di circa 1,6 miliardi di euro. Alle sue spalle, invece, troviamo come nell'anno precedente **Alessandro Marena** dello studio Pedersoli con 14 deal, seguito dal già citato Francesco Gianni.

SAVE THE DATE

Wednesday

10
June



From

7,30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

#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

IL PODIO | I primi tre professionisti per valore delle operazioni



Alberto Giampieri
Legance

01

5 OPERAZIONI
15,4 mld €



Francesco Gianni
Gianni Origoni
Grippe Cappelli
& Partners

02

12 OPERAZIONI
8,4 mld €



Carlo Pedersoli
Pedersoli
Studio Legale

03

4 OPERAZIONI
6,6 mld €

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

Tanti i nomi di professionisti under 50 nella lista dei primi dieci deal maker più attivi. Oltre a Zanoni e Trapani, segnaliamo anche **Fabrizio Scaparro**, socio dello studio Giovannelli, attivo su dieci operazioni annunciate nel corso del 2019, tanti quanti ne ha seguiti **Luca Saraceni**, socio di Pedersoli, e **Mario Giambò**, anche lui socio di Nctm che è stato accreditato su nove operazioni.

Allargando lo sguardo sugli studi legali più attivi nel mercato m&a del 2019 va registrata una netta predominanza delle insegne italiane. Il podio, come s'è visto, è tricolore. Ma anche guardando al resto delle prime venti insegne per numero di operazioni seguite, si contano 12 posizioni occupate da organizzazioni italiane, otto da law firm

internazionali e due da studi collegati ai colossi della consulenza Pwc e Deloitte.

Tra gli italiani, spiccano le superboutique: tre fra le prime dieci insegne in lista troviamo Pedersoli (ai cui piani futuri abbiamo dedicato [la cover story del precedente numero di MAG](#)), Gattai Minoli Agostinelli che ha seguito 34 deal e Gatti Pavesi Bianchi che ne ha seguite 32. Cresce, inoltre, l'attività di insegne "giovani" come Giovannelli e Associati che tiene il passo rispetto a quanto realizzato nel 2018 ([si veda il numero 114 di MAG](#)).

Quanto agli studi internazionali, è Orrick, con 36 operazioni a risultare il più attivo, seguito da Dla Piper (29), Allen & Overy (21), Latham & Watkins (20), Dentons (17), Clifford Chance (15), White & Case (14) e Simmons & Simmons (13). 📄

IL PODIO | I primi tre professionisti per numero delle operazioni



Pietro Zanoni
Nctm

01

16 OPERAZIONI
1,3 mld €



Alessandro Marena
Pedersoli
Studio Legale

02

14 OPERAZIONI
369 mln €



Francesco Gianni
Gianni Origoni
Grippe Cappelli
& Partners

03

12 OPERAZIONI
8,4 mld €

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

MEDIOBANCA, GOLDMAN E BOFA

SUL PODIO M&A

Nel 2019, anche tra gli advisor finanziari, ha primeggiato chi ha partecipato al mega deal tra Fca e Psa. Guardando ai volumi, il presidio è delle Big Four

di laura morelli

È un mercato sempre più polarizzato quello dell'm&a italiano. Una caratteristica che si riflette sull'attività degli advisor finanziari. Lo scorso anno, ha rilevato Kpmg, sono state chiuse 997 operazioni, rispetto alle 991 del 2018, per un controvalore complessivo di 37,8 miliardi di euro, meno della metà (60%) dei 93,9 miliardi dell'anno precedente. Tra i big deal degli ultimi dodici mesi va citata la

mega fusione da 14,7 miliardi annunciata da Fca e Psa. Benché l'operazione non riguardi formalmente il mercato italiano – Fca ha sede in Olanda – ha comunque coinvolto team di advisor basati in Italia, che hanno affiancato la ex Fiat e la famiglia Agnelli e pertanto ha inciso molto sulla classifica finale dei consulenti più attivi dal punto di vista del valore elaborata da Financecommunity su dati *Mergermarket*. Considerando anche il matrimonio Fca-Psa, sono stati nel complesso 11 i big deal da almeno un billion – tre dei quali annunciati nel solo mese di dicembre – registrati nel corso del 2019, per un valore totale di 31,9 miliardi.

Big deal a parte, resta l'attivismo delle aziende mid-cap e dei fondi di private equity (il loro peso è stato pari a 10 miliardi, ha rilevato Kpmg) rispetto alle grandi corporate.

Questa dicotomia si riflette anche sulla disposizione degli advisor. Da un lato i big deal di quest'anno sono stati appannaggio delle banche d'affari più blasonate, tranne in qualche raro caso. Dall'altro le medie imprese italiane protagoniste delle tante, tantissime piccole operazioni preferiscono realtà specializzate e, soprattutto, le Big Four.

MEDIOBANCA IN CIMA. EXPLOIT BOFA, UBS E HSBC

Guardando al valore delle operazioni, i tre advisor sul podio sono Mediobanca, con 37 deal per oltre 30 miliardi, che quest'anno supera al primo posto Goldman Sachs, subito dopo con otto deal per 25,4 miliardi, mentre Bank of America con dieci deal per 23 miliardi si piazza al terzo posto dalla 17esima posizione del 2018, soprattutto grazie all'effetto Fca-Psa. Nell'operazione in questione, Bofa ha assistito Fca con un team composto da **Diego Fortunati** e **Stefan Burgstaller**, affiancando il lead financial advisor Goldman Sachs, con **Giuseppe Pipitone**, Barclays, con il country

manager **Enrico Chiapparoli** e il director **Andrea Pederzoli**; Citigroup; d'Angelin & Co., con **Benoit d'Angelin** e **Alessio Pieri**; Jp Morgan, con un team composto da **Hernan Cristerna**, global co-head of m&a; **Francesco Cardinali**, senior country officer per l'Italia; **Luca Santini**, head of automotive and defense investment banking for Emea e **Francesco Magrì**, head of m&a Italy, e Ubs, con il country head Italia **Riccardo Mulone**, **Edoardo Riboldazzi** e **Paolo Petullà**. Nell'operazione, Exor è stata assistita da Lazard con il managing director e ceo **Marco Samaja** mentre Mediobanca – Messier Maris & Associés, con un team tutto francese, ha assistito Psa in qualità di lead financial advisor con l'ausilio di Morgan Stanley. L'effetto Fiat-Peugeot si è visto anche su Ubs, che dal 18esimo posto nel 2018 si piazza al quarto

GLI ADVISOR M&A PER VALORE

#	Advisor	Valore (mln €)	N° operazioni	Confronto 2018
1	Mediobanca*	30906	37	+1 ▲
2	Goldman Sachs	25419	8	-1 ▼
3	Bank of America	23030	10	+14 ▲
4	Ubs Investment Bank	23015	11	+14 ▲
5	JP Morgan	20053	10	- =
6	Lazard	19091	18	-3 ▼
7	Morgan Stanley	18550	4	-3 ▼
8	Barclays	17974	10	+17 ▲
9	Citi	15933	3	-3 ▼
10	Kpmg	10024	53	-2 ▼
11	Banca Imi/Intesa Sanpaolo	7689	12	+3 ▲
12	Equita	6732	9	+1 ▲
13	PwC	6128	55	+15 ▲
14	Rothschild & Co	5371	26	+1 ▲
15	Hsbc	2966	2	+45 ▲
16	Unicredit	2923	36	+8 ▲
17	Natixis	2701	4	+47 ▲
18	Deloitte	2502	57	-2 ▼
19	Bnp Paribas	2342	12	+10 ▲
20	Société Générale	2133	5	-11 ▼

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket (1/01/2019 - 31/12/2019)

* Inclusa l'operazione Fca-Psa condotta tramite la controllata Messier Maris & Associés

GLI ADVISOR M&A PER VOLUME

#	Advisor	Valore (mln €)	N° operazioni	Confronto 2018
1	Deloitte	2502	57	+4 ▲
2	PwC	6128	55	= =
3	Kpmg	10024	53	-2 ▼
4	Mediobanca	30906	37	= =
5	Unicredit	2923	36	-2 ▼
6	Ey	1106	35	= =
7	Rothschild & Co	5371	26	+1 ▲
8	Vitale	2151	24	+3 ▲
9	Fineurop Soditic	1045	19	+3 ▲
10	Lazard	19091	18	-3 ▼
11	Banca Imi/Intesa Sanpaolo	7689	12	-2 ▼
12	Bnp Paribas	2342	12	+6 ▲
13	Lincoln International	272	11	+3 ▲
14	Ubs Investment Bank	23015	11	+1 ▲
15	Alantra	596	10	+10 ▲
16	Ethica Corporate Finance	385	10	+3 ▲
17	Ubi Banca	246	10	+10 ▲
18	Bank of America	23030	10	+5 ▲
19	JP Morgan	20053	10	-5 ▼
20	Barclays	17974	10	-3 ▼

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket (1/01/2019 - 31/12/2019)

* Inclusa l'operazione Fca-Psa condotta tramite la controllata Messier Maris & Associés

con 11 deal per oltre 23 miliardi, e per la Barclays del country head Chiapparoli, che da 25esima guadagna 17 posizioni e si piazza ottava, con dieci deal per quasi 18 miliardi. La banca inglese, fra le altre cose, ha affiancato nell'aprile scorso Intermediate Capital Group nell'acquisto per 1,1 miliardi di Doc Generici (affiancata da PwC) da Cvc.

L'exploit più grande l'ha però avuto Natixis, che scala 47 posizioni arrivando posizionandosi 17esima soprattutto grazie a Progetto Italia.

La banca, con un team composto da **Giulio Rolandino**, **Guido Pescione** e **Cristiano Viti**, ha affiancato Salini Impregilo nell'ingresso nella società di Cdp per oltre 2 miliardi, operazione propedeutica alla creazione del polo delle costruzioni.



FRANCESCO CANZONIERI



LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

3[^] EDIZIONE

SAVE THE DATE
09.07.2020

ORE 19.30 • ROMA

Per candidarsi: vito.varesano@lcpublishinggroup.it - 0284243870

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - 0284243870

#LcItalianAwards

I BIG DEAL

Tornando alla prima della classe, Mediobanca ha partecipato a quasi tutti i big deal più significativi. Fra questi si ricordano innanzitutto l'acquisizione delle 11mila torri di Vodafone (assistita da Ubs e Kpmg, con **Davide Sironi** e **Antonio Visci**) da parte di Infrastrutture Wireless Italiane (Inwit), quest'ultima affiancata dal team di Piazzetta Cuccia composto da **Francesco Canzonieri**, **Gianernesto Bernardi** e **Giuliano Palazzo** e da Banca Imi, con **Carlo Blefari Melazzi**, **Riccardo Allegra** e **Marco Pasqualin**, Bank of America, Goldman Sachs ed Equita, per 5,2 miliardi di euro, l'acquisizione del 20% di Abu Dhabi Oil Refining Company (Adnoc) – assistita da Goldman Sachs e Hsbc - da parte di Eni, affiancata da Mediobanca, con **Federico Feleppa** e **Claudia Fornaro**, e da Morgan Stanley, e l'ingresso di Astm in Sias assistite rispettivamente da Jp Morgan, Lazard (**Marco Samaja**, **Giorgio Baglieri**, **Federico Bertolini** e **Niccolo Melani**) e Unicredit (**Massimo Pecorari**, **Anna Maria Capodacqua**, **Valeria Toscani**, **Alberto Giordano**, **Andrea Petruzzello** e **Federica Corti**) la prima e da Kpmg (Sironi e Visci), Mediobanca (Canzonieri, **Maria Teresa Iardella**, **Bruno Catozzo**, **Francesco Bosco** e **Camilla De Massa**) e Societe Generale (**Mirko Papa**, **Michele Martini**, **Thierry d'Argent**, **Michele Losio** e **Vito Tricarico**) la seconda. Notizia di dicembre è stata poi quella che ha visto il tandem F2i e Asterion Capital Partners aggiudicarsi in asta per 1 miliardo la società energetica Sorigenia. Al fianco di F2i e Asterion l'advisor finanziario Mediobanca, con un team formato da **Antonio**



MARCO SAMAJA



MASSIMO PECORARI

CAPITALI IN MANOVRA

I PRIVATE EQUITY PRIMI ATTORI DEL MERCATO

Nel 2019, rileva Kpmg, i fondi di private equity hanno fornito un fondamentale contributo al mercato delle fusioni e acquisizioni, finalizzando 161 operazioni, il 25% in più del 2018, per un controvalore complessivo pari a circa 10 miliardi, e cioè il 25% del mercato in termini di controvalore (escludendo l'operazione Fca-Psa).

Tra l'altro, un'operazione su tre è stata condotta da operatori esteri. Tra le più importanti menzioniamo l'acquisizione di Celli da parte di Ardian in un secondary buy-out che ha garantito l'exit del private equity Consilium (per una cifra vicina ai 250 milioni di euro); l'ingresso del fondo Alpha in Laminam, società creata nel 2001 dall'ing. Franco Stefani e oggi leader nel mercato globale delle grandi lastre ceramiche ed i 60 milioni di euro investiti dai cinesi di Nuo Capital per rilevare una minoranza di Ludovico Martelli, società proprietaria, tra gli altri, del marchio Proraso. Tra i private equity italiani, sono risultati particolarmente attivi Xenon, Progressio e Tamburi, che hanno finalizzato quattro operazioni ciascuno. 📊

DEAL IN ITALY

L'ATTIVISMO DELLE AZIENDE TRICOLORI

Anche quest'anno le aziende italiane si sono dimostrate propositive in termini di acquisizioni oltre confine: come rileva Kpmg, sono stabili a 178 le operazioni finalizzate da aziende tricolori nel mondo. Positivo il dato anche in termini di controvalore, con oltre 13 miliardi di investimenti complessivi, senza peraltro il contributo di mega deal, come era avvenuto nel 2018. Se poi si aggiunge a questa stima il valore del matrimonio tra Fca e Psa, la cifra lievita a 27,7 miliardi. Oltre alla citata operazione, si segnalano lo shopping di Generali, che ha acquisito – tra le altre – il secondo operatore assicurativo portoghese nel segmento Danni (Seguradoras Unidas) per 510 milioni e la maggioranza del capitale della francese Sycomore Asset Management per 250 milioni. Nel comparto farmaceutico ci sono state le acquisizioni di Blue Earth Diagnostics, azienda inglese che opera nel settore imaging molecolare da parte del gruppo Bracco (475 milioni) e della tedesca Breath Therapeutics, specializzata in terapie inalatorie per gravi malattie respiratorie, da parte del gruppo Zambon (500 milioni).

Se vogliamo restare nei nostri confini, Kpmg ha rilevato 519 operazioni domestiche per un controvalore complessivi vicini ai 9 miliardi, un volume superiore a quello del 2018 (508 deal) e un valore inferiore (16,8 miliardi), in linea con le rilevazioni generali. Interessanti i processi di consolidamento in corso nel settore IT, dove la software house Zucchetti ha finalizzato oltre 15 acquisizioni e l'operatore di servizi digitali e infrastrutture nel mercato delle telecomunicazioni Retelit ha acquisito il system integrator Pa Group con l'obiettivo di costituire un player in grado di offrire servizi integrati nel mondo dell'ICT. 

998

Le operazioni
chiuse nel 2019

31,9

Il valore dei big deal
annunciati nel 2019

10 mld

Il peso
dei private equity

11

I deal annunciati
di valore superiore
al miliardo

14,7 mld

Il valore dell'operazione
più grande, cioè
la fusione Fca-Psa

Guglielmi, Claudia Fornaro e Stefano Cozzi. L'asta competitiva si è svolta con l'ausilio degli advisor finanziari Lazard, con **Igino Beverini**, Samaja ed **Edoardo Schiavina**, e Colombo & Associati, con **Paolo Colombo** e **Nicola Zambianchi**.

PRESIDIO BIG FOUR

Lo scenario cambia se guardiamo il ranking dal punto di vista del numero di operazioni. Su questo fronte, chi ha saputo intercettare meglio il flusso di operazioni del mid-cap – e continua a farlo anno dopo anno – sono senza dubbio le Big Four. Tre su quattro compongono quest'anno il podio, e cioè Deloitte, con 57 deal, 24 in più del 2018, PwC, con 55 operazioni, 19 in più dell'anno precedente, e Kpmg con 53 deal. Seguono Mediobanca, da un paio di anni impegnata ad aumentare il proprio presidio tra le medie imprese, e Unicredit con 36 deal. La crescita maggiore rispetto al 2018 l'hanno però registrata Alantra e Ubi Banca, entrambe in crescita di dieci posizioni con dieci deal ciascuna. La società guidata da **Lorenzo Astolfi** ha seguito fra le altre L&S Lighting, con **Francesco Moccagatta** e **Marcello Rizzo**, nell'ingresso di Clessidra, e Bravo Invest nella vendita a Investcorp, affiancata da **Gianluca Banfi**, **Eugenio Orlando**, **Federico Pavia Ghione** e **Mario Salzano** di Lincoln International, di Ticket Holding nel settembre scorso. Quanto a Ubi, la campagna di recruiting degli ultimi anni sta portando a dei risultati. Sotto la guida di **Marco Mandelli**, responsabile Cib, e **Vincenzo De Falco**, la banca ha lavorato ad esempio al fianco di Green Arrow Capital nell'acquisizione di Poplast da Eos, con un team composto da De Falco e **Clemente Paveri Fontana**, e degli asset di Quercus, con **Matteo Bertazzo** e De Falco e, più di recente assistendo, con **Tommaso Ferrari** assieme a PwC (**Emanuela Pettenò**), Dea Capital nell'acquisizione della maggioranza di Turatti, quest'ultima affiancata da **Mario Morazzoni** di Pirola Corporate Finance. 

Vi invitano a partecipare al

c o n c o r s o
l e t t e r a r i o

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Data di invio dei racconti:

estesa al 31/01/2020

Partecipazione: gratuita

Con il supporto di



Nato da un'idea di Umberto Simonelli, il concorso letterario è organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it e 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.

Valutazione e selezioni: Marzo 2020.
I racconti verranno valutati da una giuria attualmente in corso di completamento.

Evento di premiazione:
Primavera 2020 (mese da definirsi).



concorso letterario
i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

la **GIURIA**

Presidente

Francesco Caringella Magistrato e Scrittore

Membri della Giuria

Wanya Carraro Vicepresidente Vicario AIGI e Senior Counsel

Publitalia '80

Nicola Di Molfetta Direttore MAG e Legalcommunity,

Group Editor-in-Chief LC Publishing Group e Iberian Legal Group

Federica Fantozzi Giornalista e Scrittrice

Massimiliano Mostardini Chairman Bird & Bird

Laura Pavese Senior Litigation Manager Hewlett-Packard Italiana

Umberto Simonelli General Counsel Brembo

Stefano Simontacchi Presidente BonelliErede

Con il supporto di



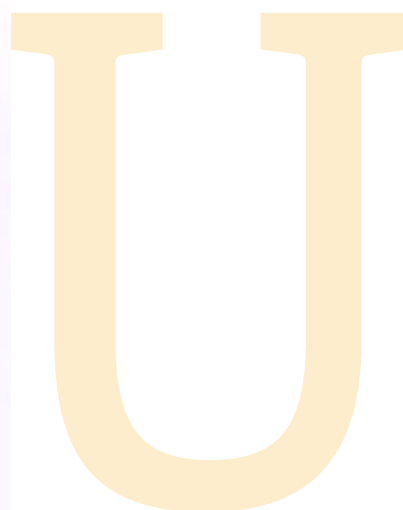


DANIELE CANEVA

MASTERBOOK DEL KNOW-HOW: LA PROPRIETÀ INDUSTRIALE “EVOLUTA” DI EY

Il team di Caneva ha sviluppato un sistema per la valorizzazione di tutte proprietà industriali che spesso nelle aziende sono “sommerse” magari perché sviluppatesi lentamente nel corso degli anni: «Un patrimonio inestimabile»

di giuseppe salemme



Una delle operazioni di lateral hire più importanti dell'anno appena concluso ([*come abbiamo ricordato nell'ultimo MAG del 2019*](#)) è stata l'acquisizione, da parte del colosso Ey Tax & Law, del team Ip dello studio Crea, realtà professionale che era nata nel 2015 dalla fusione degli studi Caneva e associati, Crw e Mra. Il più grosso lateral di Ey finora: sedici in tutto i professionisti che hanno cambiato poltrona lo scorso aprile, tra cui spiccano i senior **Elena Carpani, Nicoletta Colombo, Gianpaolo Locurto, Gianluca Fucci, Marco Lucchini e Simone D'Eramo**. Alla guida del team, l'attuale partner e responsabile del dipartimento Ip di Ey **Daniele Caneva**, che nella chiacchierata con *MAG*, oltre a raccontare cosa ha significato passare da uno studio legale “tradizionale” a una firm legata al mondo delle cosiddette “big four”, ha svelato le caratteristiche del



DALL'ESTERNO È DIFFICILE REALIZZARE QUANTO KNOW-HOW ORIGINALE E INNOVATIVO POSSA CELARSI DIETRO OGNI REALTÀ AZIENDALE: SOFTWARE, SOLUZIONI MECCANICHE, SISTEMI DI GESTIONE DEI PROCESSI AZIENDALI

“masterbook del know-how”, il progetto di sua ideazione che è riuscito a travasare con successo nella nuova realtà: un perfect match tra la consulenza ip e le competenze fiscali in materia di patent box (rispettivamente i cavalli di battaglia di Crea ed Ey), con l'aggiunta di un'importante componente tecnico-ingegneristica relativa ad analisi di software e know-how industriali. Il tutto, al servizio delle aziende.

«È vero che la proprietà intellettuale ha un'anima “litigiosa” forse ineliminabile. Ma il contenzioso alle aziende non piace: troppo costoso, troppo imprevedibile, nonché spesso frustrante del valore dei brevetti. E infatti queste virano sempre

più spesso su una consulenza preventiva, che eviti l'insorgere di contenziosi. Personalmente, già da qualche anno puntavo ad occuparmi prevalentemente di consulenza, e passare ad Ey è stata una naturale conseguenza di questa ambizione».

Di cosa si occupa con il suo team?

Mi sto occupando di quello che credo essere l'attuale grande protagonista della proprietà industriale, la certificazione del know-how aziendale collegato alla normativa “patent box” introdotta nel 2015. Essenzialmente, si tratta di un'importantissima agevolazione fiscale: permette alle imprese di dedurre dall'imponibile fino anche al 50% degli utili derivanti dallo sfruttamento dei diritti di proprietà industriale. L'Ocse la definì la più grande agevolazione degli ultimi dieci anni. Ma ciò nonostante, i professionisti dell'Ip inizialmente la trascurarono e non le dedicarono la giusta attenzione.

Come mai?

Probabilmente perché fu considerata attinente al solo ambito fiscale. I primi accordi imprese-fisco sul patent box avevano ad oggetto lo sfruttamento del marchio: sicuramente un fattore importante per molte aziende italiane (come quelle del fashion),

che hanno potuto ricavarne importanti benefici, ma che fondamentalmente non richiede una grande specializzazione in materia di Ip. Hai un marchio già registrato, provi che quel marchio abbia un impatto sui ricavi e ottieni l'agevolazione.

E invece voi su cosa vi state focalizzando?

Abbiamo puntato sugli altri elementi tutelati dalla normativa patent box: know-how aziendali, design, software. Tutte proprietà industriali che spesso nelle aziende sono “sommerse” e non valorizzate, magari perché sviluppatasi lentamente nel corso degli anni e mai interamente comprese e valorizzate, anche perché non oggetto di registrazione.

Qualche esempio concreto?

Abbiamo assistito già diverse società: abbiamo iniziato da una marchigiana che produce elettromandrini (scalpelli elettronici che funzionano tramite input software) e una lombarda che produce valvole per acquedotti e oleodotti. L'attività comunque riguarda tutti i settori e quindi abbiamo ricevuto incarichi da società leader nell'automotive, farmaceutico, moda, lusso, cosmesi, forniture, media ed entertainment. Dall'esterno è difficile realizzare quanto know-how assolutamente originale e innovativo possa celarsi dietro ognuna di queste realtà: software sviluppati in house, soluzioni meccaniche, sistemi di gestione dei processi aziendali. Un patrimonio inestimabile che in questo modo siamo riusciti finalmente a valorizzare appieno, con grandissimi vantaggi per le imprese in questione.



SIMONE D'ERAMO

01.07.2020 MILANO

TM

SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

L'evento che celebra i brand italiani nei settori **FASHION**, **FOOD**, **FURNITURE**

ORE 18.15

Partner

LATHAM & WATKINS

#SaveTheBrand



Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

In cosa consiste il lavoro?

Noi lo chiamiamo “masterbook del know-how”. Operiamo con un team multidisciplinare ad hoc, formato da me e altri legali del mio gruppo tra cui **Simone D'Eramo** per la parte Ip, due ingegneri di Bugnion per quella tecnica, più tutti i professionisti tax. Analizziamo l'intera componente tecnologica delle aziende clienti, intervistandone anche le risorse umane e i dipartimenti di ricerca e sviluppo, in un processo che, per le aziende strutturalmente e tecnologicamente più complesse, dura un massimo di tre mesi.

E quali sono i risultati?

Tutto è ovviamente in funzione di un risparmio d'imposta importantissimo, che può essere anche di diversi milioni. Ma non solo: la relazione che stiliamo al termine del lavoro è dettagliata e copre, oltre agli aspetti tecnici, quelli giuridici sui sistemi di segretezza del know-how aziendale, nonché i modi in cui quest'ultimo coopera con gli altri asset della società e con gli utili. Questo assume un rilievo fondamentale, in quanto permette di deresponsabilizzare l'amministratore delegato



ANALIZZIAMO L'INTERA COMPONENTE TECNOLOGICA DELLE AZIENDE CLIENTI, INTERVISTANDONE ANCHE LE RISORSE UMANE E I DIPARTIMENTI DI RICERCA E SVILUPPO, IN UN PROCESSO CHE DURA UN MASSIMO DI TRE MESI

che dovrà in ultimo firmare l'accordo di patent box sotto la sua responsabilità: allegando la nostra relazione all'accordo, l'ad può avere certezze sul fatto che il know how sia effettivamente presente e che sia unico, e che non sia magari solo un modo trovato dal cfo per liberare spazio a bilancio.

Da quanto vi occupate di questi aspetti?

Personalmente, lavoravo a questo progetto già in Crea. Ma è inutile dire che l'ingresso in Ey ha rappresentato la spinta ideale: il dipartimento tax si occupava già da tempo di patent box e ha potuto mettere a disposizione una expertise importante. Il match è stato perfetto.

A proposito, com'è andata l'integrazione con Ey? Com'è cambiato il vostro lavoro con il passaggio ad una big four?

In tutto. A cominciare dagli aspetti “fisici”, con l'adozione di un modello di lavoro fondato sullo smart working, sull'uso esclusivo dei mezzi digitali e sull'open space. Dal punto di vista sostanziale, invece, questi primi mesi sono stati dedicati al trasferimento dei nostri clienti nella nuova realtà, processo non semplice ma che abbiamo portato a termine interamente con successo, cosa non scontata.

Quali sono state le difficoltà?

Una multinazionale come Ey è obbligata a mettere a punto delle complesse procedure di conformità internazionale per l'assunzione di ogni nuovo cliente. Questo, ovviamente, per tutelare l'indipendenza della firm, che sarebbe messa a repentaglio qualora sorgesse un conflitto tra due società entrambe assistite o revisionate da Ey. È



L'INGRESSO IN EY HA RAPPRESENTATO LA SPINTA IDEALE PER IL PROGETTO: IL DIPARTIMENTO TAX SI OCCUPAVA GIÀ DA TEMPO DI PATENT BOX E HA POTUTO METTERE A DISPOSIZIONE UNA EXPERTISE IMPORTANTE

anche per questo che l'attività di contenzioso è per forza di cose più limitata e il focus si sposta sull'attività consulenziale.

Difficoltà che avete superato?

Sì. Posso dire che, grazie anche all'impegno della nostra managing partner **Stefania Radoccia**, siamo un esempio di ottima riuscita di un lateral hire, in una struttura multinazionale tra le più ampie e complesse, che non è scontato. Ci siamo impegnati molto, io per primo, per stabilire un contatto umano e professionale nonostante il lavoro sia ormai digitale, smart e delocalizzato. In questi contesti riuscire a “mischiarsi” è fondamentale e noi siamo riusciti ad integrarci con tutte le service line (revisione, advisory, transaction, tax, pas). Il progetto del masterbook ha poi rappresentato la sintesi perfetta di questo impegno, in quanto fondato interamente sulla multidisciplinarietà e sulla contaminazione tra più reparti. E grazie al quale siamo riusciti in quello che era il mio obiettivo più importante con l'ingresso in Ey: riuscire non solo a supportare il business ma a trascinarlo in avanti. 📌

CHIARA PERRONE, SHARON REILLY E MARCO TESORO



REILLY & TESORO, labour a trazione internazionale

MAG ha incontrato i fondatori di questo nuovo progetto professionale incentrato sul diritto del lavoro. «Il 90% del nostro business è oggi svolto per clienti internazionali con attività in Italia»

Il 2020 si è aperto con diversi debutti sulla scena legale italiana. Tra questi, nel labour, c'è stato il lancio di Reilly & Tesoro Employment Law Firm, boutique specializzata in diritto del lavoro e relazioni industriali. Due i soci fondatori, **Sharon Reilly (SR)** e **Marco Tesoro (MT)**, che provengono entrambi dalla boutique Uniolex, oltre a **Chiara Perrone**.

MAG ha parlato del progetto assieme ai due fondatori per approfondire strategia e obiettivi dell'iniziativa.

Perché avete deciso di avviare questa nuova iniziativa professionale?

SR: Per noi è stata un'evoluzione naturale. Dopo aver trascorso sette anni molto formativi con Franco Toffoletto, e altrettanti in due boutique italiane – Lablaw, dove ho incontrato Marco, e Uniolex – ci siamo resi conto che era arrivato il momento giusto per creare il nostro studio. Reilly & Tesoro è una partnership professionale e di valori: dagli obiettivi comuni al pieno allineamento nel modo di lavorare, il medesimo mindset strategico e approccio ai clienti, con una visione comune dello studio e della professione.

Vi occuperete solo di diritto del lavoro?

SR: Lo studio è focalizzato esclusivamente sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali e incarna i diversi background, come è facile immaginare: siamo sempre noi in prima persona a mettere a frutto le competenze, l'integrità e la mentalità strategica con un approccio pragmatico unico nel mercato, una grande attenzione ai dettagli e una visione attenta all'individuazione di possibili rischi e agli sviluppi futuri del business e del diritto.

Che spazi ci sono nel settore?

MT: C'è sempre spazio per uno studio che offra ai clienti il servizio su misura di cui hanno bisogno, con un taglio pragmatico ed efficiente. Comprendere a fondo le esigenze dei clienti e applicare un approccio orientato alla soluzione è una combinazione vincente. E questo è vero anche nel mercato internazionale. Nel mercato italiano la concorrenza è certamente maggiore, agevolata dalla corsa al ribasso delle tariffe. Tuttavia, nel lungo periodo il mercato si riequilibra, perché ciò che conta resta la qualità del servizio offerto e i risultati ottenuti.

Una nuova boutique in un momento in cui sembrano prevalere le aggregazioni è una scelta ardua...

MT: Forse, ma è frutto di una decisione consapevole! Le scelte delle imprese confermano che il diritto del lavoro resta una practice di nicchia, non una mera commodity. I clienti non cercano soluzioni standardizzate ma professionisti sempre reperibili che li seguano in prima persona, conoscendo alla perfezione le aziende. Sotto questo profilo, la boutique si rivela più efficiente delle mega law firm ed è uno dei nostri punti di forza.

SR: Ci siamo proposti in questo specifico segmento di mercato, a livello nazionale e internazionale, e il 90% del nostro business è oggi svolto per clienti internazionali con attività in Italia, a testimonianza del fatto che la nostra offerta è piuttosto unica e ricercata.

Come pensate di sviluppare la vostra presenza sul mercato?

MT: Implementando il piano di sviluppo che abbiamo impostato, svilupperemo la nostra presenza in maniera organizzata, costante e mirata, in linea con quanto fatto sinora. Lavoreremo a rafforzare il circolo virtuoso sviluppato fin qui, ritagliandoci il nostro spazio con le pubblicazioni, i congressi e tutte le altre attività formative alle quali partecipiamo da anni. Il networking e la comunicazione sono la

Lo studio in cifre



chiave per sostenere il nostro messaggio, facendo leva su un approccio variegato, a seconda che si tratti di prospect nazionali o globali.

Che tipo di attività saranno quelle che vi caratterizzeranno maggiormente?

SR: Siamo uno studio legale con competenze specialistiche, capace di fornire assistenza in tutti gli aspetti di diritto del lavoro e sindacale: consulenza ordinaria e strategica, contrattualistica, gestione dei rapporti di lavoro, rapporti di agenzia e diritto sportivo. Inoltre, lo studio fornisce una serie di servizi a tutte le aziende straniere che intendano operare in Italia: procedure autorizzative, armonizzazione della contrattualistica, compliance, formazione inhouse. Agiamo per le aziende in tutti gli aspetti della vita delle risorse umane: dall'assunzione e licenziamento, alla disciplina, alla ristrutturazione e al ridimensionamento, al trasferimento del personale, ai licenziamenti collettivi, alle trattative sindacali e al contenzioso occupazionale.

Tendenze?

SR: In aumento c'è sicuramente il contenzioso ed è una tendenza destinata a crescere, così come progetti di licenziamento collettivo cross-border.

L'approccio internazionale in cosa si sostanzia?

MT: L'approccio internazionale è alla base di tutto ciò che facciamo. Lavorare con aziende estere non

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



significa solo parlare fluentemente in inglese e lavorare 'fuori orario', ma conoscere le basi culturali e giuridiche dei tuoi interlocutori. Se, ad esempio, il tuo parere dovrà essere letto in un cda dall'altra parte del mondo, da decisori che non parlano italiano e non conoscono la legge italiana, non potrà essere 'soltanto' tecnicamente corretto: dovrà individuare e anticipare i dubbi e i quesiti, proporre soluzioni, sgombrare il campo da incomprensioni e fornire chiarimenti sufficienti ai tuoi interlocutori.

SR: Credo che questo sia uno dei segreti che ci ha reso il riferimento di molti studi legali globali e di società internazionali che operano in Italia, in diversi settori. Ciò che ci distingue è la capacità di colmare il divario giuridico, culturale e linguistico, offrendo ai clienti gli strumenti e la fiducia per operare nel mercato italiano. Aiutiamo anche a dissipare le molte idee sbagliate sulla gestione dei dipendenti italiani e nella tutela delle aziende nel contenzioso del lavoro italiano. Essere di matrice anglosassone certamente aiuta!



SHARON REILLY

"SIAMO UNO STUDIO LEGALE CON COMPETENZE SPECIALISTICHE, CAPACE DI FORNIRE ASSISTENZA IN TUTTI GLI ASPETTI DI DIRITTO DEL LAVORO E SINDACALE..."



MARCO TESORO

"L'APPROCCIO INTERNAZIONALE È ALLA BASE DI TUTTO CIÒ CHE FACCIAMO"

Strategie di pricing?

MT: La nostra strategia di prezzo è sempre stata chiara. Abbiamo vari modelli di pricing e, sorprendentemente, molti clienti preferiscono ancora la tariffa oraria, seguita da una tariffa fissa o limitata per un determinato ambito di servizi e dall'acquisto di blocchi di ore da utilizzare per un certo periodo. La trasparenza fin dall'inizio è la chiave per instaurare e mantenere un rapporto di fiducia, per cui stabiliamo parametri condivisi fin dall'inizio.

Avete annunciato di essere intenti nella selezione di nuovi professionisti: chi cercate e con quale seniority?

SR: Nel breve pensiamo di inserire due profili junior e stiamo ragionando anche su profili con maggiore seniority: avvocati, che si troveranno bene nel team per il nostro modo di lavorare, la professionalità, la trasparenza e l'integrità. Il set di competenze ideali include: fluidità in inglese, eccellenti capacità di comunicazione, elevata competenza tecnica, spirito di squadra e, ovviamente, *sense of humour!* (n.d.m.) 🍷



RIDERS: LAVORATORI autonomamente SUBORDINATI?

di antonino la lumia**

L'incessante innovazione tecnologica della nostra società e la rapida evoluzione delle dinamiche imprenditoriali hanno determinato un'incertezza sui tratti generali di alcune figure di lavoratori, che circolano abitualmente nelle nostre città, ma faticano a trovare una compiuta tutela, con intuibili pregiudizi tanto per loro quanto per le aziende. Ci riferiamo, ovviamente, ai riders, fattorini "digitali" attivi prevalentemente nel settore del food delivery: la diffusione del fenomeno della *gig economy* (si parla di qualche milione di

persone che lavorano, a livello mondiale, mediante piattaforme digitali) ha imposto, nel nostro ordinamento, una successione di interventi giurisprudenziali e normativi, che - partiti con l'intento di mettere ordine - hanno invece creato un reticolato di interpretazioni e regole, dal quale non è semplice districarsi.

Il tema centrale riguarda la dicotomia tra lavoratori autonomi e subordinati: una scelta di campo, che comporta conseguenze in diritto radicalmente differenti. La questione è stata affrontata inizialmente dalla giurisprudenza: il tribunale di Torino era stato recentemente adito da alcuni giovani, che chiedevano il riconoscimento del

rapporto di lavoro subordinato, in ragione delle modalità di svolgimento dell'attività espletata in favore della piattaforma Foodora.

I riders compilavano un formulario fornito dall'azienda, che li convocava a piccoli gruppi, chiarendo che il singolo operatore dovesse possedere una bicicletta e uno smartphone: dopodiché veniva proposto un contratto di "collaborazione coordinata continuativa", con la possibilità per il lavoratore di accettare o meno una specifica corsa a seconda delle disponibilità.

In primo grado, il giudice aveva rigettato la domanda, ritenendo insussistente la subordinazione, proprio alla luce dei caratteri distintivi dell'attività.

La corte d'appello, con sentenza n. 26 del 4 febbraio 2019, ha in parte modificato il percorso argomentativo: dopo aver escluso la subordinazione, in quanto i riders erano liberi di accettare o declinare i turni offerti dall'azienda, senza dover giustificare e potendo anche omettere la prestazione (mancava il requisito dell'obbligatorietà), i giudici hanno tuttavia precisato che, in base all'art. 2 decreto legislativo 81/2015, il legislatore ha riconosciuto una sorta di *tertium genus*, a metà tra la subordinazione pura (art. 2094 c.c.) e la collaborazione coordinata continuativa (art. 409, n. 3, c.p.c.).

La pronuncia, che ha creato non poche perplessità, ha individuato una nuova figura di lavoratore "autonomamente subordinato". Non si costituisce un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato tra le parti, ma semplicemente si applicano le tutele ai rapporti di collaborazione autonoma: essa,

cioè, resta tale, ma ogni altro aspetto riguardante la sicurezza, l'igiene, la retribuzione diretta e differita, i limiti di orario, ferie e previdenza si regolano come si trattasse di un rapporto di lavoro subordinato.

Sollecitato dalla giurisprudenza, è intervenuto anche il legislatore: con il decreto legge 3 settembre 2019, n. 101 (convertito, con modifiche, dalla L. 2 novembre 2019, n. 128), sono stati recepiti, di fatto, i principi espressi dalla corte d'appello di Torino.

I riders - ora definiti come "lavoratori autonomi che svolgono attività di consegna di beni per conto altrui, in ambito urbano e con l'ausilio di velocipedi o veicoli a motore, attraverso piattaforme anche digitali" (art. 47 bis, primo comma, decreto legge n. 81/2015) - sono inclusi nell'ambito delle collaborazioni etero-organizzate disciplinate dall'art. 2 del decreto legge n. 81/2015: "A far data dal 1° gennaio 2016, si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai

rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro prevalentemente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente.

Le disposizioni di cui al presente comma si applicano anche qualora le modalità di esecuzione della prestazione siano organizzate mediante piattaforme anche digitali".

La nuova disciplina rende, così, quasi evanescenti le differenze rispetto alla collaborazione coordinata e continuativa dell'art. 409 c.p.c.

Provare a fare ordine nell'attuale sistema è tutt'altro che agevole, anche perché le disposizioni riguardanti il compenso (art. 47 quater), inserite nel Capo V bis del decreto legge n. 85/2015 ("Tutela del lavoro tramite piattaforme digitali"), entreranno in vigore solo a partire dal 2 novembre 2020: il compenso dovrà essere definito dai contratti collettivi, con criteri di determinazione, che tengano conto delle modalità di svolgimento della prestazione e dell'organizzazione del committente.

Occorrerà attendere l'impatto fisiologico delle norme e, soprattutto, la reazione della giurisprudenza, in particolare della suprema corte: staremo a vedere. 

*** Consigliere dell'Ordine degli Avvocati di Milano - La Lumia & Associati - Studio Le-gale*

* Rubrica a cura di

Aidp Gruppo Regionale Lombardia





DA SINISTRA: MICHELE GIOFFRÈ, GIAN FILIPPO SCHIAFFINO, TOMMASO FERRARIO E ALBERTO CRIVELLI

AMTF, FATTURATO SU DEL 18%

La boutique compie cinque anni e replica la crescita a doppia cifra del 2018. Cresce la squadra con l'arrivo di Arcucci. Antenne dritte su Ip e compliance

Cinque anni sul campo. E un percorso di crescita che non si è ancora arrestato. MAG ha incontrato i soci fondatori di Amtf, **Alberto Crivelli**, **Michele Gioffrè**, **Gianfilippo Schiaffino** e **Tommaso Ferrario** all'indomani dell'ingresso in squadra di un nuovo socio, **Gennaro Arcucci**, con cui lo studio ha ampliato il raggio d'azione nel contenzioso bancario. Una mossa strategica che integra l'offerta della boutique al termine di un anno che si è chiuso con un'ulteriore crescita del fatturato: +18%.

Dopo quasi cinque anni dall'avvio di Amtf avete accolto un nuovo socio proveniente da un altro studio: qual è stato il driver di questa scelta?

Alberto Crivelli (AC): Abbiamo deciso di investire su una practice complementare a quelle già presenti. In questo senso, abbiamo privilegiato l'aspetto umano e la competenza professionale, più che il fatturato e il portafoglio clienti, che in Amtf è già ampio e consolidato. Gennaro Arcucci, per età, un comune sentire e per l'esperienza pregressa in studi primari internazionali e nazionali, oltre che per l'ambito di competenza, il contenzioso bancario, si inserisce perfettamente in Amtf e nel percorso dello studio, incentrato sulla qualità dell'assistenza.

Strategicamente, l'integrazione di un team che si occupa di banking e che rafforza la capacità contenziosa dello studio come va letta?

AC: Lo studio ha sviluppato, fin dalle origini, una solida esperienza e practice nel contenzioso, appannaggio di tutti i soci. L'ingresso di Arcucci va letto come una ulteriore doverosa implementazione ed evoluzione dello studio, che tiene in considerazione la nostra tipologia di clientela e la possibilità di fornire, in aggiunta al diritto commerciale/societario, amministrativo, penale, labour e tax, un'assistenza specifica e di grande professionalità anche in questo settore.

Il contenzioso ha una rilevanza crescente: perché?

Michele Gioffré (MG): Storicamente l'attività di litigation in Italia è sempre stata rilevante ed è un settore sicuramente meno soggetto alle volatilità del mercato e dello scenario politico. Crediamo anche che le ultime riforme tese a snellire tempi e procedure abbiano riportato gli avvocati a credere di più nelle procedure giudiziali. Inoltre, la crisi degli anni passati giocoforza oggi si riflette in tale ambito.

La redditività di quest'area di pratica sembra risentire meno delle pressioni sulle parcelle che arrivano dai clienti. È effettivamente così?

MG: Lavorando con banche, assicurazioni, gestori di portafogli e fondi, da un lato si ha una buona massa critica, ma dall'altro si raggiungono accordi che sono maggiormente collegati al numero di posizioni seguite, piuttosto che ai rates di parcellazione.

Il che cosa comporta?

MG: Alcuni clienti chiedono di collegare parte delle fees ai risultati effettivi raggiunti, ma cerchiamo di tenere questa parte contenuta, perché non in linea con le politiche di studio. Comunque, la litigation merita di essere adeguatamente retribuita perché è un lavoro di estremo impegno, fatica, dedizione e responsabilità, soprattutto se, come nel nostro caso, si opera innanzi a tutte le corti, sia civili, sia amministrative, sia penali, in tutta Italia. E spesso i clienti, per lo più stranieri, non sempre riescono a comprendere le complesse procedure e il valore di dover coordinare complessi contenziosi sull'intero territorio nazionale.

La vostra storia, fino a oggi, dimostra che un certo tipo di modello boutique non solo è in grado di conservare un ruolo sul mercato, ma anche di crescere e svilupparsi: possiamo riassumere in specializzazione ed engagement dei soci i due elementi determinanti?

Gianfilippo Schiaffino (GS): Possiamo rispondere per il nostro caso, che ha visto in effetti nei cinque anni di attività una crescita costante, ogni anno, anche importante sia in termini di fatturato, di persone, di expertise coperte.

I soci sono molto presenti, sia per i clienti, sia per i colleghi che collaborano con noi. Ugualmente, i quattro soci fondatori e i due nuovi soci entrati come salary partner in Amtf coprono tutti aree sostanzialmente diverse e quindi ogni cliente gode dell'impegno personale di ciascun socio per le

rispettive competenze. Ma ancor più determinante, a nostro avviso, è stata la capacità di migliorare notevolmente negli anni il livello qualitativo dei professionisti. E non è tutto.

Dica...

GS: Non ultima una politica remunerativa dei soci equity che ha permesso di incentivare l'assegnazione degli incarichi al professionista più indicato per ciascun mandato. Il che ha assicurato l'assegnazione al cliente del professionista più idoneo per quell'incarico, e la notevole crescita degli ultimi tre anni è quindi in particolare dovuta a un mix di fattori.

Lo studio in cifre



ANNI DI ATTIVITÀ

5



SOCI FONDATORI

4



CRESCITA DEI RICAVI NEL 2019

18%



FATTURATO 2019

4 mln



LE SEDI

3 (MILANO, GENOVA, PORDENONE)

Come vivete l'evoluzione in corso nel settore: tra modelli di organizzazione del lavoro agile e innovazione tecnologica?

Tommaso Ferrario (TF): È una sfida fondamentale per tutti gli studi, ma in particolare crediamo per quelli che lavorano con soggetti istituzionali e imprese, perché si interfacciano con interlocutori che a loro volta stanno affrontando le medesime sfide e innovazioni, e quindi guardano con attenzione come i partner si sono evoluti in tal senso. Nel 2019 abbiamo iniziato a studiare uno schema di lavoro agile che sarà operativo a partire



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

PROGECT è una società che fornisce **servizi di Facility management e personale per aziende, studi, stabili, abitazioni private ed ogni tipologia di struttura in ambito nazionale e internazionale.**

PROGECT collabora con i più importanti Studi Legali nazionali ed internazionali **garantendo il funzionamento e la fruibilità continuativa ed ottimale delle strutture immobiliari.**

Eco-sostenibilità, qualità, affidabilità e flessibilità sono i principi ai quali si ispira l'attività di PROGECT che oltre all'utilizzo di procedure per la riduzione dell'impatto ambientale, opera nel rispetto delle più severe norme internazionali vigenti per fornire una piena soddisfazione al cliente.

Progett SA - Facility Management

Lugano

Via Pioda 12
6900 Lugano (TI) Svizzera
tel +41 91.224.69.01
fax +41 91.910.63.37

Milano

Via della Resistenza 121/b
20090 Buccinasco (MI) Italia
tel +39 02.45.71.91.45
fax +39 02.45.70.51.54

Roma

Casella Postale n 17
00040 Monte Porzio Catone (RM) Italia
tel +39 393.00.06.510
fax +39 02.45.70.51.54

info@progett.ch
www.progett.ch

da febbraio 2020 grazie anche all'ampliamento dell'ufficio di via Boito e che coinvolgerà tutte le sedi.

Iniziative in programma su uno o entrambi questi fronti?

TF: Smart working, ulteriore implementazione dei sistemi di sicurezza, passaggio a una gestione delle pratiche e archiviazione quasi totalmente elettronica. Il che va ad aggiungersi a un investimento in infrastrutture informatiche che parte da lontano e che ha dimostrato efficienza, rapidità e sicurezza nella gestione dei dati informatici.

L'arrivo di Arcucci potrebbe essere seguito da nuovi ingressi nel 2020?

GS: Come detto prima, i nostri lateral sono sempre stati contraddistinti da scelte su persone, piuttosto che da una pianificazione di aree di competenza e fatturato. Non abbiamo, quindi, programmi specifici in tal senso, ma anche alla luce dell'ampliamento della sede centrale di via Boito, sicuramente i nostri occhi sono aperti a cogliere eventuali possibilità di professionisti che condividono visione e volontà di crescita. Se dovessimo proprio dire un paio di settori nei quale ci potrebbe essere un rafforzamento, o di struttura o con dei lateral, diremmo IP & IT e compliance, vista la notevole attività di studio in tali settori.

LO STUDIO HA INIZIATO A STUDIARE UNO SCHEMA DI LAVORO AGILE CHE SARÀ OPERATIVO A PARTIRE DA FEBBRAIO 2020

Prevedete una crescita organica?

MG: Tutti i dipartimenti si stanno rafforzando. La media di età del nostro studio è probabilmente tra le più basse tra gli studi associati riconoscibili sul mercato, e ci piace notare la passione con cui i nostri professionisti affrontano quotidianamente il lavoro. Sicuramente tra alcuni di loro ci possono, anzi ci devono essere, alcuni soci di domani.

LA POLITICA REMUNERATIVA DEI SOCI EQUITY HA PERMESSO DI INCENTIVARE L'ASSEGNAZIONE DEGLI INCARICHI AL PROFESSIONISTA PIÙ INDICATO PER CIASCUN MANDATO

Come si è chiuso il 2019?

MG: Con un fatturato aumentato del 18% rispetto al 2018, che già segnava una crescita del 20% rispetto al precedente, e abbiamo raggiunto la soglia dei 4 milioni. Abbiamo un forecast per il 2020 di ulteriore crescita, ulteriormente rafforzato dall'ingresso di Gennaro Arcucci.

Quali sono state le aree di attività trainanti per lo studio?

AC: Corporate, compliance (modelli 231 e Odv, privacy, sicurezza informatica), energy, anche grazie alla notevole expertise e notorietà del nostro dipartimento di diritto amministrativo in tale ambito, e le operazioni di ristrutturazione anche in ambito concorsuale.

In prospettiva quali pensate saranno le aree di maggiore impegno nel nuovo anno?

AC: Visto l'ingresso di Gennaro Arcucci, sicuramente il diritto bancario, compresi anche gli npl, settore nel quale già operiamo con un team dedicato e che si è recentemente rafforzato come skills e numero; il diritto del lavoro, guidato dal socio **Piercarlo Antonelli**, settore e dipartimento anch'esso in forte crescita, visti i mutamenti normativi; siamo certi della tenuta costante nel settore energy, sempre più fondamentale e variegato anche in ragione delle problematiche globali climatiche e politiche; e infine il diritto internazionale, nel quale lo studio si è ulteriormente rafforzato in termini di visibilità stringendo partnership con importanti studi stranieri e venendo accreditato da alcune camere di commercio, come ad esempio quella della Danimarca, paese nel quale lo studio annovera diversi clienti. (n.d.m.) 



IL TERZO PILASTRO DELLA NORMATIVA ANTIRICICLAGGIO:

le segnalazioni di operazioni sospette

di sabrina familiari*

Lobbligo di segnalazione di operazione sospetta costituisce il fulcro della normativa antiriciclaggio. In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 35 del d. lgs. 231/2007, da ultimo modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 90, la normativa antiriciclaggio impone a un'ampia platea di soggetti, costituiti da intermediari finanziari e altri esercenti attività finanziaria, professionisti, revisori e altri operatori non finanziari, di procedere secondo il principio di collaborazione attiva quando *"sanno, sospettano o hanno motivi ragionevoli per sospettare che siano in corso o che siano state compiute o tentate operazioni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo"*. Il sospetto è desunto dalle caratteristiche, dall'entità e dalla natura dell'operazione o da qualsivoglia altra circostanza conosciuta in ragione delle funzioni esercitate, tenuto anche



conto della capacità economica e dell'attività svolta dal soggetto cui è riferita, in base agli elementi a disposizione dei segnalanti.

L'efficacia della segnalazione di un'operazione sospetta presuppone sensibilità, discrezionalità, tempestività (ogni ingiustificato ritardo equivale a un'omessa segnalazione) e fattiva collaborazione con le autorità, a cui sottoporre ogni dubbio rilevante.

La compilazione della segnalazione deve rispettare requisiti di completezza, chiarezza ed esaustività affinché la Uif (Unità di Informazione Finanziaria) possa avviare gli opportuni approfondimenti e valutarne l'effettiva natura sospetta, nonché cogliere collegamenti oggettivi e soggettivi e tracciare i flussi finanziari anche oltre i confini nazionali.

Il provvedimento del 4 maggio 2011 della Uif, recante le *"Istruzioni sui dati e le informazioni da inserire nelle segnalazioni di operazioni sospette"*, emanato in attuazione dell'art. 6, comma 4, lett. d) del

decreto legislativo 231/2007, disciplina le modalità di compilazione e di inoltro, oltre al contenuto informativo delle segnalazioni di operazioni sospette.

Le segnalazioni devono essere trasmesse telematicamente attraverso il portale Internet dedicato della Banca d'Italia, "Infostat-Uif".

Ricostruendo le modalità innovative di realizzazione del riciclaggio e approfondendo casi meritevoli di analisi finanziaria, la Uif è deputata a elaborare gli indicatori di anomalia e gli schemi di comportamenti anomali consultabili sul sito dell'Unità di Informazione Finanziaria alla pagina *"Indicatori e schemi di anomalia"*.

I risultati delle analisi effettuate dalla Uif vengono poi trasmessi al nucleo speciale della polizia valutaria e alla direzione investigativa antimafia, competenti per gli accertamenti investigativi e, qualora emergano notizie di reato ovvero su sua richiesta, vengono trasmesse all'autorità giudiziaria.

Le segnalazioni di operazioni

sospette non ritenute fondate dalla Uif vengono archiviate, mantenendone evidenza al fine di garantirne la consultazione agli organi investigativi.

L'avvenuta archiviazione viene comunicata direttamente al segnalante ovvero per il tramite di ordini professionali. Secondo il rapporto annuale elaborato dalla Uif, nel corso del 2018 il numero delle segnalazioni di operazioni sospette ammontava a 98.030, di cui solo 4.818 provenienti dai liberi professionisti, registrando un calo del 3% rispetto al 2017 principalmente nel contributo degli avvocati. È importante ricordare che gli scambi informativi sul fenomeno del riciclaggio rappresentano la strategia di fondo per prevenire un fenomeno sempre più in diffusione, rendendo ogni soggetto obbligato parte integrante del sistema di prevenzione e contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo. 📄

*AML Specialist & Forensic Accountant



INTELLIGENZA ARTIFICIALE:

BISOGNA GIOCARE D'ANTICIPO

Giuristi d'impresa, avvocati e tecnici a confronto sugli scenari che l'evoluzione tecnologica impone al sistema economico. Tra luci e ombre, la sensazione è che ci sia ancora molto da fare

N

Negli ultimi anni abbiamo tutti dovuto entrare in qualche modo in contatto con il concetto di intelligenza artificiale. La nostra base di conoscenza iniziale era puramente teorica, se non addirittura immaginaria: la letteratura fantascientifica dell'ultimo secolo, da Asimov in poi, aveva senz'altro spianato il campo a una miriade di suggestioni sul futuro e sui limiti talvolta sfocati dell'interazione uomo-macchina.

E oggi, nonostante diverse forme di intelligenza artificiale siano ormai entrate a far parte

delle nostre routine quotidiane (attraverso gli smartphone, le caselle email, i siti web che visitiamo, e in molte delle interazioni con il mondo che ci circonda), permane ancora in tanti di noi una certa sensazione di inafferrabilità e di timore nei confronti delle prospettive future dell'intelligenza artificiale. E a soffrire questo "pregiudizio" più di chiunque altro rischiano di essere le aziende; soprattutto quelle operanti nei settori più aperti all'invasione dell'IA nel prossimo futuro.

Proprio l'intelligenza artificiale, e quindi la "digital revolution" che a breve le imprese dovranno affrontare per rimanere nel mercato, sono stati i temi di un convegno organizzato dallo studio legale Dla Piper, in occasione del lancio di una nuova pubblicazione, edita da Wolters Kluwer: un breviario e una guida per le aziende che vogliono fare il punto sullo "stato dell'arte" nel campo dell'IA e, soprattutto, apprendere come gli scenari normativi e commerciali stanno rispondendo all'emersione di quest'ultima. I due panel del convegno hanno riunito quindi stakeholder del mondo legal e del mondo business: sotto la moderazione di **Roberto Valenti**, **Alessandro Ferrari** e **Giulio Coraggio**, partner di Dla Piper, sono intervenuti **Silvio Cavallo**, general counsel del fondo Pillarstone, **Gabriele Mazzini**, legal and policy officer della Commissione europea, **Tania Orrù**, dpo e senior legal manager di Brunello Cucinelli, **Luisella Giani**, EMEA industry strategy director di Oracle, **Fabio Moiola**, head of consulting & services di Microsoft Italia, **Luca Sacchi**, head of strategic innovation di Piaggio, **Stefano**

Galli, partner di Sprint Reply, e **Antonella Loporchio**, vp product & segment marketing di Wolters Kluwer Italia.

LA QUESTIONE SICUREZZA

Dalle testimonianze delle aziende presenti è emerso che l'applicazione dell'IA che più metterà alla prova le aziende è quella illecita. «La minaccia degli attacchi informatici è ormai descritta da tutti gli addetti ai lavori in termini di inevitabilità», spiega Silvio Cavallo. Lo scenario horror, tratto da una storia vera, è il seguente: il cfo della filiale inglese di un gruppo energetico tedesco riceve una chiamata dall'amministratore delegato del gruppo, che gli chiede urgentemente un bonifico verso un certo conto corrente. Il cfo esegue. Per poi scoprire che dall'altro lato della cornetta non c'era l'ad, ma un software del genere "deepfake", che aveva usato l'IA per imitare alla perfezione la voce e l'accento dell'ad in questione. Il danno? Poco meno di un milione di euro. Sembrerebbero quindi fondati i timori verso l'ingresso dell'IA nelle nostre vite. Ma fino a che punto?

È vero che, come testimonia Cavallo, il 90% delle società ormai subisce attacchi informatici (soprattutto phishing, di cui l'esempio appena descritto rappresenta un'evoluzione hi-tech) e che nel 30% dei casi gli attacchi portano addirittura a una compromissione del sistema informatico aziendale. Ma, secondo i presenti, sarà la stessa IA che potrà fornire ai sistemi di cybersecurity i mezzi necessari per far fronte all'evoluzione degli

attacchi informatici. E proprio la cybersecurity diventerà sempre più un asset fondamentale per le aziende anche dal punto di vista competitivo: basti pensare come a ogni uscita di un nuovo iPhone aumentino le pubblicità che puntano, più che sulle funzionalità o la qualità del prodotto, sulla sua impenetrabilità e sulla tutela dei dati che racchiude. Lo stesso discorso vale per le operazioni finanziarie: la "cybersecurity due diligence" comincia a essere una parte importante di molti deal.

REGOLE: L'IMPEGNO DELLA COMMISSIONE EUROPEA

Importantissimo dal punto di vista della tutela sarà senz'altro il contesto normativo in cui si opererà: serve una regolamentazione che riesca a seguire l'evoluzione della tecnologia senza rimanere indietro. E l'impegno in questo senso da parte della Commissione europea, come spiega Gabriele Mazzini, c'è: la policy della Commissione in tema di IA e "processi decisionali automatizzati" gioca sul triplo fronte del sostegno alla ricerca tecnologica tramite finanziamenti, dello studio dell'impatto socio-economico dell'IA e dell'impostazione di un quadro etico-giuridico per lo sviluppo delle relative tecnologie. È stato istituito inoltre presso la Commissione un gruppo di esperti, denominato High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, formato da accademici, industriali, legali, rappresentanti di società civile e ong, per fornire consulenza alla Commissione sul tema. Il



SAVE THE DATE
14.05.2020

ORE 19.15 • MILANO

8^A EDIZIONE

IIP&TMTT
AWARDS



punto fermo della Commissione europea rimane in ogni caso la sostenibilità del processo di innovazione: l'investimento selvaggio sull'IA di paesi come Stati Uniti o Cina non rappresenta la strada europea.

L'UOMO E LA MACCHINA

Molti dei rappresentanti delle aziende presenti all'incontro hanno dato esempi dei modi in cui la tecnologia intelligente è entrata (o entrerà) a far parte del processo produttivo: dall'IA che aiuta nell'analisi delle informazioni finanziarie e nel sourcing degli investimenti, a quella che ha il veto sulle scelte delle governance aziendali, a quella che analizza le sentenze dei giudici in maniera predittiva per offrire all'avvocato il resoconto degli orientamenti giurisprudenziali

su un determinato punto di diritto e le relative probabilità di vittoria di una causa (praticamente il sogno di molti amministratori delegati e avvocati in house). Particolarmente interessante il punto di vista di un'azienda di luxury fashion a componente fortemente artigianale come Brunello Cucinelli: la general counsel Orrù parla di «capitalismo umanistico» e di uomo al centro dell'impresa, con la tecnologia nel ruolo di formidabile supporto al know-how del lavoratore. Il brand la chiama "Fabbrica Contemporanea": un progetto che metterà a disposizione dei suoi professionisti una serie di strumenti smart sviluppati ad hoc, che andranno ad integrarsi perfettamente con il know-how degli artigiani, eliminando i tempi di adattamento alla nuova tecnologia.

È proprio su questo connubio tra uomo e tecnologia che si incentra la discussione tra i presenti: tutti sono concordi sul fatto che è solo con l'interazione tra intelligenza umana e capacità di elaborazione e apprendimento (machine learning) delle intelligenze artificiali che tutte le controindicazioni vengono meno. «Né l'intelligenza umana né quella artificiale sono perfette da sole. È il binomio composto da entrambe ad essere imbattibile», spiega Moiola. L'esempio offerto è quello della diagnosi medica: l'errore umano di un medico è sempre teoricamente possibile, e nessuno si fiderebbe mai di una diagnosi totalmente meccanizzata. La soluzione sta quindi nel mettere a disposizione della competenza e della sensibilità del medico tutti i dati e le informazioni che gli algoritmi sono in grado di raccogliere.

UNA RIVOLUZIONE DA ABBRACCIARE

L'altro aspetto che mette tristemente d'accordo tutti è l'arretratezza del panorama italiano e europeo sul fronte IA: siamo, come spesso capita, in una posizione di attesa. «In Italia tutti i progressi arrivano solo in corrispondenza di cambiamenti normativi. In altre parole, quando siamo obbligati ad accoglierli», nota Loporchio, facendo chiaramente riferimento ai casi del Gdpr o della fatturazione elettronica.

Sia per gli avvocati che per le aziende, la parola chiave è quindi anticipare: non aspettare di essere investiti dal cambiamento, ma determinarlo.

Abbracciare la rivoluzione, prima di rischiare di rimanerne travolti. (g.s.)



Parità di genere: Italia ben piazzata nel BLOOMBERG GENDER-EQUALITY INDEX 2020

di Ilaria Iaquinta

Voto 10 all'Italia. Come il numero di aziende italiane che si sono distinte tra le 325 in rappresentanza di 42 Paesi segnalate da Bloomberg, nell'edizione 2020 del Gender-equality index (Gei). Un successo per il Belpaese almeno per due motivi: la crescita su base annua delle organizzazioni degne di menzione (da quattro a dieci) e il sorpasso della media matematica di aziende per singolo stato (pari a 7,7).

Tra le imprese italiane il cui impegno e le cui azioni in materia di parità di genere sono state valutate positivamente da Bloomberg si confermano, rispetto allo scorso anno, Intesa Sanpaolo, Mediobanca, STMicroelectronics e Terna. Le new entry sono Acea, Enel, Hera, Poste Italiane, Snam Rete Gas, Ubi Banca e Unicredit.

In particolare, il Gei ha monitorato le performance finanziarie di 6mila società, operanti in 84 nazioni e nei settori più disparati, selezionando

solo quelle che hanno dimostrato, policy uomo-donna alla mano, di essere seriamente impegnate, rappresentate e trasparenti. Cinque i parametri considerati: leadership femminile e pipeline di talenti, parità salariale, cultura inclusiva, politiche contro le molestie sessuali e riconoscibilità del brand come sostenitore delle donne.

Complessivamente, nelle 325 aziende incluse nel Gei le donne costituiscono il 43% della forza lavoro. Nel dettaglio rappresentano il 37% del middle e il 27% del senior management, il 19% degli executive e solo il 6% dei ceo. Tra queste, il 28% siede nel cda, il 44% ha ricevuto una promozione negli ultimi 12 mesi. In ogni caso, il 39% delle aziende prese in considerazione ha definito e reso pubblici i target che incrementeranno la leadership femminile negli anni a venire. Tornando al 2019, le donne hanno

rappresentato il 44% delle neo-assunzioni. Inoltre, il 73% delle imprese ha messo a punto delle politiche di selezione del personale attente alla diversità di genere.

Per quanto riguarda la parità salariale, il divario di genere è ancora, in media, del 19%. Una cifra che dovrebbe ridursi gradualmente considerando che il 16% delle imprese conduce dei programmi specifici per ridurre il gap e che il 27% si è impegnato a pubblicare nelle relazioni societarie annuali le metriche sul divario di genere.

Tra le misure che testimoniano invece che la cultura dell'impresa è realmente inclusiva ci sono le politiche di maternità e paternità, i benefit sanitari e quelli destinati alla famiglia e la mappatura costante delle percezioni diffuse tra dipendenti e dirigenti.

L'81% delle imprese ha adottato delle policy ad hoc contro le molestie sul lavoro. In media, le imprese conducono sulla popolazione aziendale formazione sull'argomento ogni anno.

Come dimostrano invece le aziende della lista il sostegno alle donne? Tramite campagne pubblicitarie che rifuggono dai pregiudizi di genere (78%), prestando attenzione alle richieste della clientela femminile, selezionando accuratamente nuovi prodotti e fornitori, promuovendo la partecipazione del genere meno rappresentato alla vita lavorativa in prima persona o sostenendo le organizzazioni no profit che ne hanno fatto la propria ragione di vita e conducendo programmi di formazione per le donne. ■



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



SCELZA: così ho costruito LA MIA STORIA

È ceo di Prysmian Russia. Arriva da un paese del salernitano. Ha una laurea in chimica con cui ha girato il mondo. Leadership al femminile, per lei, significa essere «leader a servizio degli altri»

di odile roberti *

CRISTINA SCELZA

C

Cristiana Scelza, alla guida di Prysmian Russia, ha sorriso e atteggiamento solari e, in effetti, viene da un posto dove il sole non manca: un paesino della provincia di

Salerno. Una laurea con lode in chimica le fa da trampolino e le permette, come dice lei, di “costruire la sua storia”, cioè farsi strada con le proprie forze e nella direzione scelta, fuori

dal solco della tradizione. La carriera di Cristiana è rapida, nonostante il settore tradizionalmente molto maschile (Prysmian produce cavi per applicazioni nei settori delle telecomunicazioni e dell'energia). Affermarsi non deve essere stata una passeggiata, ma lei non lo fa pesare. Il lavoro la porta a girare il mondo e anche a stabilirsi in Paesi molto diversi dall'Italia: prima di approdare in Russia come country manager era direttore di una linea di business (quella dei cavi ombelicali sottomarini e linee di tubi flessibili) in Brasile. Leggendo la sua storia credo vi domanderete che forza e che centratura sia necessario avere per fare tutto questo senza perdersi per strada, senza perdere sé stessa e senza perdere la testa per il successo.

Come sei arrivata dove sei oggi?

Sono partita da un piccolo paesino in provincia di Salerno da una famiglia borghese dove mamma sognava per me un matrimonio con il figlio del notaio del paese e un posto di lavoro sotto casa. Con la Fiat Ritmo blu rubata a papà e tanta voglia di vivere il mondo, invece, sono scappata via a 23 anni con bottiglia di olio d'oliva della Campania e materasso nascosto sul sedile posteriore. La laurea con lode in chimica mi ha dato le ali, ma solo passione e determinazione mi hanno permesso di volare da Padova con borsa di studio al Cnr, a Milano assunta in Pirelli Cavi come specialista materiali. E poi, da lì, ho girato il mondo in tanti ruoli diversi (ingegnere di processo,

responsabile sviluppo prodotto, responsabile ricerca e sviluppo per i cavi energia, business director) fino ad arrivare a Mosca come Ceo Prysmian Russia.

Cosa significa per te leadership femminile?

Empatia, capacità di ammettere i propri errori, leadership come piramide rovesciata, il leader a servizio degli altri.

È diversa da quella maschile in cosa?

Siamo diversi e credere che uomini o donne, siano tutti uguali è follia pura. Le nostre differenze sono tante come tante sono le opportunità di imparare a vicenda gli uni dalle altre: noi donne dobbiamo imparare a prenderci un po' meno sul serio e gli uomini dovrebbero ascoltare di più.

Di cosa sei orgogliosa?

Del mio compagno, dei miei fratelli, della mia famiglia, dei miei amici, del mio team, quello vecchio brasiliano e quello nuovo russo.

Cosa ti ha permesso di avere successo?

A un mio amico che ha ereditato l'azienda di papà e scrive su LinkedIn "amministratore delegato" da quando si è laureato ho detto "bello continuare la tradizione ma ancora più bello è costruire la propria storia"... la libertà, la consapevolezza e la forza di essere me stessa.

Un consiglio che daresti a te stessa da giovane?



Mai pensare che si possa fare solo una cosa per volta...uomini e donne (soprattutto le donne) hanno capacità illimitate.

Un errore che le donne devono evitare?

Massacrare la femminilità o usarla a sproposito, una bella via di mezzo è il toccasana in qualsiasi parte del mondo sei.

Un consiglio alle giovani donne?

Io vorrei tanto ascoltare il loro consiglio per noi, come costruire il mondo insieme, noi abbiamo bisogno di loro, quindi per favore parlateci, dateci feedback, lavoriamo insieme! 🍷

No!!!

I SETTE PECCATI CAPITALI DEGLI STUDI LEGALI

MAG ha raccolto le worst practice più diffuse tra le organizzazioni professionali nella gestione dei rapporti con i clienti. Ne abbiamo parlato con i general counsel. E questo è il responso

di ilaria iaquinta



Capita a tutti di fare degli errori sul lavoro, anche ai migliori. Alcune volte si tratta di sciocchezze e rimediare è possibile; altre di cantonate dalle conseguenze (quasi) imprevedibili. E in questi ultimi casi, quando si lavora in squadra, si creano fratture e distanze destinate a cambiare inesorabilmente le relazioni tra colleghi e soprattutto con i clienti.

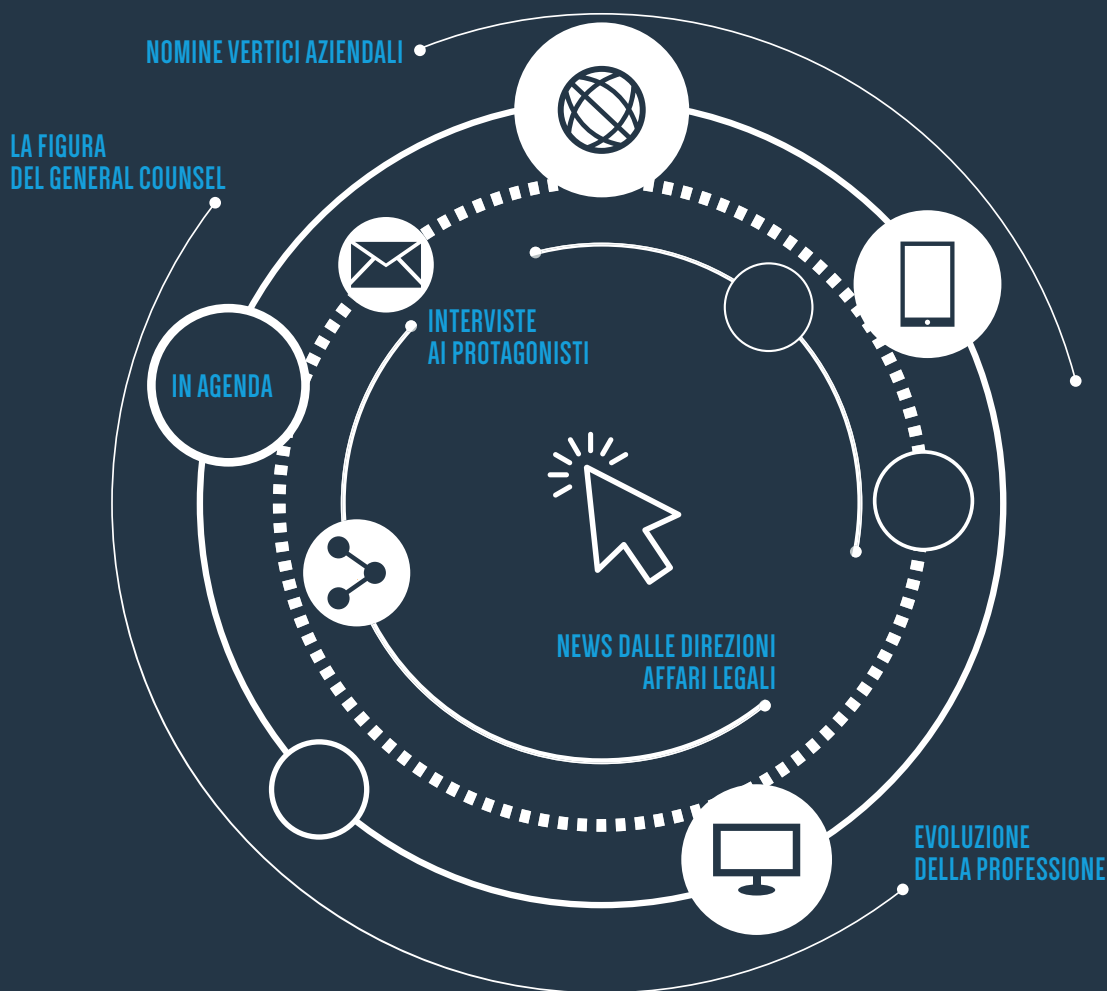
Quali sono gli errori imperdonabili degli avvocati di altissimo standing che operano all'interno degli studi d'affari? Lo abbiamo chiesto ai loro clienti, i general counsel. MAG ha intervistato diversi giuristi d'impresa per farsi raccontare quali sono i "peccati" più frequenti commessi dagli studi legali, quelli che trasformano la consulenza in un proverbiale incubo.

A seguire i sette *epic fail* delle insegne che operano nel nostro Paese.



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

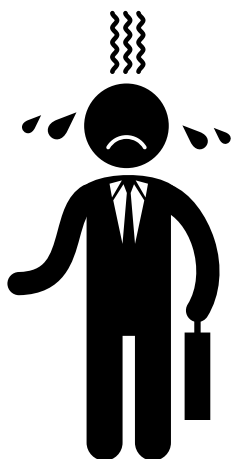


1. SCARSA TRASPARENZA SU COSTI E TEMPI DEI MANDATI.

Ai general counsel non piacciono le sorprese quando si parla di costi e di tempi. Anzi. Dagli studi d'affari si aspettano maggiore chiarezza su questi aspetti sin dal principio della collaborazione. Non per un'innata propensione alla parsimonia, ma perché lavorando su tempistiche precise e con budget definiti si ritrovano in seria difficoltà con la direzione finanziaria dell'azienda, oltre che con l'amministratore delegato o il management, ogni qualvolta cambino le carte in tavola.

I costi non dovrebbero lievitare mai per un errore di valutazione della complessità di alcuni progetti (sono sviste che non ci si aspetta da consulenti di grande esperienza) e men che mai è accettabile che crescano volutamente.

Ci sono studi che pur di aggiudicarsi un certo mandato, propongono cifre a ribasso per poi aggiungere, nel corso dell'esecuzione, voci straordinarie relative ad attività non previste o all'impiego di un numero maggiore di risorse. I general counsel preferiscono lavorare con chi propone "pacchetti" che riducono al minimo, e nel limite del possibile anche nei casi di incarichi più "incerti", la moltiplicazione dei costi.



2. FARE OVERSELLING.

In tempi di grande concorrenza, come quelli che stiamo vivendo, ogni singolo dossier assume una certa rilevanza. Va detto poi che sicuramente non è bello dire di no a un cliente, che sia un *habitué* o una *"new entry"* tutta da fidelizzare. Per questo capita anche ai migliori di cadere nella tentazione di fare *"overselling"*, e cioè di vendere di più di quanto si potrebbe. Ovvero di impegnarsi oltre le proprie capacità pratiche.

Un'attitudine che comporta un sovraccarico della struttura interna e che si traduce in sgradevoli ritardi nella consegna di un lavoro oppure in una minore accuratezza delle risposte, basate magari su esperienze pregresse più che sul caso specifico.

Ma l'*overselling* più imperdonabile, quello che peggiora inesorabilmente la collaborazione e il più delle volte pregiudica la relazione, avviene quando lo studio vende al cliente competenze e capacità specifiche che, alla resa dei conti, si rivela non avere nel concreto. Capita, ad esempio, rispetto alla conoscenza di alcuni settori di attività che le insegne sostengono di padroneggiare a fondo anche solo se è capitato loro di assistere aziende operanti in quel comparto, su pratiche specifiche (come fusioni e acquisizioni o quotazioni) che tuttavia non gli hanno consentito di acquisire la piena conoscenza dell'industry e della normativa che la riguarda in senso più ampio.

SAVE THE DATE



INHOUSECOMMUNITY AWARDS EGYPT

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

4 APRIL 2020 • 17,00 • CAIRO

17,00

Roundtable

18,00

Welcome Cocktail

19,30

Dinner and Awards
Ceremony

Partner

Bahaa-Eldin
Law Office

In cooperation with

BonelliErede

#ihcommunityAwardsEgypt



For registrations: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - +39 0284243870





3. APPROCCIO DA “PROFESSORI”.

Quando un general counsel si rivolge a un consulente esterno, lo fa perché ha bisogno che un esperto lo aiuti a risolvere una questione particolarmente complessa, che richiede una forza lavoro o un dispiego di energie a cui il team interno non riesce a sopperire per mancanza di risorse o competenze specialistiche.

L'obiettivo finale è quello di portare al management delle soluzioni, non delle dissertazioni.

È vero che le tematiche legali affidate all'esterno sono generalmente molto tecniche, ma questo non si deve riflettere in maniera sul “prodotto” da consegnare ai propri assistiti ai quali non servono trattati infarciti di tecnicismi che rischiano di perdere di vista le reali esigenze di business dell'azienda. Quindi, pensateci bene prima di presentare documenti di pagine e pagine e di scarsa fruibilità per i non addetti ai lavori. In questi casi, infatti, chi sta in house ha poi l'onere di “tradurre” il materiale ricevuto per gli altri dirigenti, dovendo utilizzare un linguaggio più comprensibile e produrre delle presentazioni che chiariscano la via da percorrere in pochi punti.



4. SOTTOVALUTARE L'INTERLOCUTORE.

Nelle direzioni legali aziendali lavorano professionisti esperti, non avvocati di serie B. Eppure, pare che alcune *firm* se ne dimentichino e non si rapportino ai giuristi d'impresa come si dovrebbe fare quando si lavora con dei colleghi. Alcuni professionisti, ad esempio, scelgono di parlare di alcune questioni direttamente con i vertici aziendali, dimenticando che il loro primo interlocutore è invece il direttore affari legali. Altri invece si dilungano in spiegazioni non richieste, come se chi li ascolta non conoscesse la materia.

Altri ancora poi cambiano atteggiamento se stanno parlando col general counsel o più semplicemente con una risorsa del suo team, come se fosse meno degno di stima.

Più in generale, informarsi meglio su chi si ha davanti non è difficile e, anzi, provare a conoscerlo più a fondo, giocando sull'empatia e sull'intelligenza emotiva, può portare a un vantaggio competitivo non da poco. Diversi giuristi d'impresa confessano di ricordarsi di chiamare alcuni partner prima di altri solo perché li stimano personalmente, andando dunque ben oltre le competenze professionali.



5. PARTECIPAZIONE DEL PARTNER CHE VA SCEMANDO NEL CORSO DEL TEMPO.

“Armiamoci e partite” diceva il poeta ravennate Olindo Guerrini in un versetto famoso della poesia *Agli Eroissimi* per dileggiare la retorica militarista degli ultimi anni dell'800.

Corso di Alta Formazione

Influencer & social media marketing

Aspetti legali,
fiscali e di business

30/31 gennaio e 12 febbraio

10:00-13:30 / 14:30-18:00

PADOVA

Per iscrizioni www.itll.it

Partners

auxiell
lean processes

blum
Business as a medium

BUZZOOLE

Job Campus
Ospitiamo futuro

Kopjra

legalitax
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**YOUNG
DIGITALS**

Media partners

 **VENETOECONOMIA.IT**

**INNOVATION
NATION**


INHOUSECOMMUNITY

Se all'inizio del mandato un plotone di name e senior partner lavora a tempo pieno sul dossier, e promette di continuare a farlo, nel corso del tempo non deve scomparire. In questi casi, infatti, la squadra in house si ritrova o dover fare affidamento sulle risorse più junior del team dello studio legale. Team che magari, nel frattempo, vede mutare continuamente i componenti. La direzione legale aziendale si ritrova in questo caso a fare fatica a raccapezzarsi con gli interlocutori cangianti dello studio.

I problemi che queste prassi comportano per un responsabile legale aziendale non sono da poco: chi contattare per un'esigenza più o meno stringente? A chi può rivolgersi se ha bisogno di ripercorrere lo storico di alcune attività?



6. INSISTERE SULLE TARiffe ORARIE.

Le rate orarie non sono più sostenibili. Ormai hanno scarso spazio di negoziazione. È difficile trovare aziende ancora disposte a lavorare con queste tariffe. I general counsel preferiscono lavorare con chi propone “pacchetti” che riducono al minimo, e nel limite del possibile anche nei casi di incarichi più “incerti”, la moltiplicazione dei costi. Si dunque ad accordi forfettari, o ai tetti ai compensi. Rate insomma che fissano un confine al rischio di raddoppiare o triplicare il costo di un mandato.

In generale, l'insistenza nell'applicazione di fee orarie dà al cliente un'impressione sbagliata: quella che ci saranno inefficienze nella gestione del lavoro e di non comprendere le esigenze di budget dell'ufficio legale.



7. NESSUNA RICERCA SUL CLIENTE.

Il più delle volte gli studi legali che vanno a incontrare un cliente per la prima volta presentano sé stessi, raccontando al general counsel come è organizzata la struttura organizzativa, ripercorrendo i vari dipartimenti e desk, ma non parlano mai del cliente e della conoscenza che ne hanno. Questo rischia di trasmettere due messaggi molto negativi: gli avvocati non hanno fatto abbastanza ricerche sul potenziale assistito e con tutta probabilità non conoscono il mercato in cui opera.

Più che porre l'accento sullo studio che si rappresenta, su cui il cliente si è già ampiamente documentato prima di fissare l'appuntamento, varrebbe la pena concentrarsi sull'azienda. Studiandola a fondo, si potrebbero proporre al direttore affari legali, in maniera del tutto sartoriale, dei servizi rispondenti alle esigenze specifiche della società. Si potrebbero proporre consulenze, formazione o ricerca ad hoc, differenziandosi rispetto a chi continua a parlare solo di sé (e a volte neanche dello studio legale nel suo complesso) e conquistando l'attenzione dell'organizzazione. (i.i.)

L'EREDITÀ DI CARR:

LA SPINTA AL CAMBIAMENTO

MAG incontra uno dei general counsel che più ha contribuito alle riflessioni sul cambiamento delle professioni legali. È l'in house che ha inventato incentivi e sanzioni per costringere gli studi a lavorare in modo più efficiente. Ora va in pensione. Ma ha ancora qualcosa da dire...

di anthony paonita

JEFF CARR



J

Jeff Carr non è timido e non gli piace stare fermo. Per anni è stato il general counsel che più si è esposto rispetto a come la professione legale deve cambiare per sopravvivere. Dal pulpito di giurista di punta di Fmc Technologies si è scagliato contro tariffe orarie e altre pratiche tradizionali degli studi d'affari. Ha detto che le firm addebitano troppo, e nel gruppo petrolifero e del gas ha messo a punto una serie di incentivi e sanzioni per costringere gli studi a lavorare in modo più efficiente e ad aderire al budget prestabilito.

Dopo una lunga carriera (2001-2014) da general counsel, Carr ha lasciato Fmc per andare in pensione. Ma non è durata tanto. Ha lavorato nello studio Valorem, per poi tornare a lavorare come gc della società chimica Univar. Dopo aver ricostruito la funzione legale dell'organizzazione, Carr ha annunciato di aver concluso ciò che si era ripromesso di fare e che sarebbe andato in pensione, cosa che ha fatto a novembre scorso. Anche se tuttora Carr rimane nel libro paga di Univar sino a fine marzo, e resta critico rispetto agli studi legali e a come si esercita la professione. Ritirandosi dalle scene, Carr avrà più tempo da trascorrere con la famiglia e dedicarsi al suo hobby: gareggiare con auto da corsa. *MAG* ha parlato con Carr mentre era alla guida di un'Alfa Romeo Stelvio («un SUV che si crede una berlina sportiva») sulle strade dell'Ohio mentre stava andando a prendere un rimorchio leggero per l'auto da corsa.

Va in pensione per la seconda volta. La prima volta non ha funzionato...

Funzionava anche allora. In Fmc Technologies avevo realizzato tutto ciò che mi ero prefissato di fare. Era tempo per me di andare avanti. Ma ero

THIS TIME he really MEANS IT

Jeff Carr retires for the second time and leaves a legacy of forcing law firms into the modern era

EN **Jeff Carr** is not shy, and he doesn't like to sit still. For years he was the general counsel who was most vocal about how the legal profession had to change in order to survive. From his bully pulpit as the top lawyer for Fmc Technologies, he railed against hourly bills and other traditional practices of law firms. He said firms charged too much, and at then oil and gas company, he instituted a series of incentives and penalties to force outside counsel to work more efficiently and to adhere more closely to the budget he set with them.

After his long (2001-2014) stint as general counsel, Carr retired from FMC. But it didn't last long. He worked at the firm Valorem, then ended up as a GC again, at the chemical company Univar. After rebuilding that company's legal function, Carr announced that he did what he set out to do, and was really going to retire, which he did in November. Still, Carr remains on the payroll until the end of March to finish up at Valorem and remains an outspoken critic of law firms and

NON PENSO CHE LA GIURISPRUDENZA SIA SPECIALE, NÉ CHE GLI AVVOCATI SIANO SPECIALI. PENSO CHE SIA UNA PROFESSIONE ATTUALMENTE A RISCHIO DI IRRILEVANZA

certo che sarei rimasto in qualche modo coinvolto nell'industria legale. Quindi sono andato a lavorare in Valorem, e poi ho ricevuto una chiamata da un amico che era nel consiglio di amministrazione di Fmc Technologies. Era passato nel cda di Univar. Mi disse che avevano appena perso il general counsel; aveva seguito il ceo in un'altra società. "Vieni e mi aiuti a rimettere insieme questo posto?", mi chiese.

Cosa rispose?

Gli dissi di no, sono in pensione, ho lasciato il lavoro per un motivo e non voglio tornare a lavorare. Ma mi resero difficile un rifiuto. Quindi, per circa tre anni, mi sono impegnato per creare una squadra di avvocati. Se ci fossi riuscito prima, me ne sarei andato prima, se fosse stato necessario più tempo, sarei rimasto più a lungo. Quello era l'accordo. E questo è quello che è successo. Ho trovato un successore e gli ho ristrutturato la squadra. Abbiamo chiuso una grande acquisizione. Sono troppo vecchio per lavorare così tanto. E visto che il team era a un buon punto, è giunto per me il momento di andare avanti.

Sulla sua pagina LinkedIn dice di essere un consulente del ceo di Univar. Cosa significa?

Mi sono dimesso dal ruolo di general counsel dall'1 novembre scorso, ma sono sul libro paga fino all'1 marzo. È principalmente una fase di transizione. Ma ci sono ancora un po' di risorse da assegnare e dei programmi da condurre. Il mio lavoro, essere consigliere del ceo e del consiglio di amministrazione, è lo stesso. Stavo lavorando a cinque progetti o per il ceo. Tre di questi sono pronti, gli altri due li concluderò nei prossimi 54 giorni.

Ha trascorso anni da in house ed è stato uno dei sostenitori più convinti delle modalità di erogazione dei servizi legali e del cambiamento dei rapporti tra clienti e gli studi legali

how law is practiced. His retirement this time means he'll have more time to spend with family and indulge his hobby, racing light race cars competitively. MAG spoke to Carr as he was driving his Alfa Romeo Stelvio ("an SUV that thinks it's a sport sedan") to Ohio to pick up a lightweight trailer for his race car.

You're retiring for the second time. The first time didn't work out?

It was okay. I was done at Fmc Technologies and I accomplished everything I wanted to do there. It was time for me to move on. But I was certain that I'd stay involved in some way with the legal industry. So I went to work with Pat Lamb's group at Valorem, and then I got a call from a guy who was on the board at Fmc Technologies. He was on the board at Univar. He said they'd just lost their general counsel; he followed the ceo to another company. Would you come here and help put this place back together again?

I DON'T THINK LAWYERS ARE SPECIAL. I THINK THE PROFESSION IS AT RISK RIGHT NOW OF IRRILEVANZA

What did you say?

I told him no, I'm retired, I retired for a reason and I'm not looking to go back to work. They made it hard to say no. So, my commitment was three years or so to build a sustainable law team. If I did it earlier, I'd leave earlier, if it took longer, I'd leave later. That was the deal. And so that's what happened. I found a successor, got the team restructured. We finished a large acquisition. I'm too old to work that hard. And the team was in a good place, so it was time for me to move on.

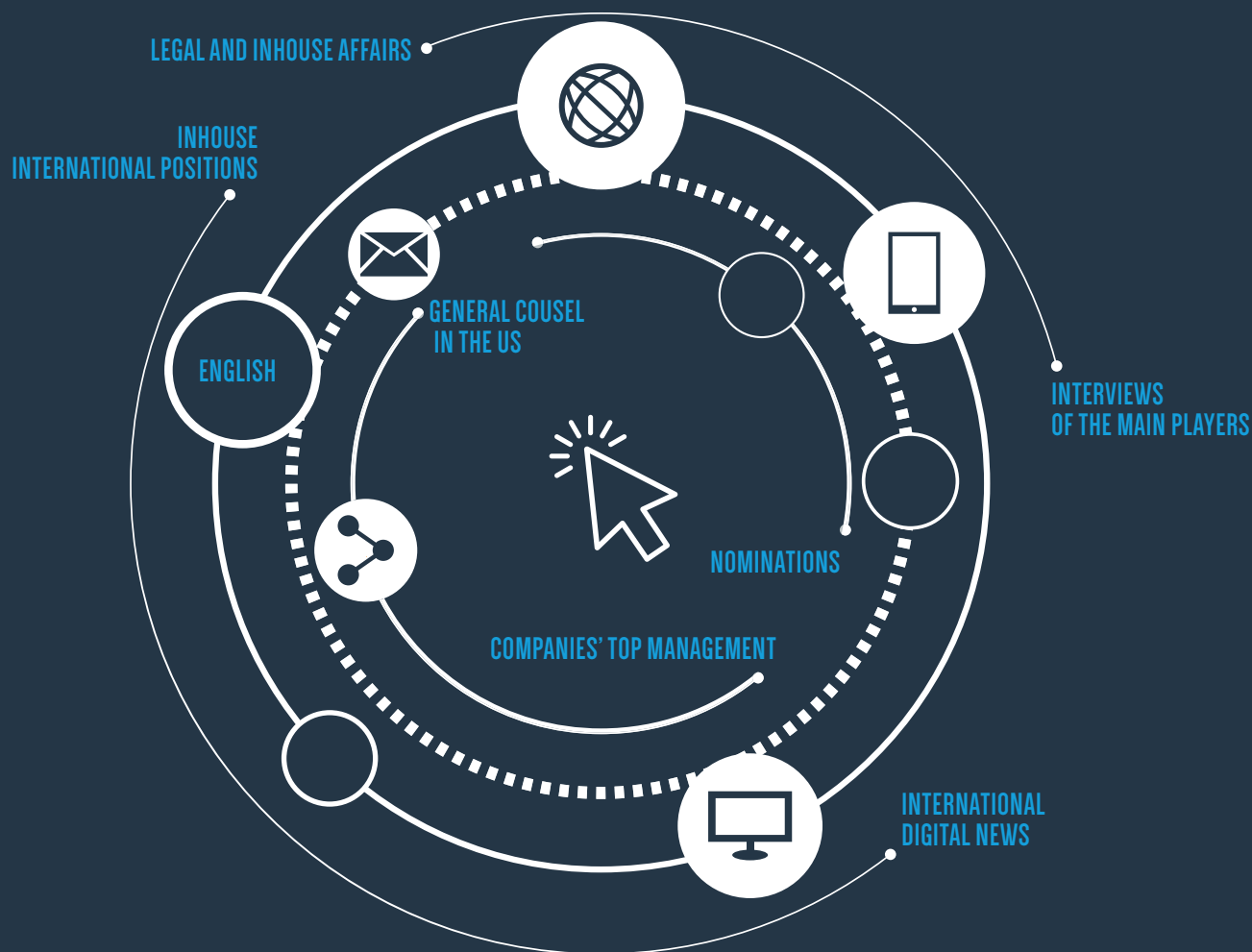
It says on your LinkedIn page that you're an advisor to the ceo of Univar. What does that mean?

I stood down as GC as of November 1. But I'm on the payroll until March 1. Most of that is transition. But there's some stock to vest, programs to be done. My job, to be consigliere to the CEO and the board, is the same.



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

SIAMO CONSULENTI, NON ESECUTORI. SIAMO IN ANTITESI RISPETTO AL FUNZIONAMENTO EFFETTIVO DELL'AZIENDA

tradizionali. Quale sarà la sua eredità?

Spero di essere ricordato per aver parlato di valore nelle consegne e della focalizzazione sul cliente. E per aver portato la fornitura di servizi legali nel XX secolo. Non penso che giurisprudenza sia speciale, né che gli avvocati siano speciali. Penso che sia una professione attualmente a rischio di irrilevanza. È una professione onorevole, grande. La amo e non voglio che diventi irrilevante. Ma a meno che non cambi, temo che sarà esattamente ciò che accadrà. Sarà emarginata, continuamente emarginata. Spero che sia la mia eredità: avere voce in capitolo, uscire da "LawLand" ed entrare nel mondo reale.

Dopo la crisi del 2008, le persone dicevano che sarebbe cambiato tutto. Così è successo, anche se non è cambiato proprio tutto.

Più tardi, siamo ritornati alle vecchie maniere. Mi è sembrato come se i giuristi d'impresa facessero solo rumore riguardo al cambiamento. La pratica legale si è semplicemente scomposta in attività a basso o alto valore aggiunto, commodity e questioni centrali. E quando è successo qualcosa di grosso, si è ritornati alla forza del brand. Ed è partita la lotta per accaparrarsi i migliori. Giusto. A volte, si va da quei fornitori perché è fondamentale. A volte, perché nessuno è mai stato licenziato per aver assegnato un mandato a McKinsey o IBM o riempito uno spazio vuoto. E questo è altrettanto vero in giurisprudenza. Penso che ci siano molti più discorsi che azioni. Una copertina di una rivista di circa dieci anni fa titolava "Guerra Fredda" e ritraeva un giurista d'impresa e un avvocato d'affari uno di spalle all'altro, in silenzio. In qualche modo, le cose sono migliorate, ma molte altre sono rimaste le stesse. Ci sono ancora grandi discorsi e pochi

I had five projects that I was working on for the CEO. Three of them are done, so the other two I'll wrap up in the next 54 days. But who's counting?

WE'RE NOT AS GOOD ABOUT GETTING STUFF DONE. AND PART OF THAT IS WE'RE COUNSELORS, WE'RE NOT DOERS. WE'RE WIRED IN A WAY THAT'S ANTITHETICAL TO HOW BUSINESS ACTUALLY

You have spent years working in-house and you have been one of the more vocal proponents of how legal practice is done and for change in the relationship of clients with those old firms. What do you see as your legacy?

I hope that I'm remembered for talking about value in the delivery and customer focus, as opposed to clients. And third, bringing the delivery of legal services into the 20th century. I don't think law is special, I don't think lawyers are special. I think the profession is at risk right now of irrelevance, and it's an honorable profession, a great profession. I love it, and I don't wish for it to become irrelevant. But unless it changes, I fear that's exactly what will happen. It will be marginalized, continually marginalized. I hope that's my legacy, getting a voice, getting out of Lawland and into the real world.

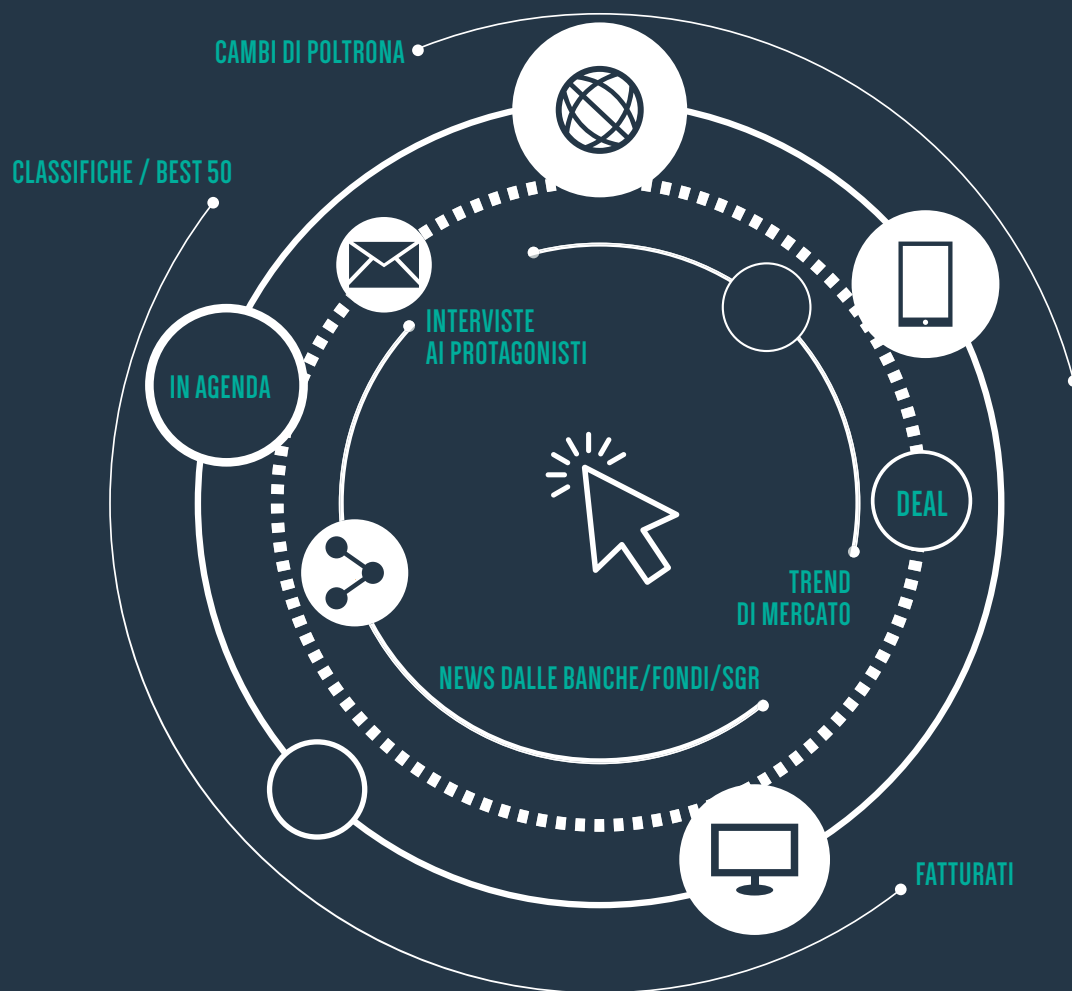
When the 2008 crisis hit, people were saying this changes everything. Then it was, well maybe not everything. Then later, are we back to the old ways? To me this always sounded like in-house lawyers made brave noises about change. But the law just broke down into high and low culture, commodity and important stuff. And when something big happened, it was back to the brand name. They still scrambled to hire the big guns.

That's right. Sometimes, you go to those providers because it is critical. Sometimes, it's because, nobody ever got fired for hiring McKinsey or IBM or fill in the blank. And that's just as true in law. I think there's much more talk than action.



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

NON VOGLIO GESTIRE GLI AFFARI DI UNO STUDIO LEGALE. NON VOGLIO DIRE LORO DI PORTARE IN RIUNIONE SOLO DUE PERSONE O QUESTO GENERE DI COSE. QUELLO CHE MI INTERESSA È IL BUDGET

fatti, che si manifestano sia quando si assegna il lavoro esterno sia quando si guarda a come si svolge il lavoro internamente.

Perché?

È un problema tribale. La nostra tribù, di acquirenti e venditori, è per definizione composta da avvocati. E per gli acquirenti in house è difficile accettare di non essere speciali, né diversi. E così, di default tornano alla tribù. Come qualsiasi altra cosa, è una questione complessa. Ciò che è affascinante per me è che la maggior parte degli avvocati e la maggioranza dei direttori affari legali pensa che sia tutta una questione legale più che di successo dei clienti. La sostanza è importante. Ma le idee sono una cosa, e ciò che conta è fare le cose.

Come tribù, siamo bravi a parlare di cose. E siamo particolarmente bravi a dire alle persone perché non funzionerà. Ma non siamo altrettanto bravi a fare cose. Siamo consulenti, non esecutori. Siamo in antitesi rispetto al funzionamento effettivo dell'azienda.

Come acquirente di servizi legali ha parlato di valore. Si è mai chiesto se non stesse spremendo fino all'osso i fornitori? Se il servizio ne avrebbe sofferto?

Non l'ho fatto. Ma il mio approccio è diverso da quello di molti. Chi si concentra sulla gestione delle attività, sulle linee guida di fatturazione corre il rischio di spremerli come limoni. È la prima ondata di gestione della catena di fornitura di servizi, in cui si tende alla microgestione.

Non voglio gestire gli affari di uno studio legale. Né l'attività di un fornitore di servizi legali. Non voglio dire loro di portare in riunione solo due persone o questo genere di cose. Quello che mi interessa è il budget, e a che punto siamo rispetto

There was a magazine cover about 10 years ago, about "The Cold War," in-house and outside counsel standing back to back not talking. And in some ways, things have gotten better, but a lot is the same. There's still tremendous talk and little action, and whether that manifests as who you hire or how you do the work doesn't really matter.

Why do you think that's so?

It's a tribal problem. Our tribe, whether buyers or sellers, are by definition lawyers. And the buyers in-house, it's hard for them to accept that they're not special, that they're not different. And so, by default they go back to the tribe. Like everything else, it's complex. What's fascinating to me is that most lawyers and most heads of Legal think it's about law as opposed to it's about customer success. Substance does matter. But ideas are one thing, what matters is getting things done. As a tribe, we're good about talking about stuff. And we're particularly good at telling people why it won't work. But we're not as good about getting stuff done. And part of that is we're counselors, we're not doers. We're wired in a way that's antithetical to how business actually runs.



JEFF CARR

ACADEMIC PROGRAMME

FIRST DAY - Thursday 26th March 2020

OPENING CONFERENCE (15:00-18:00)

"Who's the Next Generation Lawyer?"

Welcome greetings

Diomidis Afentoulis - President, ELSA International
Giovanni Sartor - Full Professor of Legal Informatics, University of Bologna
Maziar Jamnejad - Innovation Manager, Linklaters
Isabella Ubezio - Legal Counsel, Samsung
Pietro Buccarelli - Partner, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
Marco Imperiale - Chief Innovation Officer, LCA Law Firm
Stefano Guercio Bin - People&Culture Advisor, Talent Garden

SECOND DAY - Friday 27th March 2020

FIRST PANEL (10:30-12:30)

"Digital Businesses: Challenges and Benefits of Privacy Compliance"

Alberto Bellan - Counsel IP/TMT, Hogan Lovells
Matilde Ratti - Adjunct Professor of Internet Law, University of Bologna
Davide Baldini - Senior Associate, ICT Legal Consulting
Savino Menna - Lawyer & DPO, LA&P Law Firm

NETWORKING LUNCH (12:30-14:00)

SECOND PANEL (14:00-16:00)

"How does the Internet change the rules of Intellectual Property?"

Massimo Maggiore - Partner, Head of IP/IT, Maschietto Maggiore Besseghini Law Firm
Luca Rinaldi - Partner, Head of IP/IT, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
Marco Barulli - Founder & CEO, Bernstein Technologies GmbH
Giorgio Spedicato - Adjunct Professor Industrial Property Law, University of Bologna

COFFEE BREAK (16:00-16:30)

THIRD PANEL (16:30-18:30)

"Regulatory Trends in Advertising and Digital marketing"

Ida Palombella - Head of IP/IT, Deloitte Legal
Vivian Grace Chammah - Associate, BonelliErede
Fabio Azzolina - Partner, LA&P Law Firm
Nicola Lanna - Lawyer, Lanna Law Firm
More tba

THIRD DAY - Saturday 28th March 2020

FIRST PANEL (10:30-12:30)

"Smart Contracts: What, How, Why?"

Jacopo Sesana - Blockchain Education Network
Edoardo Tedeschi - Partner, Head of ICT, Simmons&Simmons
Luca Cervone - PhD, Computer Science and Engineering, University of Bologna

NETWORKING LUNCH (12:30-14:00)

SECOND PANEL (14:00-16:00)

"Artificial Intelligence and the Law: Friends or Foes?"

Martin Ebers - Associate Professor of Artificial Intelligence and law, University of Tartu,
Massimiliano Nicotra - Senior Partner, Qubit Law Firm, Legal Hackers Rome
Amedeo Santosuosso - Director of the European Center for Law, Science and new Technologies University of Pavia
Saverio Puddu - Tech and data protection Lawyer, Linklaters

COFFEE BREAK (16:00-16:30)

THIRD PANEL (16:30 - 18:30)

"Legal Tech: Changing the Game of Legal Practice"

Monica Palmirani - Full Professor of Legal Informatics, University of Bologna
Giulio Messori - Chief Innovation Officer, CRC Lex
Giuseppe Vaciago - Managing Partner, LT42
Massimo Sterpi - Partner, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Tutti i panel sono tenuti in lingua inglese.

L'evento è in fase di accreditamento presso l'Ordine degli Avvocati di Bologna.



Official Partners:

a quello? Dunque quanta attività è necessaria per arrivarci è irrilevante per me. Ciò richiede di parlare anticipatamente di cose di cui solitamente le persone non amano discutere. Del tipo: quanto dovrebbe costare questo? Non credo che il costo dipenda da quante pagine, quanti avvocati, quanti associati. Quello ha a che fare con il costo del fornitore e non ha nulla a che vedere con quello che per me, l'acquirente, è il valore.

La frequenza alle università per giurisprudenza è in calo (negli Usa, ndr). Pensa ancora che andare a lavorare come giurista d'impresa sia ancora una buona idea per un giovane?

Appena uscito dalla scuola di legge o all'inizio della carriera? Dipende dal tipo di direzione che si desidera. Chi è come me, trova che siano pochissime persone adatte allo scopo...

Ha dovuto deprogramarli...

Esattamente. È un modo retroattivo per rispondere alla sua domanda. Penso che sia positivo per un giovane avvocato lavorare per un'azienda? Sì, io l'ho fatto perché si è più vicini al cliente reale rispetto a quanto accade negli studi

As a buyer of legal services. You talked about value. Did you ever wonder whether you were nickel and diming your suppliers to death? That their service would suffer?

I didn't. But my approach is different from many. Folks that are focused on task management, billing guidelines, frankly, micromanagement, that runs the risk of nickel and diming. Nothing wrong with it. It's the first wave of supply chain management, where you have a tendency to micromanage. I don't want to run a law firm's business. I don't want to run a legal services provider's business. I don't want to tell them they can only have two people at meetings—all that kind of stuff. All I care about is the budget, and where are we on the budget? And so how much activity you expend to get there is irrelevant to me. That requires upfront discussion of things people don't like to discuss, or don't think of discussing. Like what should this cost? I don't think cost is a function of how many paper clips, how many pages, how many lawyers, how many associates. That has to do with the supplier's cost and it has nothing to do with value to me, the buyer.

I DON'T WANT TO RUN A LAW FIRM'S BUSINESS. I DON'T WANT TO TELL THEM THEY CAN ONLY HAVE TWO PEOPLE AT MEETINGS—ALL THAT KIND OF STUFF. ALL I CARE ABOUT IS THE BUDGET

Law school attendance is down. Do you still think that going to work as a company lawyer is still a good idea for a young person?

Right out of law school or early in his or her career? It depends on what kind of department you want. If you're like me, there are very few people who are fit for the purpose...

You had to deprogram them...

Yeah exactly. That's a backwards way of answering your question. Do I think it's good for a young lawyer to work for a company? Yeah, I do because that's closer to the actual customer



legali. Ora, se vuoi fare il litigator, vai a lavorare in uno studio, perché la maggior parte delle aziende non ha bisogno, né desidera avere un ufficio per il contenzioso. Se vuoi seguire le operazioni o cose simili? Vai in studio. Se vuoi negoziare offerte, vai in house. Se vuoi fare un sacco di soldi e non lavorare in modo particolarmente sodo, vai nell'investment banking.

Parliamo di corse. Cosa fa?

Corro a livello agonistico in una categoria con auto da corsa vintage. In altre parole, macchine vecchie, piloti vecchi. E corro con una Caldwell D9 del 1969 in Formula 4. È una decappottabile, pesa circa 850 chili, almeno prima che ci salga io sopra. Ha una potenza molto bassa, ma poiché è leggera, si gestisce incredibilmente bene. Non è veloce nei rettilinei, ma lo è in una pista. Ed è un po' come un go-kart. Tecnologia semplice, senza elettronica o freni antibloccaggio.

Oltre a correre, faccio quello che si chiama HPDE, o high-performance driver education. Molte persone li chiamano track day, e guido delle Lotus. In questo momento ho un'auto simile a una Lotus, che si chiama Zenos, è leggera. Faccio un po' di guida, e anche un po' di educazione del conducente.

Quando era un general counsel, cosa la teneva sveglio di notte?

Niente. Veramente. Questa è una delle domande che alle persone piace porre. Di cosa mi preoccupavo? Di non molte cose. Cosa mi infastidiva? È una domanda diversa. Le persone che non fanno il proprio lavoro. La resistenza passiva mi dà fastidio. Ma non ci perdevo il sonno. Non ci sono molte cose che minacciano l'azienda. E anche se ci sono, il compito del general counsel è aiutare l'azienda a superarle. L'unica cosa, è il dilemma etico, quando c'è un conflitto tra il tuo capo e il cliente. Il cliente è l'azienda, il tuo capo è l'amministratore delegato. Ho avuto la fortuna di non trovarmi in disaccordo con quello che stava facendo, è un conflitto etico.

Questa è la contraddizione centrale del ruolo del legale interno, non crede?

Lo è. E finché capisci che c'è differenza tra il cliente e il capo, la bussola segna la strada giusta. 🍷

than being in a law firm. Now if you want to be a litigator, go work in a law firm, because most companies don't need or want to staff a litigation department. If you want to do deals, interesting questions. Paper deals? Go to a law firm. If you want to negotiate deals, go in-house. If you want to make a lot of money and not work particularly hard, go into investment banking.

Let's talk about racing. What do you do?

I race competitively in a class with vintage race cars. In other words, old cars, old drivers. And I race a 1969 Caldwell D9 Formula 4. That's an open car, weighs about 850 pounds, at least before I get in it. And it's very low powered, but because it's so light, it handles incredibly well. It's not straight line fast, but it's fast around a track. And it's sort of like a go-kart. Simple technology, there's no electronics or antilock brakes. If it doesn't help the car go, stop, or turn, it's not on the car.

I race those competitively. And I also do something called HPDE, or high-performance driver education. A lot of people call them track days, and I drive Lotuses. Right now I have a car like a Lotus, called a Xenos, lightweight. I do some driving, and also some driver education. It's f

When you were GC, what kept you up at night?

Nothing, really. That's one of the questions people like to ask. What did I worry about? Not many things. What annoyed me? That's a different standard. People not doing their job. Passive resistance bothers me. But I didn't lose sleep over it.

There aren't many things that are company threatening. And even if they are, your job is to help the company get through it. The only thing, is the ethical dilemma, when there's a conflict being your boss and the client. The client is the corporation, your boss the CEO. I've been fortunate not to have the thing where you say I disagree with what you're doing, and it's an ethical conflict.

That's the central contradiction of the in-house lawyer, isn't it?

It is. And as long as you understand that there's a difference between client and boss, and your compass is aligned the right way, you'll find your way through that. 🍷



ELISABETTA D'INGHILTERRA

CORONA...

di denari

di laura morelli

A inizio anno il principe Harry, secondo nipote della regina **Elisabetta d'Inghilterra** e sesto discendente alla corona, e la moglie, l'ex attrice **Meghan Markle**, hanno deciso di dire addio alla famiglia reale. Una notizia che ha fatto il giro del mondo e che ha sollevato il velo sugli introiti e sulle finanze della famiglia reale inglese. I duchi di Sussex, questo il titolo della coppia, hanno infatti giustificato la decisione in nome di una vita più tranquilla e indipendente da tutti i punti di vista, anche quello economico.

Ma da dove provengono le risorse finanziarie con cui si mantengono la regina Elisabetta e la famiglia reale? E come si guadagneranno da vivere Harry e Meghan?

LE FONTI DI FINANZIAMENTO REALI

Insieme al titolo e allo status di "reali senior", i duchi di Sussex perderanno anche i fondi pubblici ricevuti finora. Parliamo in particolare delle risorse provenienti dal

cosiddetto Sovereign grant, istituito nell'aprile 2012.

In pratica, la regina cede al ministero del Tesoro (HM Treasury) i guadagni provenienti dal Crown estate, un portafoglio finanziario di proprietà della corona che nel 2018 contava asset per 14,5 miliardi di sterline tra immobili e altre proprietà. Nel 2018 il veicolo ha generato ricavi per 1,9 miliardi di sterline lordi e nel 2019 l'utile netto è stato di 328,8 milioni di sterline. Il 25% di questo utile finisce nel famoso Sovereign grant, che finanzia le spese ufficiali di regina & family e che lo scorso anno ha potuto contare dunque su risorse complessive per 82,2 milioni di sterline (oltre 96 milioni di euro). Prima la percentuale era del 15%, ma il 10% aggiuntivo è stato deciso per far fronte alle spese di manutenzione di Buckingham Palace che verranno fatte nei prossimi dieci anni. Per il 2020, si stima che il Sovereign grant avrà 82,4 milioni di sterline di risorse finanziarie complessive (oltre 96,5 milioni di euro), cioè poco più di una sterlina a cittadino inglese. Nel 2019, le spese ufficiali



MEGHAN MARKLE E IL PRINCIPE HARRY D'INGHILTERRA

provenienti dal Sovereign grant sono state pari a 67 milioni di sterline (quasi 78,5 milioni di euro). Tra queste, 23,2 milioni sono andati agli stipendi, 37,8 milioni per costi di manutenzione dei vari palazzi reali (tra cui il Windsor Castle) e 4,6 milioni per i viaggi. I soldi non spesi vengono accantonati in un fondo di riserva (Sovereign grant reserve) che a marzo 2019 contava risorse per 44,4 milioni di sterline (circa 52 milioni di euro).

Oltre al Sovereign grant, la regina ha altre due fonti di guadagno. La prima è il Privy purse, fondo che comprende proprietà finanziarie, agricole, commerciali e residenziali della corona. I dati più aggiornati, di marzo 2019, indicavano il valore complessivo del fondo a 549 milioni di sterline (oltre 643 milioni di euro) e utili netti a 21,7 milioni di sterline (quasi 25,5 milioni di euro). Poi ci sono i guadagni privati che la regina ottiene ogni anno da altri investimenti e dalle proprietà private, come la residenza di

Sandringham e lo splendido Balmoral Castle, nella zona dell'Aberdeenshire, in Scozia.

I DUCHI DI SUSSEX

Tutte queste risorse, Harry e Meghan non le vedranno più. O meglio, non riceveranno più dal Sovereign grant la cifra che fino allo scorso anno ha coperto il 5% delle spese. Il restante 95% è arrivato dagli introiti di un altro fondo, quello di proprietà del ducato di Cornovaglia, a cui capo attualmente c'è il principe di Galles **Carlo**, padre di Harry. Il fondo nel 2019 valeva 763 milioni di sterline (quasi 894 milioni di euro) e generava profitti per circa 20 milioni di sterline (quasi 23,5 milioni di euro). Nel 2019 – in base al rapporto finanziario ufficiale del Principe Carlo – il finanziamento delle attività di Harry e del fratello **William** (mogli e figli compresi) è costato oltre 5 milioni di sterline. Non è chiaro come in futuro sarà modificata questa fonte di guadagno per Harry

e Meghan, i quali non possono avere guadagni privati. Come faranno dunque? Entrambi hanno innanzitutto un patrimonio personale milionario. Harry ha un patrimonio di circa 30 milioni di sterline, 10 delle quali provenienti dall'eredità lasciata dalla madre, **Lady Diana**, e una parte quale lascito della bisnonna, **Elizabeth Bowes-Lyon**, la regina madre morta nel 2002. Il duca ha inoltre ricevuto un compenso di 50mila sterline l'anno per dieci anni quale cadetto prima e capitano poi del British Army. Il patrimonio di Markle ammonta invece – secondo [celebritynetworth.com](https://www.celebritynetworth.com) – a “soli” 5 milioni di dollari ed è frutto in gran parte dei guadagni come attrice. Oltre a questo, il marchio **SussexRoyal** – che su Instagram ha già quasi 11 milioni di follower – può arrivare a valere 400-500mila sterline. Di certo, sembra che i duchi non faranno fatica a restituire alla regina, come promesso, i 2,4 milioni di sterline con cui è stato ristrutturato Frogmore Cottage, la residenza ufficiale. 🏡



ENNIO DORIS

ENNIO DORIS:

TECNOLOGIA E SOSTENIBILITÀ

I DRIVER DEL FUTURO

Banca Mediolanum, nel 2019, ha realizzato una raccolta netta totale pari a 4,1 miliardi di euro, mentre quella in risparmio gestito è arrivata a 3 miliardi

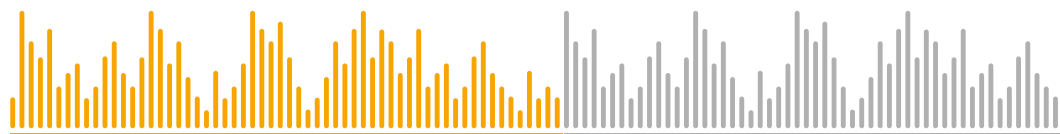
di laura morelli

Banca Mediolanum si appresta a chiudere il bilancio 2019 segnando ricavi oltre le aspettative: i dati finanziari saranno annunciati l'11 febbraio prossimo ma intanto l'amministratore delegato **Massimo Doris** e il presidente **Ennio Doris** hanno svelato durante la conferenza stampa organizzata a Milano a inizio mese i numeri sulla raccolta: a dicembre 2019 quella netta totale di gruppo è ammontata a 810 milioni, mentre la raccolta netta in risparmio gestito si attesta

a 426 milioni. Nell'intero 2019 la raccolta netta totale è ammontata a 4,1 miliardi di euro, mentre quella in risparmio gestito a 3 miliardi.

A margine dell'incontro, MAG ha chiesto a Ennio Doris quale sarà il futuro del settore bancario. «La tecnologia obbligherà le banche a investimenti sempre più forti in questa direzione e porterà a rivedere l'organizzazione del sistema», ha detto. Il cambiamento toccherà anche i banker, i quali dovranno «essere sempre più concentrati a svolgere un lavoro a 360 gradi con il cliente, cioè investire i suoi risparmi, essere disponibili quando questi ha bisogno di finanziamenti ed essere attenti alle nuove esigenze della società con attenzione alla sostenibilità».

Clicca per ascoltare l'intervista integrale



ENNIO DORIS

Tornando ai dati per quanto riguarda il business assicurativo della protezione, la raccolta premi nel mese di dicembre ammonta a 12,1 milioni e a 106 milioni circa nell'intero anno, il 25% in più rispetto al 2018.

«Ci eravamo prefissati di raggiungere i risultati del 2018, direi che ci siamo arrivati - ha commentato Massimo Doris - la raccolta a 4 miliardi è sicuramente un ottimo risultato anche considerando il confronto con le altre banche o non banche del settore».

Forti di questa crescita e della solidità del gruppo (l'indice è al 18,8%), il gruppo ha deciso di aumentare il dividendo 2019 e aggiungere un extra ancora da quantificare. «Quest'anno si chiuderà con risultato importante - dice l'ad - siamo sempre stati molto generosi come politica di dividendi che negli ultimi anni è stato di 40 cent per azione. Il nostro obiettivo è creare una storia di dividendi in crescita e già a novembre abbiamo versato un acconto di 21 centesimi per azione, superiore ai 20 cent degli anni precedenti. L'impegno per l'esercizio 2019 è pagare un dividendo superiore a cui aggiungiamo dividendo straordinario».

Il gruppo ha anche deciso di stanziare un bonus straordinario complessivo pari a oltre 17 milioni di euro (circa 2mila euro ciascuno) agli oltre 2.900 dipendenti e ai più di 5mila family banker. ■

TUTTI i numeri dell'Aim

Con 35 nuove lpo nel 2019, il 12,5% in più del 2018, il segmento delle pmi tricolore cresce ed è il primo mercato non regolamentato in Ue. Ora i riflettori sono puntati sui nuovi Pir

In un mondo in cui i mercati borsistici globali sono sempre più in balia delle tensioni internazionali, spiccano con più forza i risultati degli ultimi anni – e in particolare dell'ultimo – del segmento Aim di Borsa Italiana, dedicato alle piccole e medie imprese. Nel suo Osservatorio Aim di fine anno, IR Top Consulting, centro di analisi per il mercato azionario delle PMI, ha rilevato che negli

ultimi dieci anni sono sbarcate sul listino 183 società, registrando il maggior numero di collocamenti, e nel 2019 il segmento è cresciuto ancora. E il caso di Bio-On, l'ex unicorno poi dichiarato fallito a causa di presunte false comunicazioni sociali e manipolazione del mercato da parte dei manager, non sembra aver intaccato l'interesse per questo segmento.

LE IPO DEL 2019

IPO 2019	Raccolta da IPO (€ m)	Settore	Regione	Data IPO
Doxee	5,0	Tecnologia	Emilia Romagna	19/12/19
Gismondi 1754	5,0	Moda e Lusso	Liguria	18/12/19
NVP	10,0	Media	Sicilia	5/12/19
Fos	5,0	Tecnologia	Liguria	26/11/19
UCapital24	4,1	Finanza	Lombardia	19/11/19
Matica Fintec	6,9	Tecnologia	Piemonte	11/11/19
Arterra Bioscience	5,7	Chimica	Campania	28/10/19
Cyberoo	7,2	Tecnologia	Emilia Romagna	7/10/19
Websolute	3,5	Tecnologia	Marche	30/9/19
Copernico SIM	3,3	Finanza	Friuli	8/8/19
Iervolino Entertainment	10,4	Media	Lazio	5/8/19
Confinvest	3,0	Finanza	Lombardia	1/8/19
Farmaè	10,0	Servizi	Toscana	29/7/19
Radici Pietro Industries&Brands	6,2	Industria	Lombardia	26/7/19
Friulchem	4,5	Healthcare	Friuli	25/7/19
CleanBnB	3,9	Servizi	Lombardia	24/7/19
Shedir Pharma Group	10,0	Healthcare	Campania	23/7/19
Pattern	12,5	Moda e Lusso	Piemonte	17/7/19
Marzocchi Pompe	8,0	Industria	Emilia Romagna	16/7/19
Relatech	4,1	Tecnologia	Lombardia	28/6/19
Officina Stellare	5,2	Industria	Veneto	26/6/19
Gibus	5,0	Industria	Veneto	20/6/19
Eles	6,9	Tecnologia	Umbria	19/6/19
Sirio	10,4	Servizi	Emilia Romagna	10/6/19
AMM	2,8	Tecnologia	Toscana	30/4/19
CrowdFundMe	2,8	Finanza	Lombardia	25/3/19
SEIF	2,9	Media	Lazio	14/3/19
Gear1	30,0	Finanza - SPAC	Emilia Romagna	26/2/19
MAPS	3,4	Tecnologia	Emilia Romagna	7/3/19
Neosperience	4,1	Tecnologia	Lombardia	20/2/19
Ilpra	5,3	Industria	Lombardia	15/2/19
SOMMA	207			
Media al netto SPAC	5,9			

Ammissioni 2019	Business Combination	Settore	Regione	Data ammissione
Salcef Group	ISI 3	Industria	Lazio	8/11/19
SICIT	SprintItaly	Chimica	Veneto	20/5/10
Antares Vision	ALP.I	Tecnologia	Lombardia	18/4/19
Comer Industries	Gear1	Industria	Emilia Romagna	13/3/19

Fonte: Osservatorio AIM - IR Top Consulting, aggiornato al 31 dicembre 2019

TRENTACINQUE IPO

Nel 2019, nel dettaglio, sono state 35 le nuove ammissioni, di cui 31 Ipo, fra le quali per citarne qualcuna Copernico Sim, Officina Stellare, CrowdFundMe e Iervolino Entertainment, e quattro ammissioni post business combination con una spac (e cioè Salcef Group, SICIT, Antares Vision e Comer Industries), il 12,9% in più del 2018 (26 ipo e 5 ammissioni).

Le 31 matricole hanno raccolto 207 milioni di euro, di cui 30 milioni derivanti da una spac, e cioè Gear 1, per una raccolta media di 5,9 milioni e un flottante medio del 24%. La capitalizzazione totale raggiunge dunque la cifra di 1,2 miliardi di euro. Il taglio medio delle operazioni su AIM nel 2019 ha raggiunto 6 milioni di euro di raccolta di capitale, con una dimensione di aziende che hanno un fatturato medio pari a 21 milioni di euro.

LE IPO DEL 2019 IN EU

MERCATO	IPO	%
Italia	35	26%
Svezia	33	25%
Francia	10	8%
Norvegia	9	7%
Germania	6	4%
Svizzera	4	3%
Austria	4	3%
Danimarca	4	3%
Altri Paesi EU	28	21%

Fonte: rielaborazioni IR Top Consulting su dati Factset e LSE Group al 31 Dicembre 2019 - (*) sui mercati esteri al netto delle ammissioni derivanti da SPAC



Ascolta il commento di
ANNA LAMBIASE,
 Amministratore
 delegato
 e chairman
 di IR Top Consulting

Nel complesso, al 31 dicembre 2019, sul listino di Aim Italia figurano 132 società – di cui 48 pmi innovative - con un giro d'affari nel 2018 pari a 5,2 miliardi, una capitalizzazione di 6,6 miliardi e una raccolta di capitali in IPO pari a circa 3,9 miliardi di euro, di cui, in media, il 93% proveniente da nuova emissione di titoli. La raccolta totale è pari a 4,6 miliardi di euro includendo le operazioni sul secondario.

PRIMI IN UE

L'aspetto forse più significativo è che Il mercato italiano rappresenta il primo mercato europeo non regolamentato come numero di Ipo in Europa con una quota del 26%, seguito da Svezia (25%) e Francia (8%).

Se pensiamo che solo una piccola percentuale delle pmi che compongono il tessuto italiano è quotata, è evidente come le potenzialità siano enormi. E se veramente qualcosa si è sbloccato, nel mercato e soprattutto nella view degli imprenditori, allora è possibile considerare questa crescita come un passo significativo non solo per la portata che idealmente può avere ma anche per ciò che rappresenta, e cioè l'inizio di un processo di smarcamento delle imprese dal canale bancario, il ricambio culturale nelle pmi italiane familiari, artigianali e romantiche ma proprio per questo anacronistiche nell'attuale mondo globalizzato e interconnesso. Ma anche una maturazione complessiva di un mercato che potrebbe potenzialmente liberarsi dal suo ruolo da vetrina e iniziare ad avere una propria dignità.

Sempre Ir Top rileva una performance negativa (-6%) del FTSE AIM Italia, legata soprattutto al tracollo di Bio-On a causa di presunte falsificazioni di bilancio, a fronte di performance positive del FTSE Small Cap: +27%, del FTSE STAR: +28%, FTSE Mid Cap + 18% e del FTSE MIB + 28%. Al netto del dell'andamento di Bio-On,

LA SPINTA DEI PIR

Basso anche il controvalore medio giornaliero (CMG) scambiato su AIM Italia: nel 2019 è stato pari a 132 mila euro, benché in crescita di 5,6 volte quanto scambiato nel 2016 cioè 24 mila euro. Il cambio di passo c'è però stato nel 2017,

soprattutto per via dell'introduzione dei Pir, anno in cui il CMG si è attestato a 120 mila euro. Nel 2018 il valore è sceso a 96 mila euro per poi risalire.

Nel 2019 inoltre, sempre secondo le rilevazioni di Ir Top Consulting, il Controvalore Totale (CT) scambiato su Aim Italia si è attestato a 2,7 miliardi di euro, pari a circa 10 volte il valore pre-PIR del 2016 (295 milioni). Nel 2018 il Controvalore Totale è stato pari a 2,5 miliardi di euro (8,3 volte il CT del 2016) e nel 2017 il a 2 miliardi.

Per quest'anno dunque le aspettative sono alte, complice anche il ripristino dei Pir – finora congelati - e all'esistenza di incentivi quali il credito d'imposta sui costi di IPO introdotto con la Legge di Bilancio 2018, per le





FINANCECOMMUNITY AWARDS

6[^] Edizione

SAVE THE DATE
19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

GT GreenbergTraurig
Santa Maria

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

**+simmons
simmons**

#FinancecommunityAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

IN CIFRE

35Le matricole
del 2019**207 mln**

La raccolta

1,2 mldLa capitalizzazione
totale**132**Le società quotate
su Aim (al 31/12/2019)**5,2 mld**Il giro d'affari
complessivo

imprese che si quoteranno sul mercato fino al 31 dicembre 2020.

In particolare, i PIR, costituiti a decorrere dal 1° gennaio 2020 hanno l'obbligo di investire il 5% del 70% (ovvero il 3,5%) del valore complessivo in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice Ftse Mib e Ftse Mid

della Borsa italiana o in indici equivalenti di altri mercati regolamentati (per approfondimenti si veda l'articolo sui PIR). Quanto al credito di imposta, l'incentivo vale sul 50% dei costi (per un massimo di 500mila euro) di consulenza sostenuti da pmi italiane per la quotazione in Borsa per uno stanziamento di 30 milioni di euro.

Il commento di
AUGUSTO SANTORO,
Partner di Simmons & Simmons

«La crescita è dovuta a una maggiore attenzione verso le pmi che è in corso già da qualche anno», spiega in questa intervista a MAG il partner dello studio legale Simmons & Simmons Augusto Santoro, «oggi vediamo i risultati di una semina che c'è stata tempo fa, cioè una serie di normative avviate dal 2012 in poi in cui si è tenuto in considerazione degli aspetti tipici delle pmi che andavano sul mercato, anche sul fronte del debito». Il legale è concorde alla view degli altri operatori sull'effetto positivo dei Pir di terza generazione per il 2020 ma ricorda: «La liquidità non basta, servono più investitori specializzati e internazionali».



Ascolta qui
l'intervista
integrale.



Uguaglianza FORMALE o sostanziale? QUESTO è il DILEMMA

a cura di Barabino & Partners Legal

È una fredda giornata di sole. Mario e Gisella, marito e moglie, passeggiano sul lungolago. "Sai caro, ci stiamo facendo vecchietti e dovremmo decidere come sistemare le cose per quando non ci saremo più". Mario sorride: "Ma Gisella, abbiamo appena sessantacinque anni, mi pare prematuro!". "Tu scherzi", sospira la donna, "sarà anche vero che le aspettative di vita aumentano, ma, fra incidenti e malattie, il mese prossimo potremmo non esserci più. E i ragazzi? Bisogna sistemare le cose, non si sa mai...". "Non capisco perché ti preoccupi tanto: ne abbiamo tre di figli, no? 1/3, 1/3 e 1/3. È tanto semplice", sentenzia Mario. "Eh no, vedi che non è mica così semplice. Io ci ho pensato", sospira Gisella stringendogli il braccio, "Carolina ha già un buon posto, ieri a tavola era tutta contenta che le parlavano già di promozione; Michela continua con questo benedetto servizio civile... d'altra parte è così contenta di rendersi utile a quei bimbi che non voglio essere io a dissuaderla; Giovanni, bontà sua, fa sembrare una laurea in scienze motorie più difficile di una missione su Marte, senza contare tutte le volte in cui era lì lì per mollare... e poi come si guadagna da vivere, facendo tutorial su Youtube?". "Beh, cara, guarda che i tutorial non sono mica da buttar via, oggiogiorno, eh", replica Mario. "Smettila! Sto facendo un discorso serio io", lo interrompe Gisella.

Eh sì, è proprio un discorso serio. E ha proprio ragione la nostra Gisella che le cose non sono così semplici. Carolina, con un buon lavoro e ottime prospettive di carriera, potrebbe fare a meno di qualcosa. Michela potrebbe invece averne davvero bisogno. Giovanni potrebbe farne un utilizzo scriteriato. In effetti, la preoccupazione di Gisella è assicurarsi che tutti i figli vivano al meglio la vita, questo per lei, che ci ha riflettuto, potrebbe



ben tradursi in una spartizione ineguale della ricchezza della famiglia. Potrebbe per esempio reputare una scelta più saggia, dati i tre appartamenti, di non cedere a Michele la proprietà di uno ma di dargli unicamente l'usufrutto, eliminando così il rischio che, da probabile Youtuber fallito, venda la casa e rimanga senza un tetto sopra la testa. V'immaginate, all'apertura del testamento, un'iniquità del genere come verrebbe percepita dai figli?

Purtroppo, secoli di riflessione giuridica non hanno gran che risolto il dibattito sull'uguaglianza. Nella Dichiarazione d'Indipendenza degli Stati Uniti d'America (1776), il popolo americano afferma: *We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal*. Eppure, in un certo senso è molto più evidente, quale verità, che gli uomini non lo siano. Cosa peraltro confermata da un sondaggio del 2015 che rileva che il 20% dei *cittadini* a stelle e strisce giudica falsa questa posizione. È indubbio che le persone siano segnate da differenze, di capacità,

abilità, creatività, virtù. Può essere più utile, allora, inserire un termine di relazione? Lo fa la nostra Costituzione all'articolo 3 primo comma: *tutti i cittadini [...]* sono eguali di fronte alla legge. Eppure, ancora prima di arrivare al "di fronte alla legge", la prima discriminazione è già insita nel testo del disposto normativo: *tutti i cittadini*. E gli altri? Sul nostro territorio non è che vivano e lavorino solo cittadini italiani. La giurisprudenza è scesa in campo, affermando che «se è vero che l'articolo 3 si riferisce espressamente ai soli cittadini, è anche certo che il principio di eguaglianza vale pure per lo straniero quando trattasi di rispettare quei diritti fondamentali», cioè quei «diritti inviolabili dell'uomo, garantiti allo straniero anche in conformità dell'ordinamento internazionale» (così Corte cost. sent. 19-26 giugno 1969, n. 104). Due considerazioni prima di proseguire: la prima a riprova della fondamentale funzione interpretativa e creatrice di diritto del giudice; la seconda a sottolineare che, nel dibattito sul tema, si tende a sostituire

“persone” a “cittadini” senza considerare che se è vero che tutti i cittadini sono persone, non è altrettanto vero il contrario. Allo stesso tempo, però, se la l'uguaglianza americana è senz'altro più suscettibile di essere considerata falsa, la più modesta uguaglianza formale italiana (già ontologicamente ineguale), avrebbe più possibilità di essere perseguita e condivisa. Quindi, uomini o cittadini? La Francia nel 1789 propose una soluzione con la *Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen* dove si afferma, all'articolo 3, che *gli uomini nascono e rimangono liberi e uguali nei diritti*. Non si fa qui riferimento ai cittadini e allo stesso tempo si contestualizza la posizione americana assoluta nella sfera di diritti. La Dichiarazione dei Diritti dell'Uomo e del Cittadino è ancora viva parte di quello che i francesi chiamano il “blocco costituzionale”, applicato e applicabile nella quotidianità del giuridica.

Torniamo alla nostra coppia che passeggia sul lungolago. La regola dell'un terzo che propone il buon Mario trova la sua astrazione nel principio di eguaglianza formale di fronte all'eredità. In quanto fratelli, tutti e tre hanno diritto a una parte uguale. La riflessione di Gisella, cuore di mamma, è spinta dalla volontà di riuscire a garantire un'uguaglianza di fatto di fronte al testamento. Il che ci riporta a un tema di uguaglianza in concreto che ha nel tempo e nello spazio generato una moltitudine di teorie e congetture, riconducibili al concetto di uguaglianza sostanziale. Ma di questo parleremo ancora un'altra volta, vi anticipo solo che la discussione fra marito e moglie non sarà tanto semplice da risolvere... 🍷

ARENGI BENTIVOGLIO:

«I FAMILY OFFICE?
SEMPRE PIÙ STRUTTURATI
E FOCALIZZATI»

Parla il presidente e ceo di Fidia Holding e spiega i trend del settore già evidenti negli States. «La tendenza è razionalizzare le partecipazioni»

di laura morelli

In Italia ci sono 139 i family office fra quelli censiti che gestiscono quasi 80 miliardi di euro (si veda articolo successivo). Risorse notevoli e molto richieste, soprattutto dai gestori di asset alternativi, che nel mercato attuale vanno amministrate seguendo una strategia ben precisa e razionale, soprattutto nell'attuale contesto di mercato. I family office si stanno istituzionalizzando, anche nel portafoglio. Non più dunque acquisizioni di «piccole partecipazioni azionarie che poi sono difficili da gestire» ma un focus su determinati settori, come «i financial services o l'immobiliare» e una ricerca di competenze specifiche.

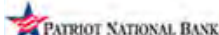
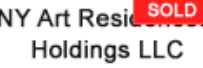
A spiegare a **MAG** quali sono i trend del settore è stato **Fabrizio Arengi Bentivoglio**, presidente e ceo di Fidia Holding, società di investimento creata dopo la cessione nel 2007 dell'azienda di famiglia, la Fidia Farmaceutici, e attiva tra l'Italia e gli Stati Uniti. Oltreoceano la holding ha in portafoglio, fra le altre, Patriot Bank, quotata al Nasdaq, mentre in Italia, oltre ad aver investito in passato in Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, la società ha puntato su realtà come Villa d'Este, hotel di lusso sul Lago di Como, Dockins, nel settore nautico, Morrow Sodali, fra i proxy advisor più grandi, di cui Arengi Bentivoglio è consigliere di amministrazione, e Derimm, azienda padovana che si occupa di ristrutturazione, gestione e vendita di immobili residenziali di valore storico.

Arengi Bentivoglio, secondo lei la strategia di investimento dei family office di oggi è cambiata rispetto al passato? Come?

È cambiata molto, oggi i family office stanno passando da una ricerca di puro ritorno, realizzata attraverso investimenti di diversa entità in asset diversificati – che richiedono comunque una gestione attenta e capacità – a una strategia basata sulla costruzione di competenze e di governance per essere strutturato e un partner più attivo nell'investimento.

Si riducono quindi gli investimenti?

A livello di volume sì. Quello che vedo è una tendenza alla razionalizzazione delle partecipazioni e allo stesso tempo una specializzazione in determinati settori.

Energy	Financial services	Real estate	Other industries
			
			
			
			
			
			
			
			
			



QUELLO CHE VEDO È
UNA TENDENZA ALLA
RAZIONALIZZAZIONE
DELLE PARTECIPAZIONI
E ALLO STESSO TEMPO
UNA SPECIALIZZAZIONE
IN DETERMINATI
SETTORI

Quali sono quelli in cui vedete più opportunità?

Innanzitutto, il financial services, un settore che resta core per molti di questi player soprattutto perché, in Italia ma anche negli Usa, è un mercato in grande movimento. In Italia in modo particolare ci sono grandi opportunità per i family office, perché è un settore che ha cicli di ritorno molto lunghi e le aspettative di ritorno elevate perché legate al rischio paese. Non è poi un investimento per tutti, poiché la complessità di gestione richiede la presenza sul territorio. Poi c'è il real estate, che è molto importante per noi anche in Italia mentre al contrario abbiamo disinvestito le partecipazioni energy.

Quali sono le motivazioni dietro questa strategia secondo lei?

È una scelta legata all'esigenza



I FAMILY OFFICE STANNO INIZIANDO A PREDILIGERE INVESTIMENTI CON ALTRI FAMILY OFFICE, AD ESEMPIO IN CLUB DEAL, PER MITIGARE IL RISCHIO E INVESTIRE CON UNA LOGICA DI SVILUPPO CHE SIA ALLINEATA FRA I VARI PLAYER

di massimizzare il valore delle partecipazioni e di avere influenza, visibilità e condivisione nelle scelte di governance. In sostanza i family office stanno diventando sempre più azionisti attivi e meno meri detentori di una piccola quota azionaria, non cercano più il ritorno a tutti i costi ma puntano a sviluppare delle competenze per poter essere partecipi della vita della società partecipata.

Servono però delle competenze interne...

Certamente e a questo proposito una tendenza dei family office negli Stati Uniti è quella di affidarsi a professionisti esterni, advisor o consulenti, proprio per acquisire le competenze necessarie a questo scopo e che si aggiungono a quelle già presenti internamente, cioè l'analisi finanziaria e il sourcing di investimenti.

Un altro trend che caratterizzerà il comparto?

I co-investimenti. I family office stanno iniziando a prediligere investimenti con altri family office, ad esempio in club deal, per mitigare il rischio e investire con una logica di sviluppo che sia allineata fra i vari player. 📌

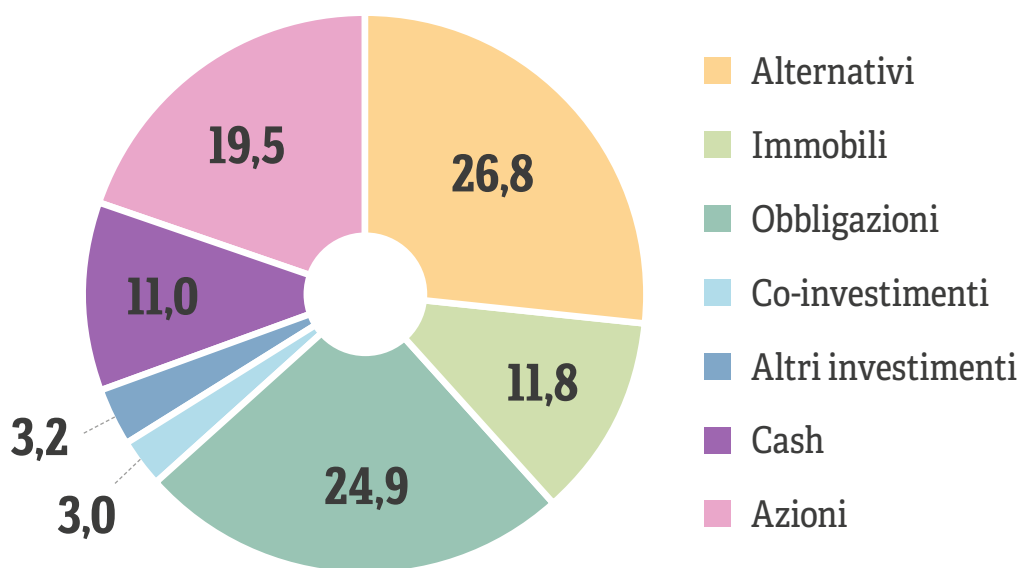


FABRIZIO ARENGI BENTIVOGLIO

FAMILY OFFICE: QUANTI SONO E DOVE INVESTONO

Sono 139 operatori e a fine 2018 gestivano asset per quasi 80 miliardi.
Cambia la strategia d'investimento

L'asset allocation dei Family office a fine 2018



Fonte: MondoInstitutional



Sempre meno “casseforti” di famiglia, sempre più operatori strutturati e specializzati. I family office evolvono, cercano competenze e si organizzano. I motivi di questa trasformazione sono molteplici, in primo luogo c'è una pressione normativa che a livello globale spinge verso una maggiore regolamentazione di questi soggetti. In Italia, a questo proposito, è del giugno scorso la decisione del ministero dello Sviluppo economico di stabilire un registro dei family office, così come avviene nel mondo della consulenza finanziaria di reti e banche. I poteri di verifica dei requisiti necessari e conseguente iscrizione sono stati affidati all'Associazione italiana family officer (Aifo), presieduta da **Patrizia Misciatelli delle Ripe**, che in un'intervista ha definito la scelta «un passo

molto importante» per «il riconoscimento di un'identità distintiva in termini di competenze e metodologie per chi già ricopre o si accinge a ricoprire questo ruolo, in strutture di family office già formate o in via di definizione».

Poi c'è l'evoluzione del mercato, con le incertezze e rendimenti ai minimi, probabilmente il driver principale di questa trasformazione che ha modificato le esigenze stesse dei family office. Come spiega a **MAG Fabrizio Arengi Bentivoglio**, presidente e ceo di Fidia Holding nell'intervista precedente, i family office ora cercano maggiore stabilità e posizionamento e non solo un aumento del capitale. Vogliono partecipare attivamente nella gestione delle società in portafoglio. E quindi sono portati a specializzarsi, a organizzarsi e ad acquisire quelle competenze necessarie per agire con approccio industriale. Ecco una mappatura di quanti sono e dove investono i family office del nostro paese.

IN CRESCITA

Nel nostro Paese questo comparto è ancora piccolo ma in crescita. A fine 2018 in Italia, stando all'indagine condotta da *Magstat*, erano 139 i family office attivi nella gestione di asset per 78,9 miliardi di euro. Il numero si soggetti attivi è

Il dettaglio dell'asset allocation dei Family office a fine 2018



11,6%

Immobili diretti

0,2%

Immobiliari/REIT

3,0%

Co-investimenti

3,2%

Altri investimenti

15,6%

Azioni Paesi sviluppati

3,9%

Azioni Paesi emergenti

19,3%

Obbligazioni Paesi sviluppati

5,6%

Obbligazioni Paesi emergenti

3,3%

Commodity

11,3%

Private equity / Venture capital

3,9%

Private debt

6,4%

Hedge fund / Fondi absolute return

1,9%

Infrastrutture

Fonte: MondoInstitutional

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

16-20

NOVEMBRE 2020

MILANO

2° EDIZIONE

Platinum Partner

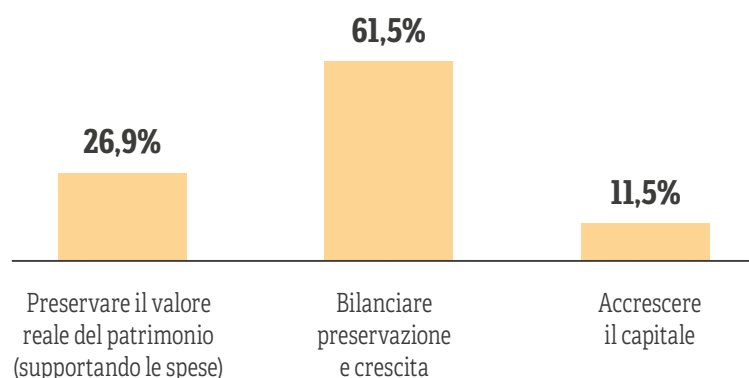
CHIOMENTI

#financecommunityweek



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

L'obiettivo principale degli investimenti dei Family office



Fonte: MondoInstitutional

cresciuto in modo esponenziale negli ultimi anni, basti pensare che nel 2003 c'erano 13 family office in Italia.

Stando agli ultimi dati, le 139 strutture danno lavoro a 729 persone e hanno aperto 222 filiali in tutta Italia. La città dove si trova la maggiore concentrazione è Milano (87), seguita da Roma (17), Torino (13), Verona (8), Bologna (8) e Treviso (8). I multi-family office continuano a essere inferiori rispetto ai single family office (sono il 20,1% contro il 79,9%). Gli attuali family office italiani sono stati creati, in linea con quanto accaduto negli Usa, da quelle famiglie che hanno venduto le attività imprenditoriali o che hanno ricavato la loro fortuna dal fare impresa. Il mercato in Italia è potenzialmente vastissimo e molte realtà famigliari non sono ancora state intercettate dai gestori. Sempre secondo *Magstat*, in Italia ci sono più di 10mila famiglie con patrimoni superiori ai 10 milioni. E non tutte hanno ancora scelto un family office per gestire il proprio patrimonio.

ASSET ALLOCATION

Come e dove investono questi soggetti? Come rileva *MondoInstitutional* nella sua Family Office Survey, azioni e obbligazioni rappresentano a fine 2018 ancora la parte preponderante del portafoglio, con una quota rispettivamente del 19,5% le prime e del 24,9% le seconde. Seguono poi gli alternativi (26,8%), gli immobili (11,8%) e le risorse cash (11%). Nel dettaglio, il 19,3% e il 15,6% del portafoglio sono rispettivamente obbligazioni e azioni di Paesi sviluppati mentre l'11,3% è rappresentato da investimenti in private equity e venture capital.

Il patrimonio dei family office

> 1 mld euro	35%
tra 500 mln e 1 mld euro	20%
tra 250 e 500 mln euro	15%
tra 100 e 250 mln di euro	5%
tra 50 e 100 mln di euro	20%
< 20 mln euro	5%

Fonte: MondoInstitutional

Un dato interessante che emerge dalla ricerca è l'obiettivo principale degli investimenti dei family office. A conferma dei trend evidenziati, il 61,5% dei family office della survey vuole bilanciare preservazione e crescita del patrimonio rispetto a un 11,5% che invece punta ad accrescere il capitale e un 26,9% che vuole solo preservare il valore reale delle risorse.

Le previsioni d'investimento confermano poi la ricerca di rendimenti tipica del mercato al tempo dei tassi zero. Il 57% dei family office punta infatti ad aumentare la quota di investimento in private equity e venture capital (a fronte di un 29% per i quali la quota resterà invariata) e il 50% guarda invece all'azionario dei Paesi sviluppati. Inoltre, il 64% vuole aumentare i co-investimenti (rispetto a un 36% per cui resteranno invariati) per «investire con una logica di sviluppo che sia allineata fra i vari player», spiega Arengi Bentivoglio (si veda l'intervista precedente). Quanto al patrimonio dei family office complessivo, una buona fetta – il 35% – conta un patrimonio di oltre 1 miliardo di euro, mentre due blocchi rappresentanti il 20% dei family office gestiscono rispettivamente tra i 500 milioni e il miliardo e tra i 50 e i 100 milioni. Per il 57% delle famiglie di riferimento dei family office, il patrimonio è a fine 2018 costituito per oltre la metà da asset finanziari mentre per il 47% dei family office gli asset immobiliari rappresentano tra il 20% e oltre il 50% del patrimonio. 📊



ANDREA DI CAMILLO

P101, highlander coi piedi per terra

Un fondo da 120 milioni. Andrea Di Camillo racconta come è sopravvissuto alla bufera che travolse il venture italiano vent'anni fa e quali sono i progetti in cantiere

di massimo gaia

Andrea Di Camillo è un highlander, sopravvissuto a mille battaglie. Ne ha anche un po' l'aspetto: barba lunga, niente giacca e cravatta, ma jeans e camicia. Il fondatore e managing partner di P101 è uscito vivo dalla tempesta che travolse il venture capital italiano all'inizio del terzo millennio. E lo ha fatto seguendo una filosofia di investimento precisa: "Piedi per terra".



IL TEAM DI P101

Nato a Biella nel 1970, Di Camillo ha contratto il virus dell'innovazione in Olivetti, dove entra nel 1995 per occuparsi del marketing di ItaliaOnline. Sotto l'egida di **Elserino Piol**, pioniere del venture tricolore, partecipa al lancio di Kiwi I, che investe nelle prime aziende con business online, come Venere e Yoox. Nel 1999 è tra i fondatori di Vitaminic e nel 2006 di Banzai. In mezzo c'è l'esplosione della bolla speculativa che si era formata attorno al Web. Ancora in fasce, il venture capital italiano viene praticamente ammazzato nella culla. Di Camillo è tra i pochi che non mollano. Banzai segna la rinascita delle società online in Italia. Tra il 2010 e il 2012 gestisce il turnaround dei fondi Principia I e Principia II. A questo punto ha sufficiente esperienza – come fund manager e come imprenditore – per dare vita a un operatore di venture capital. Nasce Programma 101 (P101). Il nome si riferisce al primo personal computer venduto su larga scala nel mondo, ideato, creato e realizzato da Olivetti, «un esempio di innovazione italiana che ha lasciato il

segno nella storia della moderna tecnologia digitale, ben oltre i confini nazionali».

Il primo fondo raccoglie 65 milioni: pochi in rapporto agli standard di altri Paesi europei (lasciamo perdere gli Stati Uniti, non un altro mondo ma un'altra galassia), un'enormità se si pensa agli effetti devastanti dello *sboom* del 2000.

Il fondo P101 effettua 27 investimenti, i write-off sono quattro, come è normale che sia nel venture capital. Le exit sono nove, tra cui Musement, ceduta a Tui Group. Nel portafoglio restano, tra gli altri, Cortilia, Tannico, Borsadelcredito, Musixmatch, Milkman, Velasca e Waynaut.

I ritorni dati agli investitori con le exit e, in generale, l'andamento delle società in portafoglio «hanno validato il nostro modo di investire», dice Di Camillo. Appunto, qual è la filosofia di investimento di P101? «Posto che facciamo venture capital, e quindi c'è una componente di rischio significativa, investiamo con i piedi per terra», risponde il managing director. Insomma, dalle parti di via Chiossetto non ci sono

WOMEN IN FINANCE 2020 ITALY AWARDS



presentano il premio

Women in Finance 2020 Italy Awards

Il premio è volto a riconoscere il talento femminile
e i valori della diversità nel mondo della finanza in Italia.

Categorie:

- *CFO of the Year* • *Fund Manager of the Year* • *Banker of the Year* • *Insurer of the Year*
- *Woman in FinTech of the Year* • *Champion of Diversity Employer*

Cerimonia di premiazione:

Martedì 10 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari 6 – Milano

Regolamento e Modulo per la presentazione delle candidature disponibili su
www.gov.uk/world/italy/news.it

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro venerdì 7 febbraio 2020

Per ulteriori informazioni scrivete a italywomen.infinance@gmail.com

MEDIA PARTNERS



manager disposti a puntare tutte le *fiches* su un'idea. «In altri fondi magari si trovano asset con maggiore potenziale», prosegue Di Camillo, «ma anche più rischiosi». P101 «investe sulle filiere» e «accompagna le aziende nel processo di sviluppo».

Alla luce dei risultati del primo fondo, nel maggio 2018 è stato lanciato il secondo, Programma 102, con l'obiettivo di raccogliere 120 milioni. Il closing finale è atteso a marzo, «ma potremmo estendere un po' il periodo di sottoscrizione». Di fatto, il target di raccolta è già stato raggiunto: «Abbiamo 100 milioni *signed*, 10 milioni di *soft commitment* e altri 10 milioni che sono in arrivo».

TROPPI SOLDI È UN CONCETTO CHE NON ESISTE IN ASSOLUTO. TROPPI SOLDI TROPPO IN FRETTA PUÒ DIVENIRE UN PROBLEMA. MA NON È IL NOSTRO CASO

Sul secondo fondo P101 ha beneficiato dell'apertura al venture capital da parte degli investitori istituzionali, come «fondi pensione e casse previdenziali». L'auspicio, ovviamente, è che le percentuali dei portafogli degli istituzionali destinate al private capital crescano sensibilmente: da questo punto di vista, i risultati dei fondi raccolti negli ultimi anni saranno la chiave. Ma, alla luce dei rendimenti ottenuti dai fondi giunti in prossimità della fine del ciclo di investimenti, ci sono ragioni per essere ottimisti. «Siamo partiti con pochi soldi, scottati dalla bolla 1998-2001, ma il ciclo c'è stato», chiosa.

Il fondo P102 ha già investito in Ostecom, Wonderflow, Colvin e Habit. Altri investimenti sono in pipeline.

Accanto a P102, la sgr guidata da Di Camillo ha messo in rampa di lancio Italia 500, fondo retail nato dalla collaborazione con Azimut.

Alla domanda se 120 milioni non siano troppi per fare venture capital in Italia, Di Camillo risponde sicuro: «Troppi soldi è un concetto che non esiste in assoluto. Troppi soldi troppo in fretta può divenire un problema. Ma non è il nostro caso». Col secondo fondo, P101 punta a «meno investimenti» rispetto al primo e «un po' più grandi». Seguendo nuove tesi, accanto a quelle storiche legate al digital e ai servizi b2b e b2c, ovvero «education, digital health e servizi di erogazione di nuove professionalità, piattaforme dedicate ai nuovi lavori».

Di Camillo torna più volte sul concetto che il venture capital italiano debba fare un salto dimensionale, puntando a ticket sempre più grandi. Nel settore del retail, per esempio, «l'Esselunga del futuro deve raccogliere 50-100 milioni, e non può essere un soggetto solo a darli, perché non sarebbe sano». Da qui l'esigenza di aumentare considerevolmente il numero di operatori attivi (di fatto, in Italia c'è una dozzina di soggetti) e incrementare conseguentemente le dimensioni dei round di investimento.

Il 2020, inoltre, dovrebbe essere caratterizzato da «qualche exit» dalle partecipate del primo fondo. Con il quale P101 «ha creato 1.500 posti di lavoro e portato delle startup a fatturare 350 milioni». Numeri che fanno di Di Camillo un sopravvissuto vincente. E ne farebbero un interlocutore naturale del Fondo nazionale innovazione (Fni), di cui abbiamo parlato [nel numero 129 di MAG](#). Eppure, curiosamente, con i promotori e i vertici del Fni non c'è stato dialogo. «Perché? Non lo so. Non mi hanno cercato. Dal punto di vista pratico, fossi stato in loro avrei chiesto innanzitutto consiglio ai player esistenti». Ma così non è stato. Di certo, P101 ha raccolto il secondo fondo anche senza dover bussare alla porta del fondo fortemente voluto da **Luigi Di Maio** e affidato a Invitalia Ventures e a [Enrico Resmini](#). Può essere che la dotazione cospicua (1 miliardo) del Fni finisca per beneficiare nuovi team? «Non lo so», conclude Di Camillo. «Non vedo nuovi team». L'auspicio è che il fondo che fa capo a Cdp faccia da volano per la creazione di un vero e proprio ecosistema del venture capital italiano.

Perché accanto ai sopravvissuti c'è bisogno di nuove leve. 🍷

2020,



LE DIECI PARTITE FINANZIARIE DELL'ANNO

Da Mediobanca a Generali, dal risiko bancario ad Atlantia: dieci dossier che dovrebbero caratterizzare l'anno appena iniziato. Tanta carne al fuoco e una certezza: il capitalismo familiare italiano fatica a cambiare

di massimo gaia

Il quadro macroeconomico di riferimento è chiaro: è iniziato un anno che vedrà un rallentamento della crescita a livello globale. PwC, nel report *Global Economy Watch – 2020 Predictions*, parla di *slowbalisation*, ovvero di una frenata nella globalizzazione, conseguenza delle guerre commerciali e del sovranismo. A dominare il quadro geopolitico – ma non è una novità – sarà l'incertezza, alimentata dalle

elezioni presidenziali negli Stati Uniti, dalle modalità della Brexit e dai venti di guerra che spirano in Medio Oriente.

Quanto sopra, ovviamente, avrà un impatto anche sul settore finanziario. Ma, entro certi limiti (vedi le conseguenze delle crisi dei mutui subprime e del debito sovrano), l'attività di m&a viaggia su binari scollegati dall'andamento dell'economia e dall'evoluzione del quadro geopolitico. Vediamo nel dettaglio quali dovrebbero essere le dieci grandi partite finanziarie che segneranno quest'anno bisestile, che, al contrario di quanto erroneamente riportato dalla vulgata popolare nelle ultime settimane, chiuderà il secondo decennio del terzo millennio.

1. MEDIUMBANCA, DEL VECCHIO SIEDE NEL SALOTTO

È il *sancta sanctorum* della finanza italiana. Il cosiddetto salotto buono di cucciana memoria, divenuto istituto bancario "normale" sotto la guida di **Alberto Nagel**, è entrato nel mirino di **Leonardo Del Vecchio**, che, dopo aver rastrellato azioni sino ad arrivare a ridosso della soglia del 10% del capitale – per superare la quale dovrebbe ottenere il via libera della Bce –, ha deposto le armi. Temporaneamente, però. Dopo l'uscita di Unicredit dal capitale, è evidente, la partita è aperta. Del Vecchio ha evitato di battersi nell'assemblea del 28 ottobre scorso e ha benedetto il piano industriale di Nagel. Ma la resa dei conti è nell'aria. Del Vecchio dovrà comunque vedersela col fuoco incrociato di Consob, che ha puntato un faro sulla scalata, e magistratura (la procura di Milano, secondo *Reuters*, ha aperto un fascicolo di inchiesta a modello 45, cioè senza ipotesi di reato e senza indagati). E certo Nagel non è manager che china il capo. Nei corridoi di Piazzetta Cuccia si respira il clima delle battaglie campali e il generale sta spronando le truppe. Il cda sarà chiamato a proporre la lista di maggioranza in vista dell'assemblea dell'ottobre prossimo. Del Vecchio punta ai quattro posti occupati da consiglieri espressi da Unicredit e da **Vincent Bolloré**. Nagel presumibilmente cercherà di sbarrargli la strada, per non dover condividere la gestione con un azionista che rischia di essere troppo ingombrante.

2. GENERALI, MESSINA NEL SEGNO DEL LEONE?

La guerra per la conquista di Mediobanca s'intreccia con la partita per il futuro di Generali. Piazzetta Cuccia conserva una quota del 13% della compagnia assicurativa, partecipazione che consente di presentare la lista di maggioranza. Del Vecchio ha in mano il 5% del Leone. Il patron di Luxottica non ha mai detto esplicitamente di usare il trampolino di Mediobanca per balzare alle redini di Generali, ma lo scenario è tutt'altro che da escludere. Nell'ombra si muovono i grandi player assicurativi (Allianz e Axa, su tutti) e Intesa Sanpaolo. Era l'inizio del 2017 quando la banca guidata da **Carlo Messina** fu costretta – dopo indiscrezioni di stampa – a pubblicare un comunicato per confermare l'interesse per "combinazioni industriali con Assicurazioni Generali". Non se ne fece nulla: Generali alzò una barriera protettiva, comprando il 3% del capitale della banca. Da allora Intesa Sanpaolo ha continuato a crescere nel wealth management e nel comparto assicurativo (l'ultima mossa è stata l'acquisizione del controllo di Rbm Assicurazione Salute). Messina potrebbe non avere bisogno di Generali, ma il ruolo – più volte rivendicato dall'amministratore delegato – di banca di sistema potrebbe "costringerlo" a scendere in campo se la compagnia triestina dovesse finire nel mirino di un player estero. Gli occhi sono puntati soprattutto su Axa, sospettata di tramare in combutta con **Philippe Donnet**, ex manager della compagnia



ALBERTO NAGEL



CARLO MESSINA

francese. In tempi di sovranismo e italianità sbandierata è senza dubbio un'anomalia che Generali e Unicredit, con **Jean Pierre Mustier** siano gestite da manager francesi. Dovesse esplodere la battaglia per il controllo di Generali, è facile prevedere che la politica vorrà avere l'ultima parola; ma perché possa davvero giocare un ruolo ci vorrà un governo – qualunque esso sia – credibile e forte. Gli smottamenti continui che sgretolano la

>>>

maggioranza che sostiene l'esecutivo guidato da **Giuseppe Conte** – e che, nelle previsioni di molti analisti politici, quest'anno potrebbero sfociare in una crisi definitiva – vanno nella direzione esattamente opposta. E allora, senza ostacoli politici, azionisti e management potrebbero avere le mani più libere per effettuare operazioni cross-border. E questo vale non solo per Generali, ma anche per la citata Unicredit: da tempo, infatti, Mustier guarda in Francia (Société Générale) e in Germania (Commerzbank) per crescere. Fca, peraltro, ha concluso il 2019 annunciando la maxi-fusione con Psa (ancora i cugini francesi), e dal mondo politico si sono alzati solo cori entusiastici.

3. **ESSILORLUXOTTICA, I FRANCESI CHE S'INCAZZANO**

Ancora Del Vecchio protagonista. Quest'anno, il 22 maggio, compirà 85 anni, ma pare avere la combattività di un ventenne. E di nuovo un esempio dell'eterno rapporto di odio/amore che caratterizza le relazioni tra Italia e Francia. Al contrario di altri imprenditori, restii a mollare le redini, Del Vecchio ha benedetto la fusione della sua Luxottica con Essilor, ma, pur avendo accettato formalmente una governance paritaria sino alla primavera dell'anno prossimo, in sostanza sta facendo pesare il fatto di essere il primo azionista del gruppo (32,7% del capitale, 31% dei diritti di voto). La tattica di Del Vecchio consiste nel prendere tempo sulla scelta dell'amministratore delegato, per poterlo designare quando non

dovrà scendere a compromessi con i soci francesi. È vero, ha accettato che due head hunter – Russel Reynolds ed Eric Salmon – cerchino il manager giusto; ma, in pratica, l'imprenditore non ne vuole sapere di affidare a qualcun altro la guida dell'azienda. Difficile pensare che gli altri azionisti facciano finta di niente per l'intero 2020: a un certo punto, è fatale, si arriverà alla resa dei conti.

4. **BORSA ITALIANA, BREXIT STRATEGY**

Del Vecchio, in questo caso, non c'entra, ma c'entra la Francia. E c'entra la Brexit, che, in questa partita, ha un impatto determinante. L'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea, anche se non si è ancora concretizzata, ha già terremotato i mercati finanziari. E il London Stock Exchange ne sta risentendo. Piazza Affari fa parte del gruppo britannico, che guarda sempre più a diversificare il business (vedi l'acquisizione di Refinitiv per 27 miliardi di dollari) e ai mercati non europei (l'approccio dei mesi scorsi della società che gestisce il listino di Hong Kong è stato l'antipasto di un pranzo che potrebbe consumarsi più avanti). Borsa Italiana, in questo contesto, è marginale nei piani di Lse. Da qui l'esigenza di un'exit strategy. Euronext sta lavorando sottotraccia per aggiungere Milano alla federazione paneuropea dei mercati finanziari. L'alternativa potrebbe essere Deutsche Boerse. Oppure – e torniamo al



LEONARDO DEL VECCHIO



FABRIZIO PALERMO

ruolo della politica, al sovranismo e all'italianità – una soluzione nazionale, con le principali banche costrette, in nome della strategicità delle infrastrutture che governano le transazioni finanziarie, a prendere il controllo di Palazzo Mezzanotte. Nel caso di *soluzione all'italiana* è probabile un coinvolgimento di Cdp, azionista di Sia. La cassa guidata da **Fabrizio Palermo** si configura sempre più come il braccio armato del governo per entrare nelle

Private Equity Dinner & Conference

Date	Tuesday 11 February 2020
Time	18:30 Welcome drinks & networking 19:30 Panel begins 20:30 Dinner
Location	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
Panel Topic	The Impact of Technological Innovation on Private Equity Funds and Portfolio Companies
Moderator	Laura Morelli , Journalist, Financecommunity
Panelist	Andrea Bovone , Partner, Equinox Fabio Canè , Senior Partner, NB Renaissance Antonio Pace , CEO, Fondo Italiano d'Investimento



GIUSEPPE CASTAGNA



VINCENT BOLLORÉ

5. RISIKO BANCARIO, MATRIMONI ALL'ITALIANA

Delle mire estere di Unicredit si è detto. E lo stesso per i piani di crescita nel wealth management di Intesa Sanpaolo. Sotto le due big qualcosa si muoverà. Banco Bpm ha metabolizzato la fusione lombardo-veneta e si propone come aggregatore. Gli analisti puntano su un matrimonio tra l'istituto guidato da **Giuseppe Castagna** e Ubi Banca, che pure dovrà decidere cosa fare da grande. Prima, però, ci sono due zitelle eccellenti a cui trovare marito. Il ministero dell'Economia, con un breve comunicato a fine 2019, ha rinviato a quest'anno la presentazione del piano di uscita dal capitale di Banca Monte dei Paschi di Siena, come richiesto dalla Bce. Roma ha concordato con Bruxelles di avere qualche settimana in più, ma l'exit dello Stato dal capitale dell'istituto guidato da **Marco Morelli** è ineludibile.

A proposito di salvataggi bancari, l'altra zitella che potrebbe quanto meno cominciare a guardarsi attorno quest'anno è Carige. Completato il risanamento attraverso un piano complesso e articolato, l'istituto ligure quest'anno vedrà la nomina di nuovi vertici: i commissari straordinari, infatti, hanno fatto sapere che si faranno da parte. Cassa Centrale Banca Credito Cooperativo Italiano (Ccb) è destinata a prendere definitivamente le redini, forse già nel corso del 2020.

partite finanziarie e industriali strategiche. Voci ricorrenti indicano come probabile un matrimonio tra Sia e Nexi, che ha rafforzato recentemente la partnership con Intesa Sanpaolo; nel quadro dell'accordo la banca ha rilevato il 9,9% del capitale di Nexi. Insomma, Intesa Sanpaolo e Cdp potrebbero svolgere il ruolo di registi di un'operazione di sistema per re-italianizzare Borsa Italiana, ampliandone il raggio d'azione ai sistemi di pagamento.

Ma è presumibile che Ccb faccia da ponte verso una soluzione di più ampio respiro. A proposito di salvataggi bancari, quello della Banca Popolare di Bari nelle intenzioni del governo dovrebbe preludere alla nascita di una sorta di Banca del Sud, un soggetto che aggrega gli istituti del Mezzogiorno e rilanci l'economia locale. Auguri...

6. MEDIASET, MODUS VIVENDI

Manco a dirlo, torniamo ai rapporti italo-francesi. Quest'anno potrebbe finalmente risolversi il contenzioso, in corso da tre anni, fra Vivendi, azionista al 28,8%, e l'azienda controllata da Fininvest. Il 21 gennaio scorso il tribunale di Milano non si è pronunciato sull'ennesimo ricorso dei francesi e ha rinviato all'1 febbraio la discussione cautelare, perché Vivendi ha presentato istanza per annullare le delibere dell'assemblea del 10 gennaio, che ha approvato le modifiche allo statuto propedeutiche all'implementazione del progetto **Media For Europe (Mfe)** e, quindi, alla nascita di un broadcaster paneuropeo, promosso dalla famiglia Berlusconi e contestato dal gruppo francese di Bolloré. In qualche modo, dicono gli osservatori, si arriverà a una soluzione. Anche perché andare avanti a colpi di ricorsi e controricorsi, visti anche i tempi della giustizia italiana, non conviene a nessuno. Ma certo la matassa è parecchio ingarbugliata. Sullo sfondo, i piani di crescita in Europa di Mediaset, che si muove verso l'integrazione con la tedesca ProSiebenSat.1. Il rischio è che, alla luce della velocità con cui crescono Netflix

IPEM



5th EDITION

2020
28, 29, 30
JANUARY

PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL TRADE EXHIBITION IN EUROPE!

*With 2,400+ participants from 40+ countries,
IPEM is the fastest growing event in the industry,
gathering all private markets stakeholders.*

350+ LPs



400+ GPs



200+ Advisors



100+ Business Services



190+ EXHIBITORS



50+ CONFERENCES



30+ NETWORKING EVENTS



FINAL PRICE!

Available until January 30th 2020. Get yours today!

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

visitor@ipem-market.com or +33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with



www.ipem-market.com

#IPEM2020

e Amazon e dei ritardi dei broadcaster tradizionali nel rispondere all'evoluzione del pubblico, alla fine della guerra Mediaset e Vivendi si ritrovino con un ammasso di macerie da spartirsi.

7. TIM, L'ETERNA INCOMPIUTA

Vivendi, oltre a Mediaset, ha messo piede nel gruppo di tlc, acquisendo il 23,94% del capitale. Bolloré probabilmente puntava a integrare le società, mettendo sotto lo stesso cappello contenitore e contenuti. Gli è andata male, un po' per colpa sua (ha agito senza informare il governo), un po' perché un'operazione così complessa, in Italia, è oggettivamente quasi impossibile. Il risultato è che, pur essendo primo azionista, Vivendi si è ritrovato in minoranza nel cda del gruppo guidato da **Luigi Gubitosi**, estromesso dal fondo attivista Elliott. Per sbrogliare la matassa il governo mise in campo la solita Cdp, che ora è chiamata a fare da regista della rete unica tra Open Fiber, che controlla al 50% (l'altra metà è in capo a Enel), e la partecipata Tim. Ma l'intreccio di politica e finanza sulla rete di tlc (si è perso il conto dei progetti messi in cantiere e poi abortiti) è talmente fitto da rendere improbabile (o quantomeno difficile da prevedere) una soluzione. Se qualcuno dovesse scommettere un euro sul fatto che il 2020 vedrà finalmente il dipanamento del filo che avvolge il gruppo di tlc, in clamoroso ritardo rispetto ai concorrenti europei nella definizione di una strategia industriale che guardi

al futuro (vedi alle voci digital e cloud), be', pagategli un caffè, tanto quell'euro difficilmente lo rivedrà.

8. RISPARMIO GESTITO, PREDE E CACCIATORI

È probabilmente la meno chiacchierata delle partite finanziarie, ma non è meno cruciale e calda. Per quanto eroso dalla crisi finanziaria, prima, ed economica, poi, che ha segnato gli ultimi dodici anni, il risparmio degli italiani resta a livelli da record e fa gola. Intesa Sanpaolo, come detto, vuole crescere nel wealth management. Le altre banche faticano a trovare una strategia nel settore, con l'eccezione di Unicredit, che ha scelto di cedere Pioneer ad Amundi, strada forse obbligata per Mustier (quando prese le redini della banca aveva le spalle al muro e doveva migliorare i ratio patrimoniali in fretta e furia). Amundi è tra i player di matrice estera che hanno approfittato delle difficoltà delle banche italiane per mettere le mani su parte del risparmio e che vogliono crescere ulteriormente. Detto di Generali – che presidia l'industria con Banca Generali –, di certo succederà qualcosa per quanto riguarda Arca: ai due azionisti di maggioranza - Bper (57,06%) e Banca Popolare di Sondrio (36,83%) - sarebbero giunte manifestazioni di interesse da parte di operatori di private equity; ma Arca è un target per soggetti industriali che vogliono aumentare le masse. Azimut ha superato brillantemente una fase di difficoltà e, dopo aver

chiuso il 2019 con un utile a livelli record, pare aver voglia di allargare le spalle, ma potrebbe anche finire nel mirino di un player più grande. Anima è un altro soggetto che pare nella terra di mezzo tra preda e cacciatore. E Fineco, dopo l'uscita dal capitale di Unicredit e la nuova vita da public company, è un target naturale. A monte sarà interessante monitorare l'evoluzione del processo di convergenza tra private capital e risparmio gestito, con i confini che vanno progressivamente scomparendo, portando alla nascita di investment company che spaziano nelle varie asset class, dal private equity al real estate, dal debito al risparmio gestito. In Italia, in concreto, questo processo potrebbe portare alla creazione, sotto il cappello delle sgr, di soggetti che gestiscono fondi chiusi e aperti, attivi in varie strategie di investimento. La commistione tra risparmio gestito e private capital è nei fatti. Azimut, per esempio, sta spingendo in questa direzione. La ricerca del rendimento rende ineludibili strategie multiasset. Vedremo quali forme assumeranno le dinamiche in atto.

9. ATLANTIA, BENETTON COL FIATO SOSPESO

La politica, nelle vicende della società a cui fa capo Autostrade per l'Italia (Aspi), c'entra. Eccome. Dal 14 agosto 2018, giorno del crollo del ponte Morandi a Genova, Atlantia è nel mirino del governo. A salvare il gruppo sinora sono stati gli alleati del Movimento Cinque Stelle,

ovvero la Lega, prima, e Pd e Italia Viva, adesso, che hanno frenato rispetto a decisioni punitive. Minacciata dalla revoca delle concessioni e da una maxi-multa (3,5-4 miliardi), l'ultima ipotesi circolata in ambienti governativi (ma smentita dal ministro delle Infrastrutture, **Paola De Micheli**), Atlantia ha provato a venire incontro alla voglia di giustizia sommaria dei grillini mettendo alla porta l'amministratore delegato **Giovanni Castellucci** (che si è consolato con una buonuscita da 30 milioni) e accettando di affacciarsi sul dossier Alitalia, salvo sfilarsi appena possibile accusando Ferrovie dello Stato e Delta di aver preparato un piano di rilancio non credibile. Formalmente Atlantia resta interessata ad Alitalia, ma la sensazione è che si tratti di un modo per tenere buono il governo. Aspettando che il vento della politica faccia un altro giro. In un contesto simile sembrerebbe impossibile parlare di strategie industriali. Ma, stando ad anticipazioni di stampa, il nuovo ad, **Roberto Tomasi**, ha messo in cantiere un piano triennale che punta su manutenzione, innovazione tecnologica e sostenibilità. Tomasi ha anticipato la disponibilità a fare "importanti investimenti" e compensazioni: l'intenzione è di realizzare investimenti per 14,5 miliardi di euro nei diciotto anni rimasti della concessione. Nel piano operativo di Aspi, messo a punto da McKinsey, sono contenuti 7,5 miliardi di investimenti programmati al 2023, di cui 3,3 miliardi che non saranno spesi in tariffa; 1,6 miliardi sono relativi alle spese di manutenzione aggiuntiva e 1,7 miliardi riguardano interventi sulla rete relativi a un accordo del 1997. Dei 7,5

miliardi complessivi, 5,4 miliardi saranno destinati a un piano di ammodernamento della rete con focus su ponti viadotti e barriere di sicurezza. Questi impegni al 2023 rappresentano il 40% del totale degli investimenti al 2038, pari a 14,5 miliardi. Basteranno questi investimenti a evitare la perdita della concessione? Decifrare le parole del ministro De Micheli e del premier Conte non sembra un'impresa facile. «La decisione del governo verrà presa sulla base di una serie parametri che riguardano il passato e che riguardano alcune garanzie organizzative per il futuro», ha affermato in particolare De Micheli, aggiungendo di non aver letto il piano di Aspi, «ma vedrete che la cosa più importante, che emergerà dalla nostra decisione, è la serietà con la quale la prenderemo e la serietà delle conseguenze di quella decisione». Che sia Atlantia o qualcun altro (Anas è data tra i papabili) il titolare della concessione, di certo si dovrà tornare a investire sulla rete infrastrutturale, di cui l'Italia ha disperatamente bisogno.

10. ESSELUNGA, QUESTIONI DI FAMIGLIA

L'ultima partita finanziaria del 2020 è l'emblema del capitalismo italiano. E incarna la fame di aziende da parte degli operatori di private equity, che non accenna a scemare. Dopo aver a lungo resistito ai corteggiamenti, **Bernardo Caprotti** aveva raggiunto un accordo per aprire il capitale a Cvc Capital. Era il 2016. Quell'anno, il 30 settembre, il *dominus* di Esselunga morì e l'intesa raggiunta con Cvc finì nel

cassetto. Quanti scommettevano che le divisioni tra gli eredi di Caprotti avrebbero presto portato alla cessione della catena di supermercati sono stati smentiti. Ma la spaccatura nella famiglia resta. La seconda moglie di Caprotti, **Giuliana Albera**, e la figlia **Marina** – alle quali fa capo il 70% della holding Supermarkets Italiani – hanno in corso una diatriba con i figli di primo letto del fondatore, **Giuseppe e Violetta**, che vorrebbero valorizzare al massimo il 30% che hanno in mano. Anche se l'ipotesi che la via d'uscita alla battaglia familiare passi attraverso la cessione del 100% resta in piedi, sembra che madre e figlia preferirebbero liquidare i parenti riottosi e poi, eventualmente, in un secondo momento valutare l'apertura del capitale a un partner finanziario. Il dossier Esselunga è sempre ben visibile sulle scrivanie dei fondi di private equity. Negli ultimi anni, però, la grande distribuzione sta cambiando pelle alla velocità della luce. I grandi player delle vendite online (Amazon su tutti) hanno già cambiato le regole del gioco. E la concorrenza diventa sempre più aggressiva. Intanto altri soggetti crescono a ritmi vertiginosi. Diversi fondi, per esempio, hanno messo gli occhi su Eurospin. Di certo, quindi, il settore della grande distribuzione sarà sotto i riflettori quest'anno. Ma, come si diceva, Esselunga è solo l'emblema delle aziende controllate da famiglie da cui ci si attende qualche apertura al mercato dei capitali. Basta volgere lo sguardo al settore alimentare (Ferrero e Barilla) o alla moda (Armani, Dolce & Gabbana e Diesel), settori di eccellenza, incarnazione del made in Italy. Il 2020 sarà l'anno buono per vedere queste realtà approdare a Piazza Affari o aprirsi al private equity? 📌



PIR + ELTIF,

una combo di liquidità

I due strumenti nascono per veicolare il risparmio privato e istituzionale verso le piccole e medie imprese. Altissime le aspettative sulla raccolta: fino a 3 miliardi solo con i Pir

Squadra che vince non si cambia. La massima calcistica potrebbe adattarsi anche ad alcuni strumenti finanziari, ad esempio i Piani individuali di risparmio (Pir), e cioè forme di investimento a medio termine incentivate fiscalmente che hanno l'obiettivo di convogliare l'ingente risparmio privato nelle aziende medie italiane quotate. Nati con la legge di bilancio del 2017 firmata dal governo di **Paolo Gentiloni**, i Pir di prima generazione avevano infatti "sbancato" facendo raccogliere ai gestori quasi 11 miliardi di euro nel primo anno di vita e 4 nel 2018. Con le modifiche introdotte nella legge di bilancio 2019, però, e in particolare il vincolo di investimento del 3,5% della somma in fondi di venture capital, la potenza di questi strumenti è crollata e nel 2019 la raccolta ha segnato meno 821 milioni di euro. Ora però l'ultima finanziaria li ha letteralmente resuscitati e già gli addetti ai lavori pregustano la pioggia di liquidità che – salvo imprevisti – dovrebbe inondare il mercato borsistico sin dai primi mesi di quest'anno. Liquidità che, con molta probabilità, dovrebbe arrivare anche attraverso gli European Long Term Investments Funds (Eltif), altro strumento d'investimento in aziende di medie dimensioni particolarmente indicato per la fascia private. Possibili destinatari delle risorse in arrivo sono circa 250 titoli con una capitalizzazione inferiore ai 500 milioni di valore, secondo le stime di Equita.

OTTO MILIARDI NEL TRIENNIO

In soldoni, la raccolta netta attesa per il 2020, dicono da Equita, dovrebbe raggiungere i 2,5 miliardi di euro, che potrebbero diventare 3 miliardi se gli scenari macro sono positivi e 8-9 miliardi nel prossimo triennio. Una cifra importante ma notevolmente inferiore rispetto al 2017 perché, spiega **Luigi De Bellis**, co-responsabile Research Team di Equita, innanzitutto «viene meno l'effetto novità che si è avuto il primo anno» e «oggi sono meno convenienti alcuni asset interni ai Pir, come ad esempio i fondi bilanciati low risk, che quindi sono



Una delle critiche ai Pir è che le risorse non finiscano veramente alle medie imprese che ne hanno bisogno ma ad aziende già strutturate e avviate o sul secondario. È vero?

Sentiamo cosa ha risposto
LUIGI DE BELLIS, co-responsabile
Research Team di Equita.

meno attraenti». Decisivo sarà anche «l'andamento del mercato che sarà influenzato da fattori quali i dazi, la Brexit, le elezioni negli Stati Uniti, i tassi negativi, il rallentamento del manifatturiero e l'azionario americano che tratta già al massimo. Siamo al decimo anno di espansione economica, la probabilità che si continui così è bassa, anzi ci aspettiamo una seconda parte dell'anno più difficile di quanto accaduto finora». Inoltre, le prime settimane del 2020 vanno perse per alcuni aspetti tecnici, in particolare per mitigare i regolamenti dei fondi. Per De Bellis «si tratta comunque di una cifra significativa e nuove risorse che vanno ad alimentare il mercato».



IL COMMENTO DI
SIMONE STROCCHI,
Founder & managing partner
di Electa Group

SETTANTA PER CENTO

Il parere degli operatori è dunque positivo e unanime. Come sintetizza De Bellis, «crediamo che il nuovo impianto dei Pir sia molto positivo per il rilancio dei prodotti e consentirà una ripartenza della raccolta».

Ma che caratteristiche hanno i Pir 3.0 previsti nell'ultima Legge di Bilancio e attivi dal primo di gennaio? Nella sostanza non differiscono molto dalla prima versione. Spiega De Bellis: «L'emendamento prevede che almeno il 70% dell'investimento complessivo nei Pir deve essere effettuato in strumenti finanziari emessi da imprese italiane oppure aziende europee, purché abbiano una stabile organizzazione in Italia». Di questo 70%, «almeno il 25% del valore complessivo deve essere investito in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice FTSE MIB o in indici equivalenti di altri mercati regolamentati mentre il 5% almeno del valore complessivo in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice FTSE MIB e FTSE MID o in indici equivalenti di altri

mercati regolamentati». Vengono dunque eliminati i vincoli del 3,5% all'investimento su Aim e del 3,5% su venture capital che avevano bloccato lo strumento perché considerati troppo restrittivi per un fondo aperto Ucits. «Il nuovo limite del 5% - osserva De Bellis - ha secondo noi il vantaggio di generare maggior flussi e migliorare la liquidità soprattutto delle piccole imprese, dove è maggiore il fabbisogno di risorse finanziarie, che è il primo obiettivo dei Pir. Inoltre, dovrebbe favorire maggiori quotazioni mentre l'eliminazione del vincolo di un solo Pir per i fondi pensione e casse di previdenza potrebbe portare a un aumento degli investimenti in Pmi anche da parte di questi investitori». Come nella prima edizione, i Pir si rivolgono alle persone fisiche per investimenti effettuati fuori dall'esercizio di impresa. La soglia minima di investimento non è prevista a livello normativo - si parla di 500 euro - mentre quella massima è di 30mila euro annui (per un massimo di 150mila). Investendo in Pir si può godere di importanti vantaggi fiscali: non si paga il 26% di imposta sul capital gain tanto per cominciare. Tuttavia, poiché i Pir non hanno un vincolo temporale - essendo pensati per la clientela retail sono liquidabili in ogni momento - i redditi da capitale e i rendimenti vengono esentati da imposte se (e solo se) l'investimento viene mantenuto per più di cinque anni (con la possibilità di continuare a investire anche oltre questo orizzonte temporale). I Pir sono inoltre esenti dall'imposta di successione.

ELTIF, PIÙ SOFISTICATI

A costituire insieme ai Pir la combo di liquidità per l'economia reale ci sono gli Eltif. Dal punto di vista legislativo gli Eltif sono stati introdotti con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del regolamento Ue dell'aprile 2015. A livello nazionale la direttiva sugli Eltif è stata recepita nel dicembre del 2017 e la norma è entrata in vigore il 28 febbraio 2018. Trattasi di fondi chiusi di lunga durata, oltre i cinque anni, che investono almeno il 70% dell'attivo in pmi quotate (con un market cap inferiore ai 500 milioni) e non quotate e include come asset ammissibili equity, quasi-equity, strumenti di debito e quote di altri Eltif. «La struttura chiusa rappresenta una soluzione efficace per convogliare capitali verso investimenti a lungo termine nell'economia reale, per stimolare la comparsa di nuovi fondi specializzati e migliorare la liquidità del mercato, soprattutto delle small-mid cap», osserva De Bellis. Ma anche investire in asset

Pir ed Eltif a confronto

	Pir	Eltif
Che tipo di strumento è?	Fondo aperto (Ucits)	Fondo chiuso (min.5 anni d'investimento)
Quanto si può investire?	L'investimento minimo non è stabilito, quello massimo è di 30mila all'anno per un totale di 150mila euro	L'investimento minimo è di 10mila euro, non è previsto un investimento massimo
A chi si rivolge?	Risparmiatore e investitore istituzionale	Risparmiatore e investitore istituzionale
Che caratteristiche ha?	- almeno il 70% deve essere veicolato in strumenti finanziari emessi o stipulati con imprese residenti nel territorio dello Stato o con stabile organizzazione nel territorio dello Stato; A sua volta, poi, tale porzione del 70% del portafoglio del Pir: - almeno il 25% deve essere investito in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice Ftse Mib della Borsa italiana o in indici equivalenti; - almeno un ulteriore 5% deve andare in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite negli indici Ftse Mib e Ftse Mid Cap della Borsa italiana o in indici equivalenti	- almeno il 70% del capitale deve essere investito in imprese non finanziarie stabilite nell'Unione Europea o in altri paesi, esclusi quelli considerati ad alto rischio, che abbiano i seguenti requisiti: - non siano quotate su un mercato regolamentato o un sistema multilaterale di negoziazione, - sono quotate su un mercato regolamentato o MTF, ma con una capitalizzazione di borsa inferiore a 500 milioni di euro. - Altri asset ammissibili: equity, quasi-equity, strumenti di debito e quote di altri Eltif - il restante 30% può essere diretto verso attività diverse dagli investimenti a lungo termine
Sgravi fiscali	Esenzione dal 26% sul capital gain e dall'imposta di successione. Per usufruire dello sgravio le risorse devono essere investite per almeno 5 anni	Esenzione dal capital gain per chi investe fino a 150mila euro ma solo per le persone fisiche. L'investimento però dovrà essere detenuto per 5 anni

più rischiosi come il venture capital e l'Aim. Come i Pir, gli Eltif prevedono agevolazioni fiscali per le persone fisiche (l'esenzione prevista dal Decreto Crescita è ancora al vaglio della Commissione Ue), l'investimento minimo è di 10mila euro. Al momento in Italia sono pochi gli Eltif disponibili: Eurizon Italian Fund di Eurizon Sgr, con soglie di accesso molto alte, i prodotti Muzinich in collaborazione con Cordusio Sim e quelli di October. Sulla rampa di

lancio ci sono poi Amundi Eltif Italia 2020 e l'Eltif di Azimut. Le potenzialità però sono molte. Secondo le stime di Equita, «gli Eltif potrebbero raggiungere 7-8 miliardi di masse gestite in cinque-sette anni, coerentemente con quanto raggiunto, ad esempio, dai venture capital trust in Regno Unito, cioè 7,7 miliardi a fine 2018, sulle sole persone fisiche». E proprio grazie alla loro potenza, osserva De Bellis, «dovrebbero essere ancora più incentivati». (l.m.). 



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana dieci posizioni aperte, segnalate da nove studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Carnelutti Studio Legale Associato; Ferrari Pedefferri Boni; Grimaldi Studio Legale; LED TAXAND Studio Legale Tributario; Ryanair Holdings plc; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Lauro; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono circa 17 tra praticanti, avvocati con esperienza, associate, commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono: civile, commerciale, societario, real estate, fallimentare, m&a, corporate, consulenza fiscale, transfer pricing, regulatory affairs, tributario, contabilità, amministrativo.

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

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neo avvocato

Area di attività. Civile, commerciale, societario

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un neo avvocato con competenze in materia di diritto civile, commerciale e societario, che abbia maturato esperienza in ambito giudiziale e stragiudiziale. Laureato a pieni voti (si prega di specificare il voto nella candidatura) e con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti. Alessandra Forcillo aforcillo@acsl.it

CARNELUTTI

STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate, 1/2 anni pq

Area di attività. Real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver maturato esperienza in ambito Real Estate presso primario studio legale italiano o internazionale. Voto di laurea richiesto: 110/108 ovvero 110. E' necessaria una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera di presentazione

Riferimenti.

Serena Gavazzi: sgavazzi@carnelutti.com

FERRARI PEDEFERRI BONI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Diritto commerciale, diritto fallimentare, m&a

Numero di professionisti richiesti. 2

uno per la sede di Milano e uno per la sede di Trieste

Breve descrizione. Conoscenza avanzata della lingua inglese indispensabile. Pregressa esperienza annuale in uno studio legale preferibile

Riferimenti. info@fpblegal.com

www.fpblegal.com

GRIMALDI STUDIO LEGALE

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Giovani avvocati (mid-level)

Area di attività. Corporate m&a

Numero di professionisti richiesti. 4/5

Breve descrizione. Per la nostra sede di Roma siamo alla ricerca di un mid level associate da inserire nel dipartimento corporate. Requisiti: 3/5 anni PQE in ambito corporate (operazioni straordinarie, assistenza generale alle società, contrattualistica etc). Richiesto voto di laurea da 105 in su, capacità di lavorare in team e conoscenza della lingua inglese

Riferimenti. Francesco Sciaudone. I candidati possono inviare il CV e lettera di presentazione a epucci@grimaldilex.com indicando nell'oggetto della mail "Mid Corporate"

LED TAXAND Studio Legale

Tributario

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Junior - associate

Area di attività. Consulenza fiscale ordinaria

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. LED TAXAND Studio Legale tributario, con headquarter a Milano, è alla ricerca di una figura di junior associate specializzata nella consulenza fiscale ordinaria e continuativa, nonché con capacità di gestire anche tematiche di natura straordinaria.

Il professionista, abilitato dottore commercialista, dovrà aver maturato un'esperienza tra i due e i quattro anni nel settore, abilità e precisione nella pianificazione delle pratiche, nonché capacità di lavorare in team.

In particolare, si occuperà di:

- Redazioni bilanci d'esercizio di società di capitali secondo le norme del Codice Civile, dei principi contabili nazionali ed internazionali;
- Predisposizione e assistenza nella redazione degli adempimenti periodici imposti dalla normativa tributaria per persone giuridiche e persone fisiche;
- Redazione dichiarativi fiscali;
- Redazione di business plan;
- Consulenza in materia societaria e fiscale alle aziende clienti;
- Stesura dei pareri fiscali;
- Assistenza per verifiche fiscali, fase precontenziosa e contenzioso;
- Tax e financial due diligence.

Si richiede:

- Pregressa esperienza di almeno due anni in analoga mansione maturata in studi professionali boutique, strutturati e/o Big 4;
- Laurea in Economia e commercio (con votazione superiore a 105 su 110);
- Abilitazione all'esercizio della professione di dottore commercialista.

Completano il profilo l'ottima conoscenza della lingua inglese, iniziativa e autonomia, forte motivazione verso la professione, iniziativa e orientamento al risultato, ottime capacità relazionali e di lavoro in team

Riferimenti. studiomi@led-taxand.it

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Junior - associate

Area di attività. Transfer pricing

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. LED TAXAND Studio

Legale tributario, con headquarter a Milano, è alla ricerca di una figura di junior associate specializzata in transfer pricing.

Il professionista, abilitato dottore commercialista, dovrà aver maturato un'esperienza tra i due e i quattro anni nel settore, abilità e precisione nella pianificazione delle pratiche, nonché capacità di lavorare in team.

In particolare, si occuperà di:

- Analisi della value chain;
- Analisi funzionali ed economiche;
- Transfer Pricing policy;
- Procedure APA e MAP;
- Transfer Pricing Documentation;

- Allocazione dei profitti a stabili organizzazioni;
- Country by Country Reporting;
- Valutazione economica di beni intangibili;
- Memorie e pareristica;
- Patent Box.

Si richiede:

- Pregressa esperienza di almeno due anni in primari studi internazionali e/o società di consulenza nel settore Transfer Pricing;
- esperienza pregressa in analisi economico-finanziarie;
- laurea in Economia e commercio (con votazione superiore a 105 su 110);
- abilitazione all'esercizio della professione di dottore commercialista.

Completano il profilo l'ottima conoscenza della lingua inglese, iniziativa e autonomia, forte motivazione verso la professione, iniziativa e orientamento al risultato, ottime capacità relazionali e di lavoro in team

Riferimenti. studiomi@led-taxand.it

RYANAIR HOLDINGS PLC

Address. Treviso

Job position 1. Junior lawyer – legal executive – consumer law

Area. Legal & regulatory affairs department

Number of professionals required. 1

Job description. Ryanair Holdings plc, Europe's largest airline group, is now offering a full-time position to a lawyer with approx. 5 years of relevant experience. The successful candidate will work as part of a dynamic multinational team overseeing landmark legal cases across Europe and the Middle East, and be expected to:

- Handle consumer law matters, including disputes involving regulators and consumer bodies across Europe, predominantly under the following laws:
 - EU Directive 2005/29,
 - EU Directive 2011/83,
 - EU Regulation 1008/2008,
 - EU Regulation 261/2004;
- Draft, review and advise on B2C terms and conditions, including in respect of Ryanair's services as well as competitions, promotions, etc.;

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



**IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA
DI SERVIZI LEGALI CONSUMER**

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



Per informazioni: www.unbuonavvocato.it • info@unbuonavvocato.it • +39 02 8424 3870

- Advise on the presentation of prices and commercial terms, including on websites;
- Liaise with regulators and consumer bodies across Europe;
- Draft and review legal briefs and correspondence;
- Interact with outside counsel

Experience and Qualifications:

- Excellent drafting and legal writing skills;
- Experience in consumer law;
- Familiarity with advertising law;
- Familiarity with choice of law and jurisdictional issues under EU law;
- Excellent organisational and communication skills;
- Good grasp of numbers and Excel;
- Understanding of economics and business;
- The ability to learn quickly and show initiative;
- Fluency in English.

The following, while not essential, will be an advantage:

- An LL.M in EU law;
- Knowledge of one of the major European languages in addition to English;
- Understanding of the aviation industry

Contact. Applications should be e-mailed to mcdonnellci@ryanair.com no later than 24:00 on Wed, 5 Feb 2020

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali

Riferimenti. info@rdra.it

STUDIO LEGALE LAURO

Address. Napoli, availability to travel

Job position. Qualified lawyers

Area. Commercial and international law practice

Number of professionals required. 1

Job description. We are now recruiting qualified lawyers, ideally between 25 and 30 years old, who each have a very strong, excellent, academic background and an appetite and commitment to join a busy, dynamic, leading law firm with a long-established, successful, Commercial & International law practice, which undertakes both contentious and non-contentious work

Contact. If you would like to apply to join our firm, please send your CV to naples.staff.research@gmail.com

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Partner

Area di attività. Amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo

recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello SLS



NIEDERKOFER,
LA **RIVOLUZIONE**
SI FA CON IL **RISPETTO**

FOORBAN:
IL BENESSERE AZIENDALE
INIZIA A PRANZO

ESTRELLA DAMM INEDIT,
forma e sostanza

DA GONG suona
la **CUCINA ORIENTALE**

NIEDERKOFER, la RIVOLUZIONE si fa con il RISPETTO

di francesca corradi

Lo chef altoatesino porta in tavola la montagna dimostrando che si possono conquistare tre stelle Michelin sposando un concetto di sostenibilità, promosso anche nella manifestazione CARE's – The ethical Chef Days

NORBERT NIEDERKOFER

© pal hansen



Norbert Niederkofler, lo chef del ristorante St. Hubertus dell'Hotel Rosa Alpina, è conosciuto per essere stato tra i primi promotori di una cucina etica e sostenibile nell'ottica di un'economia circolare.

Contro l'esasperazione nei confronti del cibo, lo chef gioca la carta di una cucina di prossimità, apparentemente facile ma tutt'altro che una scorciatoia. Con la scelta di semplificare, infatti, Niederkofler si complica la vita: essere fedeli al luogo in cui si vive richiede uno sforzo in più nel valorizzare quel che c'è, ritornando alle origini. Con tenacia, lo chef, classe 1961, è riuscito a dimostrare, anche alla Michelin, che non servono foie gras e caviale per fare una cucina stellata, bensì rispetto per la natura e per i clienti. Una filosofia di valorizzazione dei prodotti e dei ritmi della montagna che prende appunto il nome di Cook the Mountain. Questo concept culinario ha poi trovato recentemente "casa" all'interno di AlpiNN – Food Space & Restaurant, ristorante di proprietà di Niederkofler, aperto nel dicembre 2018 ai 2.275 metri di Plan de Corones (Brunico).



Da questo rispetto del territorio e della natura prende vita CARE's, promosso insieme al socio di Mo-Food **Paolo Ferretti**: il primo congresso che s'interroga sugli orizzonti etici di un cuoco invitando grandi chef, e non solo, a parlare di sostenibilità. Una kermesse, quest'anno in programma dal 26 al 29 marzo a Brunico e Plan de Corones, che costa 100mila euro al giorno ed è finanziata solo con sponsor privati. L'unico appuntamento di "rottura" del settore creato e gestito da uno chef e per tutti, che rifiuta cioè quella patina di esclusività in favore dell'inclusività.

A MAG Niederkofler racconta le difficoltà e le soddisfazioni di fare impresa in modo etico in quello che è stato, nel 2007, il primo ristorante in montagna due stelle Michelin (ora tre) e del Nord Italia.

Quanto conta il territorio nella cucina?

Nel mio caso è la fonte d'ispirazione. Abito e lavoro in una zona montana, le Dolomiti, patrimonio naturale Unesco dal 2009: è un luogo influenzato dall'impero austroungarico che ha una storia da raccontare. A oltre 1700 metri è ovviamente un posto non di passaggio in cui le persone decidono di recarsi. Per questo ho una responsabilità in più, deve valerne il viaggio.

Dalla cucina internazionale alla sostenibilità...

Inizialmente, visto i clienti della struttura alberghiera, provenienti da ogni parte del mondo, avevamo adottato una cucina a base di pesce, fegato grasso e, in generale, dei piatti e prodotti che avrebbero, in realtà, potuto mangiare ovunque. Tutto ciò però non rispecchiava il territorio e non era sostenibile, perciò abbiamo adottato una nuova filosofia.

E con la nascita del primo figlio, nel 2010, sono cambiate le prospettive...

Proiettati nel futuro, in quattro anni abbiamo costruito una nuova filiera dei produttori e messo in pratica scelte drastiche in cucina, eliminando l'olio



PAOLO FERRETTI E NORBERT NIEDERKOFLER



**ABBIAMO
TOLTO GLI
INTERMEDIARI
DIALOGANDO
DIRETTAMENTE
CON I
CONTADINI DEL
TERRITORIO,
TRA LE 40 E
50 REALTÀ,
CHE PAGHIAMO
SUBITO**

d'oliva, gli agrumi e il sottovuoto. Tutta la parte dell'acidità, ad esempio, la facciamo con la fermentazione.

Chi sono i fornitori?

Abbiamo tolto gli intermediari dialogando direttamente con i contadini del territorio, tra le 40 e 50 realtà, che paghiamo subito. Acquistiamo, ad esempio, solo animali interi, usandone tutte le parti, e facciamo l'ordine della verdura una volta l'anno. Ogni settimana riceviamo la merce ma non sappiamo mai cosa e quanto.

Con la scelta di semplificare si è complicato la vita...

Tutto questo richiede un grande lavoro e sforzo ma regala anche una serie di vantaggi come la salvaguardia del terreno e della cultura. Siamo l'unico ristorante al mondo con un concetto di sostenibilità. Voglio dimostrare che, rispettando la natura e il territorio, si possono raggiungere tre stelle Michelin.

Come cambia il business con la stella?

Nel 2000 ho preso la prima, nel 2007 la seconda e nel 2017 la terza. Il maggior cambiamento lo abbiamo avvertito nel passaggio dalla seconda alla terza stella,



NORBERT NIEDERKOFER, LUKAS GERGES, MICHELE LAZZARINI



**TANTI GIOVANI
VANNO
ALL'ESTERO
PER UNA
MANCANZA
DI VISIONE IN
ITALIA. SE NON
CAMBIANO
LE LEGGI, LA
GASTRONOMIA
MORIRÀ**

d'altronde ci sono solo 130 ristoranti al mondo nell'olimpio. Durante il giorno della cerimonia Michelin, tre anni fa, abbiamo ricevuto ben 500 prenotazioni. Il 25% dei nostri clienti è europeo, grazie anche alla fortuna di essere in una posizione strategica confinante con più Stati.

Si può definire chef imprenditore?

Diciamo che sono un dipendente, ho una società che gestisce tutta la realtà di cui sono socio.

Cosa pensa delle consulenze in cucina?

Ne ho appena fatta una, l'unica all'attivo in questo momento. Più che per business ho scelto di portare avanti la mia filosofia Cook the Mountain per salvaguardare l'Italia e un territorio. Nel caso di Aman Venice, hotel sette stelle di Venezia, si tratta di una zona lagunare e completamente diversa da quella montana dove sono io. In Arva, il ristorante concept interno all'hotel, ho il compito di curare una serie di piatti e menù dal tema "Cook the Lagoon": un'interpretazione moderna dei classici della cucina veneziana in chiave sostenibile.

Il mondo della cucina italiana ha fatto grandi passi avanti, cosa c'è ancora da fare?

I costi del personale sono ancora alti così come quello delle tasse. È vero che ci sono più persone che si avvicinano alla professione e che studiano ma sempre meno sono quelle disposte a fare sacrifici, soprattutto per via degli orari e dei guadagni. Tanti giovani vanno all'estero per una mancanza di visione in Italia. Se non cambiano le leggi, la gastronomia morirà.

Nella ristorazione non ci si può improvvisare. Cosa deve tenere in considerazione chi vuole investire nel settore?

Il contesto, il flusso di persone potenziali, cosa si vuole fare e dove si vuole arrivare. I problemi più grandi sono costi e manodopera.

Come sceglie team e collaboratori?

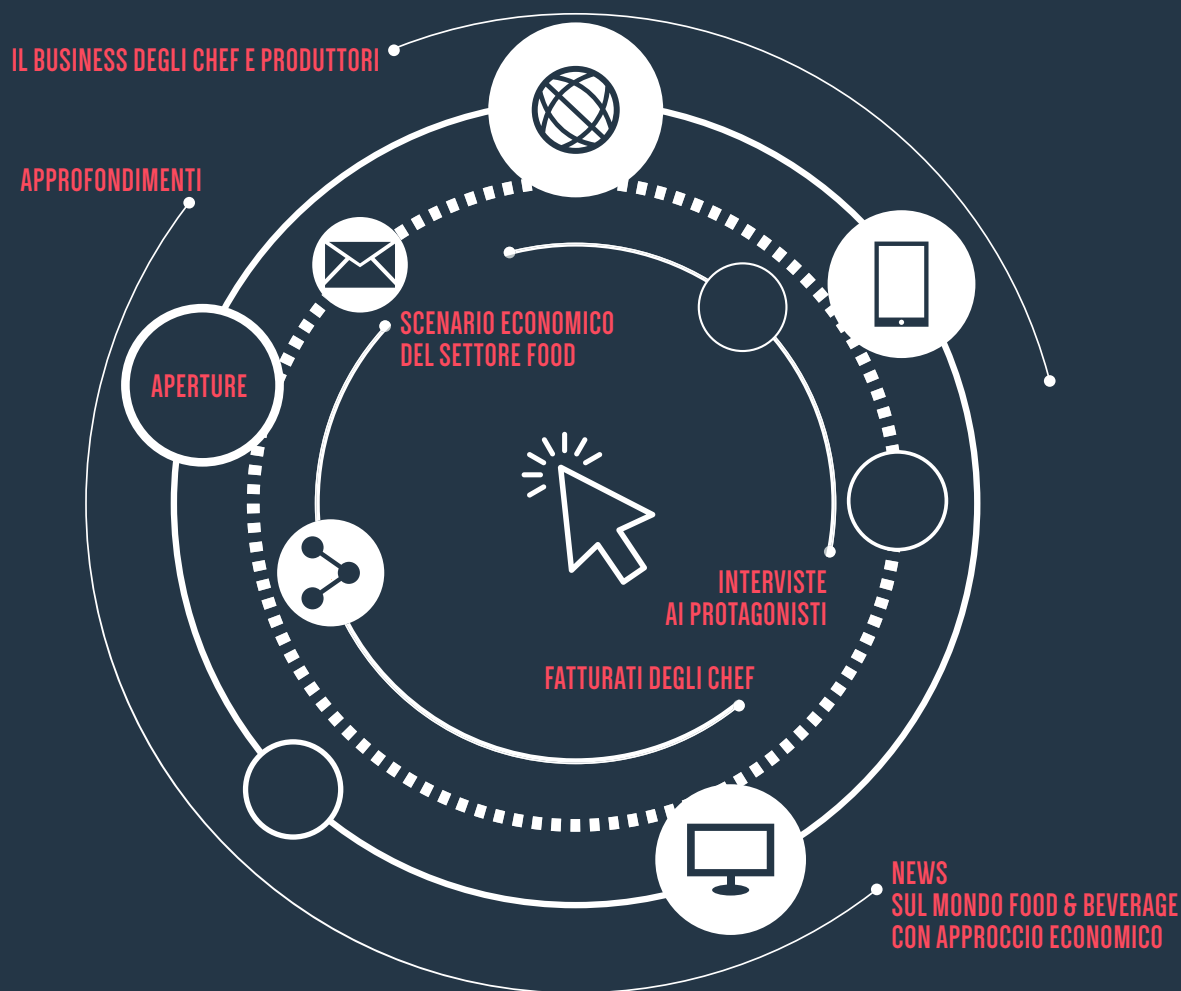
Ho la fortuna di avere un gruppo numeroso, giovane, multietnico. Non sono io a scegliere, sono loro che scelgono di entrare nella mia brigata mandandomi un cv e venendo a fare uno stage. I più meritevoli restano.

>>>



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

Quanto conta la cucina per lo sviluppo turistico?

È tutto. Al ritorno di un viaggio alla domanda "com'è stato il tempo?" segue sempre quella "come hai mangiato?". Di alberghi nel mondo ce ne sono tanti e noi italiani abbiamo la fortuna di avere tanti elementi su cui giocare per attrarre persone: dalla stagionalità alla varietà dei territori e dei piatti.

Dalla Chef's cup all'impegno di CARE's. Tra poche settimane sarà ancora una volta protagonista di un confronto internazionale ...

Sì, dal 26 al 29 marzo a Brunico e Plan de Corones andrà in scena la quinta edizione della manifestazione sempre più culturale che fa di noi chef una sorta di ambasciatori del tema della sostenibilità e della cucina con tutte le ricadute, nel futuro.

Al mio fianco, come sempre, c'è Paolo Ferretti, responsabile della società bolzanina di comunicazione hmc, con cui ho fondato la società Mo-Food che si occupa dell'organizzazione di CARE's, di altri eventi e consulenze nell'ambito food oltre che della gestione di AlpiNN Food Space & Restaurant.

Un appuntamento che non rimane fine a se stesso. Quali sono gli sviluppi concreti?

La nostra esperienza sta stimolando realtà in altre zone d'Italia a seguirne l'esempio per sviluppare il tema del rapporto tra sostenibilità e consumi etici in cucina.

Qualche anticipazione sugli ospiti di quest'anno?

La guest star sarà il fondatore di Patagonia, Yvon Chouinard, azienda che ha fatto della sostenibilità una bandiera e che si sta affacciando al mondo dell'alimentare con il lancio di una selezione di specialità da tutto il mondo. E poi ci saranno Antonia Klugmann, Pino Cuttaia e una ventina di altri chef internazionali.

Progetti per il futuro?

Ho 58 anni, la mia parte l'ho fatta. Ora voglio lasciare un mondo migliore ai giovani. Entro fine anno uscirà un mio libro. 📖

© Alex Moling



ORZOTTO & ERBE DI MONTAGNA



NORBERT NIEDERKOFER



AMAN VENICE, ITALY



C'ERA UNA VOLTA UNA TROTA



FOORBAN: IL BENESSERE AZIENDALE INIZIA A PRANZO

Da online a offline, a casa e in ufficio. Il ristorante digitale diventa anche una mensa 4.0 per le grandi imprese e punta a rinnovare il lunch in Italia e all'estero

di francesca corradi

Foorban nasce dall'idea di tre giovani italiani – **Marco Mottolese, Stefano Cavaleri e Riccardo Pozzoli** – ed è un ristorante digitale, cioè senza sala, che offre una pausa pranzo a domicilio.

Nei primi anni la startup si è concentrata solo su Milano, con una forte crescita reputazionale. Finanziata per un valore totale di 4,5 milioni di euro, Foorban ha già consegnato più di 400mila pranzi nel capoluogo lombardo e, recentemente, è sbarcata anche nella capitale.

Cogliendo un'opportunità di collaborazione con la più grande internet company del mondo, che era alla ricerca di qualcosa d'innovativo per il pranzo dei dipendenti, tra il 2018 e il 2019 Foorban da servizio b2c si è aperta al b2b offrendo un modello integrato e multicanale di piattaforma del cibo inaugurando, inoltre,

per le aziende con più di 400 dipendenti, le "office canteen": locali in cui vengono portati in ufficio piatti già porzionati, in vetrine refrigerate, pronti per essere ritirati dal dipendente e consumati in aree di ristoro. Sono già 300 le imprese e le multinazionali che hanno dato fiducia alla startup.

Mottolese, ceo e co-founder di Foorban, ha raccontato a MAG gli obiettivi 2020, ovvero raddoppiare nel segmento b2b rivolto agli uffici, aumentare il numero del personale e l'internazionalizzazione.

2016

Anno di fondazione

Cos'è Foorban?

È una startup, che ho fondato nel 2016, e che ha puntato tutto sul digitale. La ricetta è un nuovo modello di ristorante digitale che permette di ordinare via app o sul sito di Foorban un pasto fresco, sano, completo ed equilibrato, pensato per essere consegnato, espresso e a domicilio, in meno di 30 minuti. I piatti arrivano fumanti e senza alterazioni di cottura a destinazione, con bici cargo, vespa o ape. Partita come servizio rivolto al consumatore finale, Foorban è presto diventata un punto di riferimento nel segmento del business lunch: nell'ultimo anno e mezzo siamo diventati un interlocutore privilegiato non solo dei dipendenti ma delle aziende stesse, arrivando



a parlare sempre più spesso con le funzioni hr e facilities. Così, abbiamo sviluppato il nostro servizio in ottica b2b.

Com'è cambiata la pausa pranzo?

È sempre più digitale, sana e "integrata" con le app.

Non offrite la "solita minestra"...

No, la parola chiave è benessere. Abbiamo un team di chef e nutrizionisti che ha creato un menù diverso ogni settimana, superando le 1430 ricette. Si tratta di piatti con ingredienti freschi e di stagione che vanno incontro a tutti gli stili di vita e alle esigenze alimentari: dalle proposte più leggere a quelle gourmet, da quelle adatte per chi fa sport alle opzioni vegetariane e senza glutine.

1.430

Ricette elaborate da nutrizionisti



IL NOSTRO OBIETTIVO È DIVENTARE PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA PAUSA PRANZO DELLE AZIENDE E DEI PROFESSIONISTI

Come vi siete evoluti?

Con lo sviluppo omnichannel siamo diventati il primo food delivery a portare anche offline il servizio. Oggi abbiamo un'offerta retail rivolta alle aziende, basato sulla qualità del prodotto e del controllo diretto di tutto il processo, dalla produzione alla distribuzione. Vogliamo dare al cittadino moderno un servizio di healthy-food smart, di qualità e responsabile, che lo segua ovunque, a casa e in ufficio.

Che ruolo ha il prodotto?

Come sempre è fondamentale. Se con il delivery abbiamo voluto alzare l'asticella della qualità disponibile sul mercato delle consegne a domicilio, con la nuova offerta vogliamo rivoluzionare la ristorazione aziendale.

Per il tuo ufficio | Scegli la qualità del caffè Sevengrams.

non tutte le pause caffè sono uguali.

Hai un ufficio, un negozio o uno studio professionale?
Consumi almeno 8 caffè al giorno?
Scopri l'esclusiva offerta 7Gr. dedicata ai clienti business.



SOLO PREGIATE MISCELE
ESPRESSO E I PIÙ SELEZIONATI
SPECIALTY COFFEE.



LE MIGLIORI MACCHINE
ESPRESSO IN COMODATO
GRATUITO.



SERVIZIO PERIODICO DI
ASSISTENZA E MANUTENZIONE
INCLUSO.

SCOPRI DI PIÙ

✓ **Prenota la tua prova assaggio!**
Gratuita e senza impegno*.



02 36561122



info@7gr.it

*L'offerta è limitata all'area di Milano.

7Gr.

For
espresso
lovers
only.



I DATI DEL SETTORE

Il Food&Grocery online vale 1,6 miliardi ed è il settore che nel 2019 cresce con il ritmo più sostenuto: +39% a fronte del +15% dell'e-commerce nel complesso. L'incidenza sul totale e-commerce B2c italiano, pari a 31,5 miliardi di euro, è ancora bassa e si stima, infatti, sia pari al 5% nel 2019. Le performance migliori sono registrate dal food delivery, che è il primo comparto del mercato online, con un fatturato di 566 milioni di euro, secondo i dati dell'Osservatorio eCommerce B2c e di Netcomm. Uno sviluppo importante dovuto alla crescita della copertura nei centri di dimensioni medio-grandi. Oggi infatti il 93% delle città italiane con popolazione superiore ai 50mila abitanti è coperto da servizi di consegna a domicilio, 19 punti percentuali in più rispetto al 2017: circa un abitante su due (47%) può, quindi, ordinare online piatti pronti. 



NON ABBANDONEREMO IL DELIVERY, MA LO INTEGREREMO IN UN PIÙ AMPIO MODELLO DI SERVIZI RENDENDOLO UNO DEI NOSTRI DIVERSI CANALI DI DISTRIBUZIONE

In cosa consiste il nuovo servizio b2b?

Spazia da un nuovo format di office canteen a un servizio di meal planning rivolta al dipendente.

Portiamo, in un locale sprovvisto di cucina, piatti freschi già porzionati, all'interno di contenitori riciclabili, in vetrine refrigerate, pronti per consumi in aree di ristoro.

Dal caffè al pranzo, come avviene l'ordine?

I menù sono vari e ricercati e la caffetteria serve ogni mattina caffè e brioche farcite sul momento in uno spazio multiforme con offerta diversificata. Via app, ad esempio, il dipendente può anche prenotare il piatto direttamente dalla scrivania, in modo da saltare la coda in cassa all'ora di pranzo.

Una delle aziende più famose al mondo ha creduto in voi diventando il primo cliente business...

Sì, a fine 2017 c'è stata l'apertura del primo punto fisico Foorban negli uffici del nuovo quartier generale milanese di una multinazionale statunitense. Qui abbiamo allestito uno spazio

dedicato agli oltre 500 dipendenti dell'azienda, che per la pausa pranzo scelgono – direttamente dai frigoriferi a vista – i piatti del giorno cucinati freschi dagli chef Foorban, facendosi guidare nella scelta del pasto dalle informazioni nutrizionali indicate sugli schermi distribuiti lungo le pareti del locale.

E si sono aggiunte altre aziende?

Sì, ad oggi lavoriamo con oltre 300 realtà che usufruiscono del nostro servizio in pausa pranzo, tra office canteen – quella allestita negli uffici PwC di Roma, ad esempio, è grande 120 metri quadri tra area lunch e caffetteria, e fa pranzare ogni giorno circa 350 persone – o consegna in ufficio.

Oltre
300

Contratti con le aziende in cui si mangia Foorban

Quali sono i prossimi obiettivi?

Diventare punto di riferimento per la pausa pranzo delle aziende e dei professionisti, con un forte focus sul miglioramento dell'offerta b2b, che è raddoppiata nel 2019 sul 2018. Ci aspettiamo di quadruplicare la crescita nel 2020 rispetto l'anno scorso, con diversi contratti per nuove office canteen già chiusi e diverse conversazioni in essere. Non abbandoneremo il delivery, ma lo integreremo in un più ampio modello di servizi alle aziende e ai professionisti, rendendolo uno dei nostri diversi canali di distribuzione. 

ESTRELLA DAMM INEDIT, forma e sostanza

di uomo senza loden*

Qual è la differenza tra una birra e uno studio legale? Le risposte potrebbero essere varie e variegate. Un cliente tenderebbe ad affermare che una birra è assai più piacevole e costa meno; dargli torto non sarebbe semplice. È anche vero che il medesimo cliente mai

pretenderebbe dal birraio una disponibilità 24/7, non volendolo disturbare oltre il limite dell'educazione. Quindi, mio caro cliente, a buon intenditor... Seppur travolto, come tutti, da pensieri strategici, da incontri interni sopra i massimi sistemi, dalla volontà di comprendere quali specializzazioni legali e/o per industry valorizzino ciò che meglio so fare, dal desiderio di respingere la tentazione di appropriarmi di specializzazioni legali e/o per industry che né mi appartengono né a ben vedere mi interessano al solo fine della concorrenza innanzi tutto interna e incidentalmente esterna (ne volete un esempio? Chi, oggi, non è un mago del settore private clients, family business e passaggio generazionale?), dalla ricerca di visibilità (mentendo, agli altri prima che a me stesso, affermando, quando non sono io a comparire sui giornali, che l'esposizione mediatica è poco professionale), ho avuto l'avventura di trovare l'illuminazione, se non proprio sulla via di Damasco, quanto meno, più prosaicamente e coerentemente, in una carrozza dell'alta velocità Milano-Roma.

Pensiamo a una birra. A una birra di qualità. A una birra superiore alla media. A una birra eccelsa. Possiamo concludere che ciascuna di queste birre, appartenenti a tre diversi mercati, possa avere immediato successo al prezzo desiderato dal produttore e coerenti con il livello di riferimento?

La risposta è negativa. Istintivamente negativa. Se nessuno conosce quella birra, se la lascia di mercato alla

quale il prodotto specifico intende riferirsi è errata per qualità, prezzo o percezione del consumatore, se non vi è stata politica di collocamento (o ricollocamento) del brand, quella birra, semplicemente, non verrà bevuta e dunque rimarrà invenduta. Questa banale conclusione, che accettiamo senza problemi per la birra, potrebbe apparire irriverente se la volessimo applicare a noi sacerdoti del diritto, principi dei contratti, profeti delle acquisizioni, Lancillotti del corporate finance, iron man e iron woman (il singolare è voluto, dato che, come tutti certamente ricordano, i termini stranieri in italiano sono invariabili) del



banking, cesellatori del family business, Giotto del diritto dell'arte e così via.

La competenza è essenziale: ma è un dato scontato, un presupposto necessario. È ormai accertato (ne sono personalmente convinto da oltre un ventennio) che uno studio legale debba, per essere noto e dunque attrattivo per clienti e talenti, perseguire una politica di branding o re-branding e attuare un'accorta strategia di comunicazione. Spesso, però, non vi è alcuna coerenza tra il pensiero e l'azione. Alcuni si illudono di poter stare sul mercato solo comunicando e facendo networking, ma tralasciando contenuti, preparazione, esperienze effettive, capacità di contaminazione tra i diversi settori del diritto e tra questi e l'economia, la cultura, la politica e così via. Altri, molti, si crogiolano in una pretesa superiorità intellettuale che riempie l'ego, ma che non genera fatturato (lascerei da parte istintivi slogan da milanese imbruttito) in quanto sostanzialmente sconosciuta al mercato.

Estrella Damm Inedit, El Bulli Costa Brava 2008 (malt & wheatbeer, brewed with spices), riporta orgogliosa sull'etichetta "Crafted by Ferran Adrià, the world's most award-winning chef and the Damm brewmasters". Che cosa vi attrae di più di questo nome? E leggendo l'etichetta completa, dove la collocate per qualità e fascia di mercato? Colore chiaro tendente all'aranciato, velato se non proprio torbido, con schiuma bianco-dorata fine e persistente se la temperatura di servizio è

corretta. Al naso giungono i sentori degli agrumi, dei fiori bianchi recisi, amalgamati da un sottofondo di rosa anch'essa bianca; seguono il profumo leggero del frumento e del malto e gli aromi di alcuni elementi ben miscelati (coriandolo, liquirizia e scorza d'arancia sono in effetti aggiunti alla nostra Inedit). In bocca prevale una trama tattile quasi nuvolosa, una sensazione di leggerezza, una piacevole nota dolce, un'acidità appena accennata. Inedit coniuga la concretezza della birra con l'idea di etereo che associamo a quella che fu la cucina di El Bulli. Un ottimo prodotto accompagnato da un attento branding.

Estrella Damm Inedit è la compagna ideale di una serata solitaria, non meno che di una serata tra amici, magari dinnanzi a un'immensa tavolata di tapas. Un prodotto che può soddisfare il nostro palato, fornirci persino di un patentino da gourmet ("sai cara, questa sera ho pensato alla birra di Ferran Adrià") e al contempo illuminarci, anche rimanendo distanti dalle strade di Damasco, quanto alla comunicazione e alla politica di branding dei nostri studi. Come già ricordato una volta, e nuovamente per chi sa cogliere la citazione, "meditate gente, meditate". 🍷

** 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*

DA GONG SUONA la cucina orientale

di francesca corradi

A Milano, in corso Concordia al civico otto, c'è il ristorante Gong. Di proprietà di **Giulia Liu** è un'insegna dalle suggestioni orientali. Si allontana quindi dal concetto di fusion proponendo l'alta cucina cinese, riletta in chiave contemporanea, che punta tutto su qualità delle materie prime e creatività.

Il locale, con tre scenografici gong in onice, visibili anche dall'esterno, si distingue senz'altro per l'attenzione all'estetica della sala: raffinata e rilassante sui toni dell'oro e del nero e con luci soffuse.

I dim sum stanno alla Cina come gli spaghetti in Italia e da Gong ce n'è davvero per tutti gusti. E se il raviolo in pasta di zafferano ripieno di maiale char sao, in salsa d'ostrica leggermente fermentata, è esplosivo, quello a base di wagyu e tartufo è indimenticabile.

Divertente l'anatra laccata alla pechinese servita con verdure a julienne e crêpes di riso, da combinare a piacere. Sempre per gli amanti della carne c'è il filetto di kobe, la carne di manzo giapponese, cucinato direttamente al tavolo, forse la pietanza più costosa.

In carta ci sono anche i piatti cinesi più conosciuti, dal riso alla cantonese agli spaghetti di soia, involtini primavera compresi. Classici eseguiti a regola d'arte.

Come prima volta da Gong consiglieri il menù degustazione classico: un ventaglio di piatti iconici che comprendono una fresca tartare exotic e una scenografica ricciola affumicata, servita in una cupola di fumo, il piatto che ho preferito.

La ciliegina sulla torta è il servizio, curato nei minimi particolari e con la regia della proprietaria Giulia Liu, con un ottimo ritmo tra una portata e l'altra e un bravo personale di sala, presente ma non invasivo.

C'è chi dice che Gong meriterebbe una stella: non posso che essere d'accordo. L'unico neo di una cena perfetta sono le porzioni (dei piatti alla carta) a mio avviso un po' piccole.

Prezzo: a partire da 65 euro, bevande escluse. 🍷

Gong. Corso Concordia 8, Milano - www.gongmilano.it



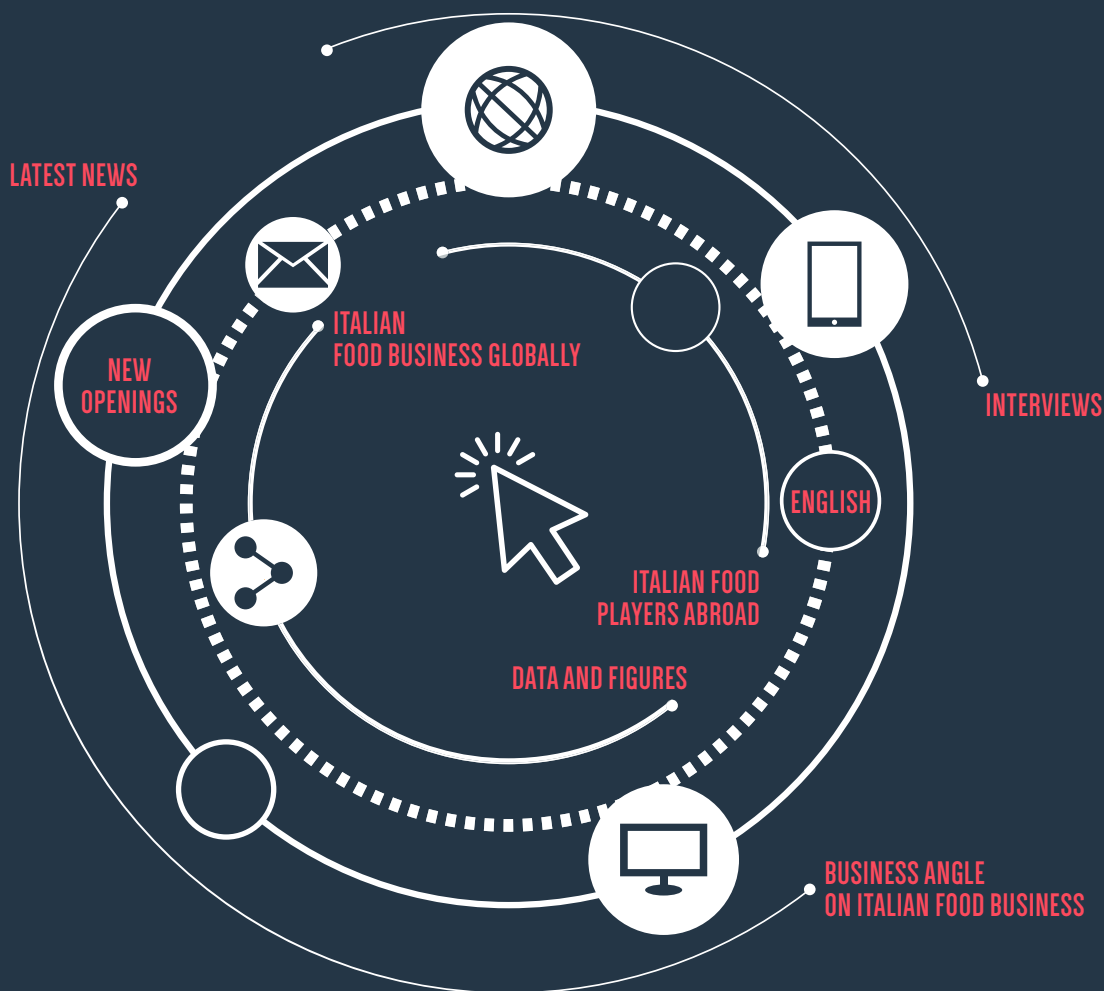
GIULIA LIU





FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com



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

