

Nomi e cifre

AIM, ECCO GLI ADVISOR
DI UN MERCATO
DA 6,8 MILIARDI

Periscopio

GLI AVVOCATI DELLA
CANAPA ALLE PRESE
COL REBUS NORMATIVO

Sotto la lente

LIMATOLA CERCA
ALLEATI A NORD EST

Esclusivo

AIGI: IL NUOVO CORSO

Spotlight

BRANDSTOCK RILANCIA
SULL'ITALIA

Lo studio

CERVED-LA SCALA:
GIUSTIZIA E VALORE
DEGLI NPL

NCTM, DISCORSO SULL'INNOVAZIONE

«Bisogna cancellare le ore
uomo e costruire le ore
intelligenza». La gestione
della conoscenza come
fattore di competitività.
Nuovo focus sulle startup.
Le pratiche seriali affidate
a uno spin off



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



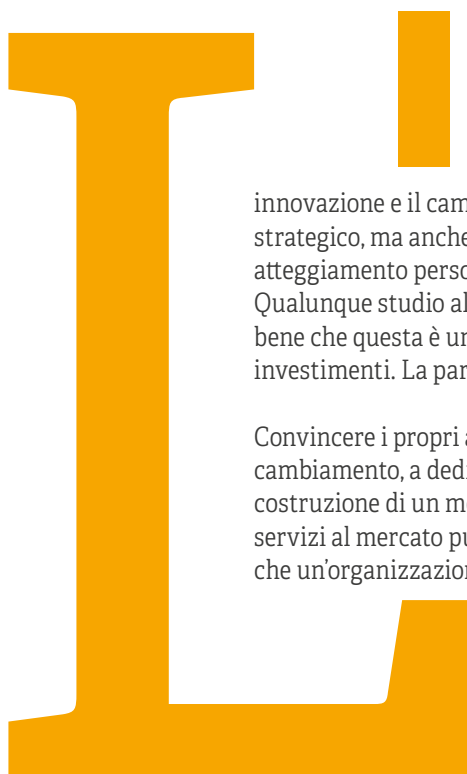
PUBLICATIONS

LC publishing Group provides 100% digital information - with a business angle - on legal, finance and food markets in Italy and is the largest legal publisher across southern Europe and Latin America after the acquisition of the majority share in Iberian Legal group. LC Publishing Group has offices in Milan, Madrid, and New York.



DA CLIFFORD CHANCE L'INNOVAZIONE ENTRA NEL BONUS. SPERIMENTAZIONE NEGLI UAE

di nicola di molfetta



innovazione e il cambiamento non sono solo un obiettivo strategico, ma anche e soprattutto uno stato della mente. Un atteggiamento personale.

Qualunque studio alle prese con la sfida dell'innovazione sa bene che questa è una partita che non si vince solo con gli investimenti. La parola magica è commitment, impegno.

Convincere i propri avvocati a sposare la logica del cambiamento, a dedicare tempo, idee ed energie alla costruzione di un modo nuovo di lavorare e fornire i propri servizi al mercato può essere una delle fatiche più improbe che un'organizzazione si trovi ad affrontare (a tale proposito

PUBLISHING GROUP
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 8 all'anno.

Corporate Awards	Milano 13/06/19
Italian Awards	Roma 11/07/19
Labour Awards	Milano 30/09/19
Marketing Awards	Milano 29/10/19
Energy Awards	Milano 30/01/20
Finance Awards	Milano 5/03/20
Tax Awards	Milano 2/04/20
Ip & Tmt Awards	Milano 14/5/20

PUBLISHING GROUP
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 09/12/19
----------------------	-----------------

PUBLISHING GROUP
DIVERSITYAWARDS

Targato LC Publishing Group, l'evento propone un momento di discussione (tavola rotonda) e si conclude con un riconoscimento alle realtà (aziende e istituzioni) impegnate nella valorizzazione della diversità e nella garanzia dei diritti.

Diversity Awards	Milano 04/07/19
------------------	-----------------

PUBLISHING GROUP
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 14/11/19
-------------------------	-----------------

PUBLISHING GROUP
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	Milano 17/10/19
Inhousecommunity Awards Switzerland	Lugano 21/11/19

PUBLISHING GROUP
LEGALCOMMUNITYWEEK

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

Legalcommunity Week	Milano 10-14/06/19
---------------------	--------------------

PUBLISHING GROUP
SAVETHEBRAND

Nel corso della serata viene celebrato il Made in Italy nei settori delle tre F – Food Fashion Furniture – attraverso i suoi protagonisti: gli imprenditori.

Save the Brand	Milano 28/11/19
----------------	-----------------

la lettura della cover story di questo numero di MAG può essere molto istruttiva).

Ecco allora che assistiamo ad alcune sperimentazioni. Alla ricerca di soluzioni che possano indurre i professionisti a fare propria la battaglia intrapresa dagli studi per cui lavorano. A dare il massimo su un terreno in cui, oggi, hanno tutto da imparare e da inventare, a prescindere da quanti anni di esperienza abbiano alle spalle, da quanti master, e da quante pubblicazioni abbiano consegnato alle stampe!

Il rischio è grande. Perdere tempo è un lusso che in pochi si possono permettere. Soprattutto perché il tempo (fatturato) è il metro su cui vengono giudicate e retribuite le performance di tutti. Da sempre.

Ed ecco allora che una delle law firm che nella corsa all'innovazione ha deciso di puntare davvero, ha avviato una sperimentazione in una delle sue sedi "periferiche", per testare un cambio di passo che ha un che di rivoluzionario.

Si tratta di Clifford Chance che ha annunciato ([cliccate qui](#)) la decisione di sperimentare un nuovo schema per l'attribuzione del bonus annuale ai professionisti in forza alle sue sedi negli Emirati Arabi Uniti (Uae) e in particolare a Dubai e Abu Dhabi.

In pratica si tratta di un progetto sperimentale che avrà la durata di un anno e che prevede che tra i criteri determinanti per l'assegnazione del premio di produzione ai propri avvocati (l'operazione riguarda praticanti, avvocati, staff con la sola eccezione dei partner) ci sarà la considerazione del loro impegno a sostegno della realizzazione della strategia dello studio sul fronte dell'innovazione. E questo conterà più delle ore "billate".

È vero, il progetto si applicherà solo negli Uae. Ma è chiaro che il messaggio (al di là del successo che potrà avere in concreto l'iniziativa) è indirizzato a tutti i professionisti della law firm. Ed è un messaggio forte considerato che tocca senza remore uno dei totem di ogni avvocato d'affari del mondo. Innovation first, potremmo dire.

Anche perché innovazione fa rima con redditività. E non siamo agli slogan. Parlano i fatti. O meglio, i dati. Secondo l'ultimo Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, infatti, tanto più uno studio ha la possibilità di utilizzare strumenti innovativi tanto più cresce la sua redditività:

+10%. 

UNA DELLE LAW FIRM
CHE NELLA CORSA
ALL'INNOVAZIONE HA
DECISO DI PUNTARE
DAVVERO, HA AVVIATO
UNA SPERIMENTAZIONE
IN UNA DELLE SUE SEDI
"PERIFERICHE", PER
TESTARE UN CAMBIO DI
PASSO CHE HA UN CHE
DI RIVOLUZIONARIO

Registrations NOW OPEN! Find out more here

Partners of the Week



Legalcommunity Week is supported by



Communication Partner



Energy Partner



Technical Sponsor



Media Partners



*The list of partners and supporters is updated
at the moment of the magazine publication. Updated list [here](#)

#legalcommunityweek



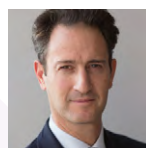
The speakers' list includes:



STEFANO AZZALI
Director
Milan Chamber of Arbitration
President
IFCAI & Director ISPRAMED



CLAUDIO BERGONZI
Director General
Indicam



FABIO BERTONI
General Counsel
The New Yorker



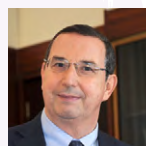
ISABELLA BDOIAN GONZALEZ
Director Ethics and Compliance
Whirlpool EMEA



NICOLAS BURGNER
Group Chief Legal Officer and Secretary of Board
Audemars Piguet



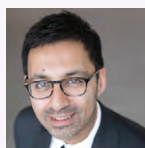
FABRIZIO CAPUA
President and CEO
Caffè Mauro



GIUSEPPE CASTAGNA
CEO
Banco BPM



GIUSEPPE CATALANO
Company Secretary and Head of Corporate Affairs
Assicurazioni Generali



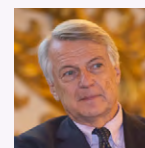
JAS CHEEMA
Partner
Accuracy



LAURA CÒZAR
Partner
Accuracy



HELENA DANDENELL
Board Member
Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce



FERRUCCIO DE BORTOLI
Journalist



MOHAMED ELMOGHY
General Counsel Egypt
Siemens Technologies S.A.E.



FABIO FAGIOLI
Group General Counsel
Maire Tecnimont



ISABEL FERNANDES
Head of Legal
Grupo Visabeira



ELENA GALLETTI
VP Marketing
Brandstock Group



ROBERTA GUAINERI
Council Member for Tourism Sport and Quality of Life for the City of Milan
Comune di Milano



KAREN JABBOUR LAHOUD
Senior Legal Counsel
Central Bank of Lebanon



RAFFAELE JERUSALMI
CEO
Borsa Italiana



LUIS F. LOZANO OLIVARES
Legal Government & Industry Affairs Senior Director and General Counsel & Compliance
Toyota Mexico



ALEXANDRE MARCOTTE
Group Director
Legal – Commercial
AkzoNobel



JONATHAN MARSH
International General Counsel
Total
Marketing Services and President
ECLA



GIORGIO MARTELLINO
President
AITRA
General Counsel
Avio



ANGELA MELISSARI
Chief Compliance Officer & DPO
MMSPA



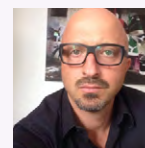
PATRICIA MIRANDA VILLAR
Head of Corporate Legal Department
Cintra



SANDRA MORI
Data Privacy Officer (DPO) Europe
Coca-Cola



MARCO REGGIANI
General Counsel
SNAM



FEDERICO RIZZO
General Counsel
Diadora



JOANA ROUCAYROL
Senior Legal Manager
Value Retail



BEATRIZ SAIZ MARTI
Head of Group Significant Litigations Department I
Enel Group



MAHMOUD SHAARAWY
Group Legal Director
Elsedwy Electric



ELISABETH VANAS-METZLER
Deputy Secretary General
Vienna International Arbitral Centre

2019 Edition – Draft Program - last update May 2019

■ Open with registration ■ Invitation only

MONDAY 10 JUNE		Partners	Address
8:45 13:00	■ Conference: "Innovation, intelligence and legal tech"* Buffet lunch to follow	Deloitte.  INTESA  SANPAOLO Legal	Excelsior Hotel Gallia Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
14:30 16:30	■ Roundtable "Doing business in Central Eastern Europe: opportunities for Italian investors" - Refreshments to follow	LED TAXAND	LED Taxand Via Dante 16, 20121 Milan
16:00 18:00	■ Roundtable: "Workshop on integrated compliance" Cocktail to follow	 CARNELUTTI LAW FIRM 	Studio Legale Associato Carnelutti Via Principe Amedeo 3, 20121 Milan
From 18:30	■ Corporate Counsel Cocktail	Gatti Pavesi Bianchi	Gatti Pavesi Bianchi Piazza Borromeo 8, 20123 Milan
19:00 20:30	■ Roundtable on Real Estate – Cocktail to follow	GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS STUDIO LEGALE	Gattai Minoli Agostinelli & Partners Via Principe Amedeo 5, 20121 Milan
TUESDAY 11 JUNE			
8:45 13:00	■ Conference: "Africa and the Middle East: business opportunities and the role of Italy"* - Buffet lunch to follow	 Accuracy BonelliErede	Excelsior Hotel Gallia Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
13:00 15:30	■ Business lunch and roundtable: "Are you ready for sharing? The sharing economy from the inside"		Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci Via Olona 6/bis, 20123 Milan
16:00 18:00	■ Roundtable: "Innovation and energy & infrastructure arbitration: face time between arbitral institutions, general counsel, legal experts" - Cocktail to follow		The Westin Palace Milan Piazza della Repubblica 20, 20124 Milan
16:30 18:30	■ Roundtable: "Grand Paris: an important European project on infrastructures: models, risks and opportunities" - Cocktail to follow		CastaldiPartners Via Savona 19, 20144 Milan
17:00 19:00	■ Roundtable: "Safeguarding secrets: how employment law can help companies to protect their most valuable assets - trade secrets" - Cocktail to follow	 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo	Toffoletto De Luca Tamajo Via San Tomaso 6, 20121 Milan
17:15 19:00	■ Roundtable: "The online market of Food & Beverage products" - Cocktail to follow		Pirola Pennuto Zei & Associati Via Vittor Pisani, 16 20124 Milan
From 18:00	■ Roundtable followed by starred dinner		<i>To be disclosed shortly</i>
19:00 20:30	■ Best PE Deal Makers Cocktail	 Freshfields Bruckhaus Deringer	Freshfields Bruckhaus Deringer Via dei Giardini 7, 20121 Milan
20:00 22:30	■ Cocktail		Lipani Catricalà & Partners Via Della Posta 8, 20123 Milan

The draft program continues on the next page...

2019 Edition – Draft Program - last update May 2019

■ Open with registration ■ Invitation only

WEDNESDAY 12 JUNE		Partners	Address
6:15 8:30	■ Corporate Run	    	Meeting Point: Canottieri San Cristoforo Via Alzaia Naviglio Grande 122, 20144 Milan
9:00 11:00	■ Conference: "Brexit: what's next for Britain and the EU?" Closing coffee to follow		Dla Piper Via della Posta 7, 20123 Milan
12:30 14:30	■ Business lunch: "The perspective of the circular economy in Italy"	 	Pavia e Ansaldo Via del Lauro 7, 20121 Milan
17:00 19:00	■ Roundtable for General Counsel & IP Counsel: "Maximising the efficiency of your IP portfolio" - Light Cocktail to follow		Brandstock Via Foro Buonaparte 12, 20121 Milan
18:00 19:30	■ Discussion: "Leadership, 5G and new technology: discussions with Luigi Gubitosi" - Cocktail to follow		Legance Via Broletto 20, 20121 Milan
19:30 23:30	■ Corporate Music Contest	    	Fabrique Via Gaudenzio Fantoli 9, 20138 Milan
THURSDAY 13 JUNE			
8:00 9:30	■ Breakfast on Finance		Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners Piazza Belgioioso 2, 20121 Milan
9:30 13:30	■ Conference on International M&A* Buffet lunch to follow		Excelsior Hotel Gallia Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
15:00 17:00	■ Roundtable "The rules and the data market" Refreshments to follow		Centro Congressi Stelline Corso Magenta 61, 20123 Milan
15:00 17:00	■ Compliance & Sport Management		Aspria Harbour Club Milano Via Cascina Bellaria 19, 20153 Milan
19:15 23:30	■ Corporate Awards		WJC Square Viale Achille Papa 30, 20149 Milan
FRIDAY 14 JUNE			
10:00 12:00	■ Roundtable: "New professionalisms, organization and industrial relations" - Refreshments to follow		LabLaw Studio Legale Corso Europa 22, 20122 Milan



50 ESCLUSIVA
**NCTM, DISCORSO
SULL'INNOVAZIONE**



88 ESCLUSIVA
AIGI: IL NUOVO CORSO

46 **Il punto**
Tra governance e qualità,
così l'Aim è più maturo

56 **Sotto la lente**
Limatola cerca alleati a nord est

60 **Spotlight**
Brandstock rilancia sull'italia

64 **Periscopio**
Gli avvocati della canapa
alle prese col rebus normativo



34 NOMI E CIFRE
**AIM, ECCO GLI ADVISOR DI UN
MERCATO DA 6,8 MILIARDI**



134 KITCHEN CONFIDENTIAL
**L'IMPRENDITORE
PASTICCERE SAL DE RISO**

74 **Lo studio**
Cerved-La Scala:
giustizia e valore degli npl

96 **Sui banchi**
Tutto pronto per la Aigi
summer school 2019

102 **Empire state of law**
La reinvenzione di una giurista d'impresa

140 **Food business**
Armatore, colatura di alici di cetara 2.0



PATROCINIO
Comune di
Milano

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

10 JUNE 2019
8.45 - 13.00

Buffet lunch
to follow

**Excelsior
Hotel Gallia**

Piazza Duca d'Aosta 9
20124, Milan

Conference to be held
in Italian & English.
Simultaneous translation
planned from/to both
languages.

Contacts

For info:

Giulia.Vella@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870

#legalcommunityweek

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Main Partner

Deloitte.
Legal

Partner

INTESA  SANPAOLO

CONFERENCE

INNOVATION, INTELLIGENCE AND LEGAL TECH



08:45 Check-in

09:00 Institutional greetings

Aldo Scaringella Managing Director *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

Roberta Guaineri Council Member for Tourism, Sport and Quality of Life for the City
of *Milan Comune di Milano*

Vinicio Nardo President Council of the *Milan Bar Association*

09:15 Keynote speeches

Ferruccio De Bortoli Journalist *Corriere della Sera*

Carlo Gagliardi Managing Partner *Deloitte Legal*

09:50 Introduction to roundtable "PAST FUTURE: NO EXCUSES" Innovation starts from a mindset

10:45 Coffee break

11:00 Roundtable "PAST FUTURE: NO EXCUSES" Innovation starts from a mindset

SPEAKERS

Nicolas Burgener Group Chief Legal Officer *Audemars Piguet*

Luis F. Lozano Olivares Legal Government & Industry Affairs Senior Director and General Counsel
& Compliance *Toyota Mexico*

Alexandre Marcotte Group Legal Director – Commercial *AzkoNobel*

Sandra Mori Data Privacy Officer *Coca Cola*

Jacques Moscianese Executive Director, Group Head of Institutional Affairs *Intesa Sanpaolo*

Sibilla Ricciardi CEO and co-founder *in2law*

Aldo Scaringella Managing Director *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

MODERATOR

Alessandro Lucchini Linguist *Palestra della Scrittura*

12:30 Closing remarks/Q&As

13:00 Buffet Lunch

CLICK HERE TO REGISTER

Technical sponsor



Legalcommunity Week is supported by





12 Agorà
Stefania Radoccia al timone
di Ey tax and law

26 Barometro
L'ipo dell'anno parla italiano

72 Focus lavoro
La nuova liquidazione
giudiziale, effetti sui
rapporti di lavoro

82 Diverso sarà lei
Essere donna
in uno studio legale

96 L'intervento
Direttiva copyright, verso il
mercato unico digitale

112 Follow the money
L'eldorado dei private equity
Usa? È il Giappone

114 Focus on
Ardian, la conquista del globo
passa per l'Italia

118 Finanza e diritto... A parole
Le criptovalute spiegate
a Francesco

120 Obiettivo legalità
Whistleblowing:
come cavarsela

122 Istruzioni per l'uso
Tecniche di lettura veloce
nella professione legale

126 Punti di vista
Comunicazione legale:
il vantaggio degli esordienti

128 Aaa... Cercasi
La rubrica registra questa
settimana 21 posizioni aperte,
segnalate da 9 studi legali

144 Startup
Alla carta dei vini
ci pensa Enolò

148 Calici e pandette
Monte Grande, un vino
celeste

150 Le tavole della legge
Bon Wei, un viaggio nella
cucina regionale cinese

N120 | 13.05.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimoffetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
rosaliria.laquinta@inhousecommunity.it
anthony.paonita@inhousecommunity.us
francesca.corradi@foodcommunity.it
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
con la collaborazione di
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager
helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing Manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
eventi@lcpublishinggroup.it

Events Coordinator Legalcommunity Week
rosita.martini@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales Manager
diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
elisabetta barbadoro, grace betti, claudio cosetti,
giacopo liguori, 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



PATROCINIO
Comune di
Milano

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

CARNELUTTI
LAW FIRM



WORKSHOP

INTEGRATED COMPLIANCE

10 JUNE 2019
16.00 - 18.00

followed by cocktail

CARNELUTTI
STUDIO LEGALE
ASSOCIATO

Via Principe Amedeo 3
20121, Milan

16.00 Check-in

16.15 Roundtable "Workshop on integrated compliance"

Speakers

Isabella Bdoian Gonzalez Director of Ethics & Compliance
for EMEA *Whirlpool Corporation*

Luis F. Lozano Olivares Legal Government & Industry Affairs
Senior Director and General Counsel & Compliance *Toyota Mexico*

Giorgio Martellino President AITRA and General Counsel *Avio*

Angela Melissari Chief Compliance Officer & DPO *MMSPA*

Marco Reggiani General Counsel *Snam*

Moderator

Luca Arnaboldi Managing Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*

18.00 Cocktail

[CLICK HERE TO REGISTER](#)

Contacts

For info: giulia.vella@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

#legalcommunityweek

Legalcommunity Week is supported by





LAW LEADER

Stefania Radoccia al timone di EY Tax and Law

Cambio della guardia al timone di EY Tax and Law. Secondo quanto legalcommunity.it ha anticipato **Stefania Radoccia** (foto) è stata nominata managing partner dello studio legale e tributario del colosso internazionale della consulenza. L'avvocata, specializzata in materia giuslavoristica, prende il posto di **Marco Magenta** che è stato nominato Med partner matters leader. Radoccia, in EY dal 2006, nell'estate del 2016 era stata nominata Italian Law Leader, cominciando così a guidare la crescita e lo sviluppo della legal practice dello studio. In questi tre anni, grazie al suo impulso, il team legale dello studio è cresciuto notevolmente grazie anche a numerose operazioni di lateral hire che hanno, a seconda dei casi, rafforzato e ampliato il raggio d'azione dello studio.

L'operazione più recente ha riguardato l'Ip. Radoccia è riuscita a chiudere il lateral di **Daniele Caneva**, **Elena Carpani** e la squadra di professionisti dediti alla proprietà intellettuale (16 persone) dalla boutique Crea.

Radoccia è la prima avvocatessa italiana a guidare uno studio legale di grandi dimensioni: quasi 600 professionisti e un fatturato di 104 milioni di euro.

Prima di entrare in EY, Stefania Radoccia ha lavorato per Spagnuolo Vigorita, Andersen Legal e Toffoletto De Luca Tamajo e Soci.

AI VERTICI

Generalfinance: Massimo Racca nuovo ad della holding GGH

Massimo Racca (foto) è stato nominato amministratore delegato di GGH, holding di controllo della società di finanziamento alle imprese Generalfinance, guidata dall'ad **Massimo Gianolli**. Racca proviene da Banco Bpm, dov'è entrato nel 2002 assumendo ruoli di crescente responsabilità fra i quali, da ultimo, quello di responsabile del credito anomalo. In precedenza, è stato vice direttore centrale di Banca Akros e dirigente in Telecom Italia.





PATROCINIO
Comune di
Milano

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

11 JUNE 2019
8.45 - 13.00

Buffet lunch
to follow

Excelsior
Hotel Gallia

Piazza Duca d'Aosta 9
20124, Milan

Contacts

For info:

Giulia.Vella@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870

#legalcommunityweek

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP



Accuracy

BonelliErede

In collaboration with



JOINT ITALIAN ARAB CHAMBER OF COMMERCE
الغرفة التجارية العربية الإيطالية المشتركة

CONFERENCE

AFRICA AND THE MIDDLE EAST: BUSINESS OPPORTUNITIES AND THE ROLE OF ITALY

08:45 Registrations & Welcome Coffee

09:00 Greetings

Aldo Scaringella Managing Director *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

09:05 Opening Speeches "Italy in Africa and the Middle East: a long-term commitment"

SPEAKERS

Stefano Simontacchi President *BonelliErede*

Vincenzo De Luca Director-General for the *Promotion of the Italian Economic System* Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation

MODERATOR

Nicola Di Molfetta Editor-In-Chief *Legalcommunity*, Group Editor-in-Chief *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

10:15 Discussion "How to succeed in investing in Africa and the Middle East"

SPEAKERS

Angelino Alfano Of Counsel *BonelliErede*

Ziad Bahaa-Eldin Managing Partner of *Bahaa-Eldin Law Office* in cooperation with *BonelliErede (Egypt)*

Jas Cheema Partner *Accuracy*

Pietro Paolo Rampino Co-Founder and Vice President *Joint Italian Arab Chamber (JIAC)*

MODERATOR

Ilaria Iaquina Journalist *Inhousecommunity*, Managing Editor *Iberian Lawyer* and *The Latin American Lawyer*

11:15 Coffee break

11:30 Roundtable "Success cases and prospective opportunities in the region"

SPEAKERS

Mohamed Elmogy General Counsel Egypt *Siemens Technologies S.A.E.*

Isabel Fernandes Head of Legal *Grupo Visabeira*

Karen Jabbour Lahoud Senior Legal Counsel *Central Bank of Lebanon*

Alexandre Marcotte Group Director of Legal *Commercial AkzoNobel*

Jonathan Marsh International General Counsel *Total Marketing Services* and President of *ECLA*

Mahmoud Shaarawy Group Legal Director *Elsewedy Electric*

Gianfranco Veneziano Partner *BonelliErede*

MODERATOR

Ben Cook Chief Editor *Iberian Legal Group*

12:45 Q&As

13:00 Buffet Lunch

CLICK HERE TO REGISTER

Legalcommunity Week
is supported by



AZIENDE

Ronca nuovo cfo di Tim. Peluso passa ai “progetti strategici”

Giovanni Ronca (foto) entrerà a far parte di Tim con il ruolo di chief financial officer, a diretto riporto dell'ad **Luigi Gubitosi**, in sostituzione di **Piergiorgio Peluso** a partire dal 7 maggio.

Peluso dal 17 giugno opererà per la gestione dei progetti strategici e delle operazioni straordinarie di gruppo. Ronca fino al 31 marzo 2019 ha ricoperto il ruolo di co-responsabile dell'attività di banca commerciale di UniCredit in Italia e di membro del comitato esecutivo del gruppo bancario. Dal 2014 al 2016 è stato responsabile delle attività di UniCredit per il Nord e Sud America, con base a New York. In precedenza, sempre in UniCredit, ha ricoperto il ruolo di responsabile del Corporate & Investment Banking network in Italia e di responsabile regionale del Corporate Banking. Ha iniziato il suo percorso professionale nel 1996 in Exor come analista finanziario, per poi proseguire la sua carriera nel gruppo Fiat dove ha ricoperto diversi ruoli nell'area finanza in Italia e negli Stati Uniti. Dal 2004 al 2007 ha fatto parte del team dedicato al rilancio del gruppo sotto la guida di **Sergio Marchionne**.

Inoltre, secondo quanto inhousecommunity.it ha anticipato, **Roberto Moro** ha lasciato a fine aprile la responsabilità del tax office del gruppo Tim per iniziare una nuova attività professionale in proprio quale dottore commercialista, avviando lo Studio Moro a Milano e Torino.

Moro era entrato nel gigante delle telecomunicazioni nel 2001, a seguito dell'ingresso di Pirelli nel gruppo, come responsabile fiscale e ha poi attraversato i vari cambi di azionariato e board.



NUOVE SEDI

Foglia & Partners approda a Milano con Grisanti

Fondato a Roma nel 2015 da **Giuliano Foglia**, Foglia & Partners approda nel capoluogo lombardo per essere più vicino alla sua clientela, anche grazie all'ingresso nel team di lavoro del nuovo socio **Claudio Grisanti**, insieme alle nuove collaboratrici **Pamela Nittoli**, **Isabella Sinopoli** e **Ilaria Mariani**.



SCENARI

BonelliErede lancia il team innovazione e trasformazione digitale

BonelliErede ha lanciato il focus team Innovazione e Trasformazione Digitale, una squadra di professionisti che si occupa di innovazione, fintech, insurtech e assistenza legale a start-up.

Nel gruppo lavorano professionisti specializzati in diverse aree del diritto che hanno consolidato esperienze e conoscenze nell'ambito dell'innovazione, della digitalizzazione dei servizi finanziari e assicurativi e nell'assistenza a start-up e imprese ad alto contenuto innovativo.

A guidare la squadra il partner **Tommaso Faelli** (IP, IT e privacy, *foto*), e composto dai partner **Marco Adda** (diritto tributario), **Giulia Bianchi Frangipane** e **Barbara Napolitano** (diritto societario), **Alessandro Musella** (corporate compliance), **Vittorio Pomarici** (diritto del lavoro), **Federico Vezzani** (regolamentazione bancaria e assicurativa) e dall'of counsel **Maurizio Pappalardo** (antitrust).

Il campo di azione del team di BonelliErede si articola in quattro aree di specializzazione: innovazione, data e cybersecurity, fintech, insurtech.

PROMOZIONI

Due nuovi soci per Chiomenti

Chiomenti, nel corso dell'ultima assemblea soci, ha deliberato la nomina di **Francesco D'Alessandro** e **Marco Paruzzolo**

quali nuovi soci dello studio. D'Alessandro, già of counsel, collabora con lo studio dal 2017, da quando è stata istituita la Business Unit White Collar Crime, di cui è responsabile. Paruzzolo, già counsel del dipartimento Banking and Finance, è entrato in studio nel 2002 e assiste regolarmente clienti italiani e stranieri nell'ambito del diritto bancario e della finanza presso la sede di Londra dello studio.



BANCHE

Mediobanca, Francesco Grosoli nuovo ad di Compagnie Monégasque de Banque

Il cda di Compagnie Monégasque de Banque, la società di private banking del gruppo Mediobanca con sede nel Principato di Monaco, ha nominato **Francesco Grosoli** (*foto*) quale nuovo amministratore delegato a partire dal 15 maggio prossimo.

Grosoli era ceo di Barclays Private Bank EMEA e Monaco. In precedenza, ha ricoperto ruoli di rilievo tra cui la carica di head of private banking di Hsbc fino al 2007. A lui è affidato il compito di favorire una crescita significativa di Cmb, valorizzando le sinergie con le piattaforme di Cib e Am di Mediobanca, nel contesto della crescente importanza che le attività di Wealth Management hanno assunto all'interno del gruppo. Grosoli, stando a indiscrezioni, avrebbe portato con sé da Barclays circa una decina di professionisti.

COMPLIANCE

Invesco: Vesco nuovo Senior Compliance Manager

Alessandro Vesco entra in Invesco in qualità di senior compliance manager, con il mandato di supportare il sempre crescente livello di attività del team italiano, soprattutto nei confronti dei clienti della casa di investimento e a seguito dell'introduzione della MIFID2.

Vesco vanta una esperienza consolidata nell'ambito compliance, con particolare riferimento ai mercati finanziari e all'industria del risparmio gestito. Prima di entrare in Invesco, ha maturato numerose esperienze in società di asset management, tra cui Etica Sgr e AcomeA Sgr.

BD

Guerrini nuovo business development manager di Mdotm

Mdotm ha annunciato il rafforzamento del proprio team di business development con l'arrivo di **Mauro Guerrini** in qualità di business development manager. Mdotm è una startup fintech che sviluppa strategie di investimento per banche, asset manager e family office utilizzando l'intelligenza artificiale.

Guerrini, che vanta un track record ventennale nel settore del wealth management con esperienze come country manager in Svizzera per Iwi e executive director di Swiss Life, entrerà a far parte della squadra di Mdotm, in linea con la strategia di espansione internazionale avviata con l'aumento di capitale concluso pochi mesi fa.



ENERGY

Vita Capria a capo del legal Ef Solare Italia

Vita Capria (foto) è la nuova head of legal di Ef Solare Italia. Capria proviene da Rtr Capital, dove lavorava come head of legal da marzo 2011. Nel gruppo la giurista ha seguito una serie di grandi e importanti operazioni, tra cui Terra Firma, il "deal of the year 2018" ai Legalcommunity Energy Awards, ovvero l'acquisizione da parte di F2i degli asset fotovoltaici italiani detenuti dal gruppo Rtr Rete Rinnovabile del fondo Terra Firma. Si è trattata della più importante cessione di asset fotovoltaici mai avvenuta in Italia: 334 MW distribuiti in 134 impianti per un enterprise value di 1,3 miliardi di euro.

In precedenza, Capria ha lavorato nella libera professione presso lo studio Chiomenti, occupandosi per oltre 10 anni di attività di merger and acquisitions, corporate finance, private equity, project finance, infrastrutture, energia, real estate e accordi commerciali.

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

11 JUNE 2019

16:00 - 18:00

Cocktail to follow

THE WESTIN PALACE MILAN

Piazza della Repubblica 20
20124, Milan

#legalcommunityweek

ROUNDTABLE

INNOVATION AND ENERGY & INFRASTRUCTURE ARBITRATION:

FACE TIME BETWEEN ARBITRAL INSTITUTIONS, GENERAL COUNSEL, LEGAL EXPERTS

16.00 Check-in

16.15 Roundtable "Innovation and energy & infrastructure arbitration: face time between arbitral institutions, general counsel, legal experts"

Welcome message by **Eugenio Tranchino** Founder and Head of the Italian offices Watson Farley & Williams

Speakers

In speaking order

Stefano Azzali Director Milan Chamber of Arbitration, President *IFCAI* & Director *ISPRAMED*

Elisabeth Vanas-Metzler Deputy Secretary General *Vienna International Arbitral Centre*

Helena Dandenell Board Member *Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce*

Elvezio Santarelli Partner of the Litigation and Arbitration Department *Watson Farley & Williams*

Steven Burkill Partner of International Arbitration Head of Bangkok office and Head of the Dispute Resolution *Watson Farley & Williams*

Laura Cózar Partner *Accuracy*

Fabio Fagioli Group General Counsel *Maire Tecnimont*

Jonathan Marsh International General Counsel *Total Marketing Services* and President of *ECLA*

Beatriz Saiz Marti Head of Group Significant Litigations Department *Enel Group*

Patricia Miranda Villar Head of Corporate Legal Department *Cintra*

18.00 Cocktail

Contacts

For registrations: ecostantiello@wfw.com • +39 02 7217071

Technical sponsor



CAMBI DI POLTRONA

Generali, Raffo nominata head of investor e rating agency relations

Generali ha nominato **Giulia Raffo** nuovo head of investor e rating agency relations. Dal 1 maggio la professionista lavora a diretto riporto del general manager **Frédéric de Courtois**.

Raffo ha la responsabilità di massimizzare l'efficacia dell'interazione del gruppo con i mercati finanziari, gli investitori, gli analisti e le agenzie di rating.

La professionista entra in Generali dopo aver maturato la sua esperienza in ruoli di senior management, all'interno del settore finanziario.



IN HOUSE

Alessi a capo dell'ufficio legale di FederlegnoArredo

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity* **Valentina Alessi** (foto) sarebbe la nuova responsabile dell'ufficio legale di FederlegnoArredo, l'associazione industriale di Confidustria che riunisce le aziende operanti con la materia prima del legno e le imprese operanti nel settore del mobile, dell'arredo e del complemento d'arredo.

Alessi ha oltre vent'anni di esperienza di consulenza nel libero foro prima e successivamente in house. Da ultimo, ha lavorato come legal director di NH Italia, società facente parte della catena alberghiera controllata da NH Hotel Group quotata sul listino azionario di Madrid. In precedenza, Alessi ha lavorato come in house lawyer per la maison Giorgio Armani e prima ancora in BonelliErede.

CAMBI DI POLTRONA

Vincenzo Cariello diventa of counsel di RCCD

Secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it* il professor **Vincenzo Cariello**. Cariello è professore ordinario di diritto commerciale presso la facoltà di giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. La sua esperienza professionale coinvolge il diritto commerciale e bancario nel suo complesso, con particolare attenzione al diritto delle società, quotate e non.

Autore di sei monografie e di più di 50 saggi scientifici, i quali privilegiano lo studio e la prospettiva comparatistica, Cariello è stato partner di Chiomenti (2007-2012) e di Mazzoni Regoli Cariello Pagni (2015-2017). Vincenzo Cariello è stato sindaco effettivo di Tim (2015-2017) e, dal 2018, è consigliere di amministrazione di UniCredit.

Per RCCD si tratta di un'operazione strategica che arricchisce ulteriormente le sue competenze, e lo pone come interlocutore professionale rilevante del mondo corporate.



PATROCINIO
Comune di
Milano

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP



MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

CONFERENCE

BREXIT: WHAT'S NEXT FOR BRITAIN AND THE EU?

12 JUNE 2019 - 9.00 - 11.00

DLA Piper Via della Posta 7 - 20123 Milan

9.00 Check-in and welcome coffee

9.15 Conference "Brexit: what's next for Britain and the EU?"

Speakers

Paul Hardy Brexit Director *DLA Piper*

Raffaele Jerusalmi CEO *Borsa Italiana*

Eanna Mellett Partner *DLA Piper*

George Mortimer Legal Director *DLA Piper*

Joana Roucayrol Senior Legal Manager *Value Retail*

Moderator

Olaf Schmidt Partner & Managing Director Groups *DLA Piper*

11.00 Closing coffee

Contacts

For registrations: eventi@dlapiper.com • +39 02 806181

Legalcommunity Week is supported by



#legalcommunityweek



PRIVACY

Francesco Pizzetti nuovo special counsel di Orrick

Orrick ha nominato **Francesco Pizzetti** special counsel dello studio e coordinatore nell'ambito della practice dedicata alla privacy guidata da **Ivan Rotunno**, che fa parte della più ampia area di compliance diretta da **Alessandro De Nicola**.

Pizzetti è professore di diritto costituzionale presso l'Università Luiss Guido Carli di Roma e co-dirige il corso di perfezionamento in tutela dei dati personali presso la School of Law della stessa università. È inoltre membro del consiglio di dottorato presso il dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Torino e co-dirige, con il professor **Sergio Foà**, il corso di perfezionamento in tutela dei dati personali del dipartimento di giurisprudenza presso la stessa università.

Inoltre, ha ricoperto la carica di presidente dell'Autorità Garante per la Privacy e di chairman of working party on police and justice istituito nell'ambito del working party art. 29. È stato infine membro del gruppo di lavoro, presso il ministero della Giustizia, per l'adeguamento della legge italiana della protezione dei dati al nuovo regolamento europeo.

STUDI BOUTIQUE

D'Ecclesiis e Lucattini entrano in Cintioli & Associati

Due nuovi professionisti entrano in Cintioli & Associati, boutique legale altamente specializzata nell'ambito del diritto amministrativo, della concorrenza e mercati regolamentati. Si tratta di **Sacha D'Ecclesiis** e **Simone Lucattini**, che contribuiranno a consolidare la posizione dello studio nel settore del diritto antitrust e dei mercati regolati.

Dopo l'esperienza in Chiomenti e Hogan Lovells e la partnership con lo studio Orsingher Ortu, D'Ecclesiis entra in Cintioli e Associati con il ruolo di senior partner, rafforzandone ulteriormente le competenze in materia di diritto della concorrenza, tutela dei consumatori e diritto dell'Unione europea. Suo sarà inoltre il compito di gestire l'ufficio di Bruxelles dello studio.

Lucattini rivestirà il ruolo di of counsel dello studio a partire dal prossimo novembre. È esperto del diritto dell'energia e vanta un'esperienza ultradecennale presso l'autorità di regolazione per Energia reti e ambiente (ARERA) dove ha ricoperto, tra l'altro, il ruolo di responsabile affari legislativi, arbitrati e controversie.

Wednesday

12
June



From

7,30
pm

III EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

Want to prove you're not only made of suit and tie?

COME AND LET YOUR REBEL SIDE OUT



PATROCINIO
Comune di
Milano

Partners



Media Partner

RollingStone

Sponsor



#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



PATROCINIO
Comune di
Milano

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

CHIOMENTI

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

13 JUNE 2019
9.15 - 13.00

Buffet lunch
to follow

Excelsior
Hotel Gallia

Piazza Duca d'Aosta 9
20124, Milan

Conference to be held
in Italian & English.
Simultaneous translation
planned from/to both
languages.

#legalcommunityweek

CONFERENCE

CONFERENCE ON INTERNATIONAL M&A

PROGRAM

09:15 Greetings
09:30 Opening Speech
09:50 Keynote Speech
10:20 Coffee Break
10:40 Roundtable "Warranty and Indemnity"
11:30 Coffee Break
11:50 Roundtable on "Acquisition Finance"
12:40 Q&A
13:00 Buffet Lunch

SPEAKERS*

Fabio Bertoni General Counsel *The New Yorker*
Giuseppe Catalano Company Secretary and Head of Corporate Affairs *Assicurazioni Generali*
Marco Reggiani General Counsel *Snam*
Maurizio Di Bartolomeo Head of Legal *Giochi Preziosi*
Aldo Scaringella Managing Director *LC Publishing Group & Iberian Legal Group*

*Panels in progress

CLICK HERE TO REGISTER

Contacts

For registrations: giulia.vella@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Technical sponsor





DALL'AZIENDA ALLO STUDIO

Providenti entra in Legália come special partner

L'avvocato **Salvatore Providenti** (foto) inizia la collaborazione con Legália in qualità di special partner. Dopo una trentennale carriera in Consob, Providenti lascia la posizione di responsabile della consulenza legale, ricoperta per più di sette anni, per intraprendere l'attività di avvocato libero professionista.

Nello studio, Providenti presterà la sua attività sia in ambito giudiziale che stragiudiziale nei settori dei mercati finanziari e delle società quotate e potrà mettere a disposizione la sua unica esperienza maturata attraverso il coinvolgimento nelle principali operazioni societarie che hanno interessato il mercato italiano negli ultimi anni e la difesa diretta dell'Autorità davanti a tutte le Corti civili, penali e amministrative, incluse quelle superiori, la Corte Costituzionale e la Corte di Giustizia dell'Unione Europea.

NUOVE INSEGNE

Sutti e Grassi Catapano fondano Wlex, boutique di diritto commerciale

Secondo quanto *legalcommunity.it* ha anticipato, le avvocate **Francesca Sutti** e **Margherita Grassi Catapano** hanno deciso di combinare le loro competenze nel diritto commerciale, sia contenzioso che stragiudiziale, per fondare una boutique con una decina di professionisti. Lo studio si chiamerà Wlex.

Le due professioniste arrivano a questa nuova sfida da due percorsi differenti e complementari. Grassi Catapano ha da vent'anni sempre gestito un proprio studio, assistendo principalmente clienti nel settore bancario, assicurativo e nelle telecomunicazioni. Sutti viene da un'esperienza ventennale in studi internazionali (Dla Piper prima e Cms poi), di cui per più di dieci anni ha coordinato le practice di diritto della concorrenza, dell'Unione europea e regolamentare.

AI VERTICI

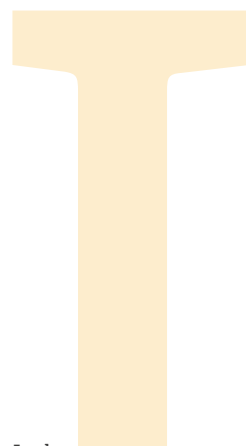
Lexellent, Chiesara è il nuovo equity partner

Marco Chiesara è il nuovo equity partner di Lexellent.

Giuslavorista proveniente dallo studio Crea Avvocati Associati, che ha contribuito a fondare e nell'ambito del quale è stato responsabile del dipartimento di diritto del lavoro, Chiesara entra in Lexellent insieme all'avvocata **Valentina Messina**. Con l'ingresso di Chiesara e Messina, lo studio dà vita a un dipartimento dedicato al terzo settore, ambito nel quale i due professionisti operano al fianco di numerose organizzazioni. Chiesara, infatti, ha esperienza gestionale nell'ambito del terzo settore, essendo dal 2007 presidente di WeWorld Onlus, organizzazione non governativa attiva anche nel contrasto alla violenza di genere e nella promozione della parità di genere.

L'IPO DELL'ANNO parla italiano

Spinge il corporate sul mercato con la quotazione di Nexi (big deal da 5,4 miliardi di euro) e il bond di Campari. Focus anche sul private equity con Alpha



La lunga pausa pasquale non ha fermato l'attività degli studi e degli advisor legali. Al centro ci sono state le grandi aziende che hanno dato vivacità al mercato: Nexi si è quotata in Borsa con il primato di più grande Ipo europea di quest'anno mentre Davide Campari-Milano ha quotato un bond senza rating da 150 milioni di euro a cinque anni.

Anche i fondi di investimento non sono stati a guardare. Uno fra tutti Alpha Private Equity, che nelle scorse settimane si è aggiudicato il controllo della società che produce lastre ceramiche Laminam.

TUTTI GLI ADVISOR NELL'ACQUISIZIONE DI LAMINAM DA PARTE DI ALPHA

Alpha Private Equity, il fondo guidato in Italia dalla country head **Valentina Pippolo**, ha acquisito il controllo di Laminam, azienda attiva nella produzione di lastre ceramiche di grande dimensione, per un valore che dovrebbe aggirarsi sui 250 milioni di euro.

A cedere è la famiglia Stefani assieme ad **Alberto Selmi**, che continuerà a guidare Laminam insieme al management e incrementerà la sua partecipazione nel gruppo.

Laminam ha chiuso l'esercizio 2018 con un fatturato consolidato di circa 110 milioni di euro, in crescita del 29% rispetto

all'esercizio precedente, e un Ebitida di circa 26 milioni. Il perfezionamento dell'operazione, a causa dei tempi per le consuete autorizzazioni, è atteso entro l'estate.

Nell'operazione Pedersoli ha assistito Alpha Private Equity nell'accordo, curando i profili di m&a, antitrust e banking con tre team dedicati guidati rispettivamente dagli equity partner **Carlo Re**, **Davide Cacchioli** e **Maura Magioncalda**. Al fianco di questi hanno lavorato anche **Stefano Milanesi**, counsel, e **Melissa Pace**, trainee, sul fronte m&a, il socio **Alessandro Bardanzellu** con **Jacopo Pietro Ruggero Cislighi** per i profili di antitrust e il socio **Consuelo Citterio** con **Giulia Lucchini** e **Caterina Gatto** per quelli finanziari.

Gattai Minoli Agostinelli & Partners, con il partner **Cristiano Garbarini**, i senior associate **Alban Zaimaj** e **Valentina Buzzi** e l'associate **Clementina Bastianutti**, ha curato per Alpha gli aspetti fiscali dell'operazione.

Banco Bpm, nel suo ruolo di arranger, bookrunner e banca finanziatrice, è stato assistito da Simmons & Simmons con un team composto dal partner **Davide D'Affronto**, dal senior associate **Fabrizio Nebuloni** e dal trainee **Francesco Burla** nonché, per i profili tax, dal partner **Marco Palanca** e dall'associate **Pasquale Del Prete**.

Infine, la famiglia Stefani è stata assistita dall'avvocato **Enrico Bemporad** dell'omonimo studio legale, coadiuvato da **Elisa Rossi**, trainee, e dallo Studio Pincelli e Associati, mentre **Alberto Selmi** dall'avvocato **Massimo Penco** dello Studio Legale Penco.

Sul fronte finanziario, Mediobanca è stata advisor delle parti coinvolte con un team composto da **Alberto Vigo**, **Stefano Cappello** e **Paolo Malvestiti**, mentre Banco Bpm ha sottoscritto il finanziamento.



Cristiano Garbarini



Carlo Re



Davide D'Affronto



Valentina Pippolo



Alberto Vigo

Alpha è stata anche assistita da Fineurop Soditic, con il ceo **Eugenio Morpurgo**, da Essentia Advisory con un team guidato da **Alberto Arrotta**, e da Banca Akros, Deloitte, Boston Consulting Group. La famiglia Stefani è stata assistita da PwC.

La practice

Private equity

Il deal

Alpha Private Equity acquisisce Laminam

Gli studi

Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Pedersoli, Simmons & Simmons

Gli avvocati

Cristiano Garbarini (*Gattai Minoli Agostinelli & Partners*);

Carlo Re, Davide Cacchioli, Maura Magioncalda, Consuelo Citterio (*Pedersoli*);

Davide D'Affronto (*Simmons & Simmons*)

Gli advisor

Mediobanca (*Alberto Vigo, Stefano Cappello e Paolo Malvestiti*);

Fineurop Soditic (*Eugenio Morpurgo*);

Essentia Advisory (*Alberto Arrotta*);

Banca Akros; Deloitte; Boston Consulting Group; PwC

Le banche

Banco Bpm

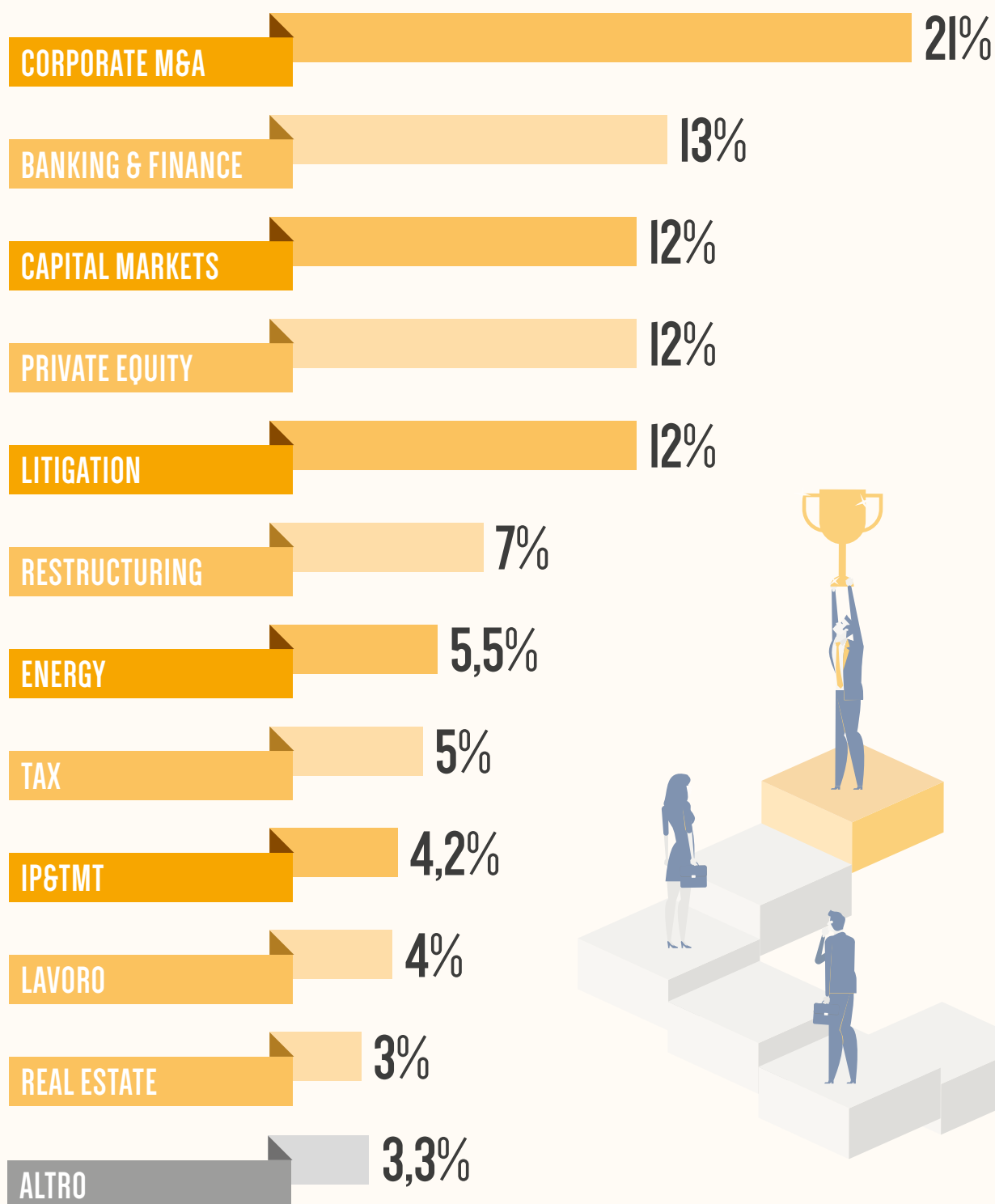
Il valore

Circa 250 milioni di euro

A&O E CLIFFORD NELL'EMISSIONE DA 150 MILIONI DI DAVIDE CAMPARI- MILANO

Allen & Overy ha assistito Davide Campari-Milano nel collocamento di un'obbligazione senza rating per un ammontare di 150 milioni di euro e durata quinquennale con scadenza al 30 aprile 2024. Banca IMI ha agito in qualità di sole lead manager dell'operazione con l'assistenza di Clifford Chance.

I SETTORI che tirano

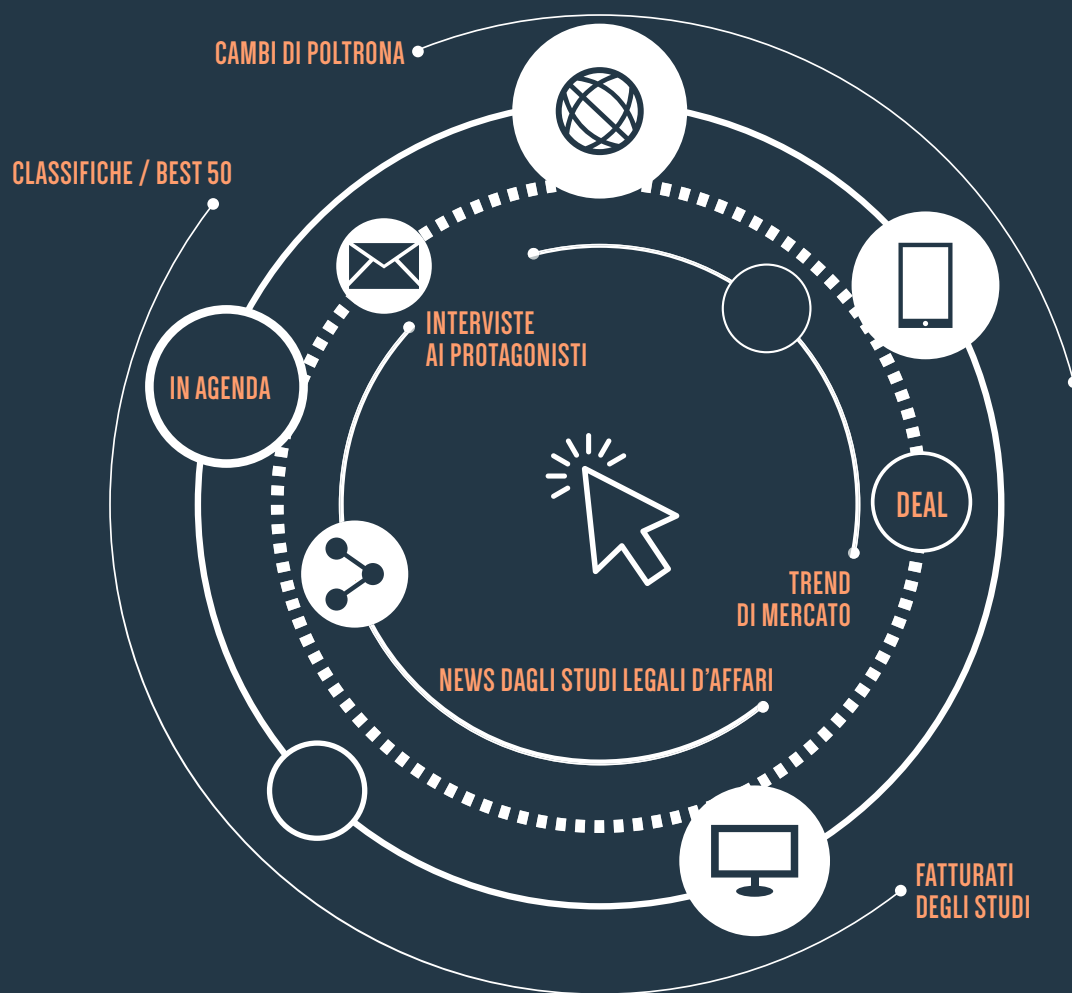


Periodo: 16 aprile 2019 - 13 maggio 2019 • Fonte: legalcommunity.it



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

Il bond ha una cedola fissa annuale del 1,655% ed è riservato ai soli investitori istituzionali. I titoli saranno quotati presso il mercato non regolamentato (Third Market) della Borsa di Vienna. Per Allen & Overy ha agito un team guidato dai partner **Craig Byrne** e **Cristiano Tommasi** del dipartimento International Capital Markets, coadiuvati dalla senior associate **Patrizia Pasqualini** e dal trainee **Pierfrancesco Bencivenga**. Nell'operazione i profili fiscali sono stati seguiti dal counsel **Michele Milanese**.

Clifford Chance ha agito in qualità di consulente legale di Banca IMI con un team multidisciplinare guidato dai partner **Filippo Emanuele** e **Paolo Sersale**, coadiuvati dai senior associate **Jonathan Astbury** e **Stefano Parrocchetti** e dal trainee **Pietro Bancalari**.

La practice

International capital market

Il deal

Collocamento di un bond senza rating da parte di Campari

Gli studi

Allen & Overy; Clifford Chance

Gli avvocati

Craig Byrne, Cristiano Tommasi, Michele Milanese (*Allen & Overy*); Filippo Emanuele, Paolo Sersale (*Clifford Chance*)

Le banche

Banca Imi

Il valore

150 milioni di euro

TUTTI GLI STUDI DELLA QUOTAZIONE DI NEXI

Hanno preso il via lo scorso 15 aprile le contrattazioni sul segmento Mta di Borsa Italiana delle azioni di Nexi, società specializzata nei pagamenti digitali. Si è trattato della più grande Ipo del



Craig Byrne



Filippo Emanuele



Vittoria Giustiniani



Antonio Coletti



Alberto Maggi

2019 con una sottoscrizione che ha registrato una richiesta al prezzo di offerta per un controvalore superiore a 5,4 miliardi di euro da una platea di più di 340 primari investitori internazionali. La capitalizzazione iniziale della società è di 5,7 miliardi e il controvalore complessivo dell'offerta pubblica iniziale è stato di oltre 2 miliardi.

Nell'ambito del processo di quotazione, BonelliErede e Linklaters hanno assistito Nexi, rispettivamente, per gli aspetti di diritto italiano e per quelli di diritto statunitense e inglese.

Per BonelliErede ha agito un team coordinato dai partner **Vittoria Giustiniani** e **Carlo Montagna** e composto dai senior associate **Alessandro Capogrosso** e **Raissa Iussig**, dall'associate **Matteo Minero** e da **Francesca Pietanza** e **Lisa Falcioni Nicoletti**.

Linklaters ha assistito la società con un team guidato dal partner **Claudia Parzani** e dai counsel **Cheri De Luca** e **Ugo Orsini**, e composto dagli associate **David Adler**, **Francesco Eugenio Pasello**, **Francesca Cirillo**, **Marta Fusco** e **Matteo Pozzi**.

Lombardi Segni e Associati e Latham & Watkins hanno fornito l'assistenza legale a favore dei joint global coordinators Banca IMI, BofA Merrill Lynch, Credit Suisse, Goldman Sachs, Mediobanca e dei joint bookrunners, rispettivamente per gli aspetti di diritto italiano e per quelli di diritto statunitense e internazionale.

Lombardi ha agito con un team composto dai partner **Antonio Segni** e **Lidia Caldarola** e dagli associate **Pierangelo Totaro**, **Davide De Franco** e **Alessandro Paccoi**.

Latham & Watkins ha agito con un team guidato dai partner **Antonio Coletti** e **Ryan Benedict** e composto dagli associate **Irene Pistotnik**, **Guido Bartolomei** e **Marta Negro**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha seguito per Nexi i profili fiscali dell'operazione di quotazione con un team formato dai partner **Stefano Tronconi**, **Francesco Mantegazza** e **Nathalie Brazzelli**.

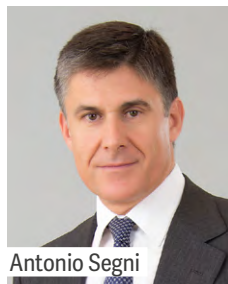
Kirkland & Ellis International ha assistito il management di Nexi nonché il socio di maggioranza in alcuni profili di diritto inglese e relativi al finanziamento, agendo con un team guidato dal capital markets partner **Matthew Merkle** e dal finance partner **Christopher Shield**, nonché dai partner **Hugh O'Sullivan** e **Michael Taufner** e gli associate **Lloyd Jones**, **Evgeny Scirto Ostrovskiy** e **Dinush Wickremanayake**.

Legance ha assistito il management di Nexi nonché il socio di maggioranza in alcuni profili di capital markets ed executive compensation, agendo con un team composto da **Alberto Maggi** e **Andrea Botti** nonché **Paola Degli Innocenti**, **Stefano Bandini**, **Riccardo Paganin** ed **Erwin Zanetti**.

BSP ha coordinato insieme a Weil Gotshal & Manges gli aspetti relativi a Lussemburgo e Jersey per gli sponsors con un team guidato da **Linda Harroch**.



Claudia Parzani



Antonio Segni

La practice

Equity capital market

Il deal

Quotazione di Nexi

Gli studi

BonelliErede, Latham & Watkins, Legance, Linklaters, Lombardi Segni e Associati, Kirkland & Ellis International, Pirola Pennuto Zei & Associati, Weil Gotshal & Manges

Gli avvocati

Vittoria Giustiniani, Carlo Montagna (*BonelliErede*); Antonio Coletti, Ryan Benedict (*Latham & Watkins*); Alberto Maggi (*Legance*); Claudia Parzani (*Linklaters*); Antonio Segni, Lidia Caldarola (*Lombardi Segni e Associati*); Matthew Merkle, Christopher Shield, Hugh O'Sullivan, Michael Taufner (*Kirkland & Ellis International*); Stefano Tronconi, Francesco Mantegazza, Nathalie Brazzelli (*Pirola Pennuto Zei & Associati*)

Le banche

Banca IMI, Bank of America Merrill Lynch, Credit Suisse, Goldman Sachs, Mediobanca, Banca Akros

Il valore

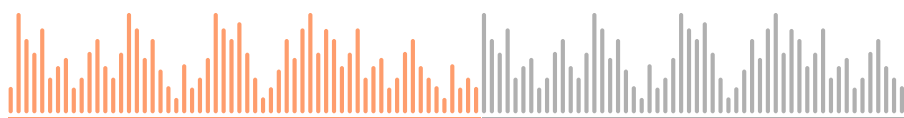
5,4 miliardi di euro



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



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



LEGALCOMMUNITY AWARDS

CORPORATE2019

SAVE THE DATE

Giovedì 13 giugno

WJC Square
Viale Achille Papa, 30
Milano

Main Sponsor

INTESA  SANPAOLO

Arkadia
Translations 



SICURITALIA
INVESTIGAZIONI 

Sponsor

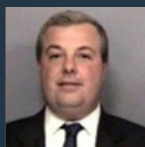
#LcCorporateAwards



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



Lorenzo Astolfi
Partner & CEO, *Alantra Italy*



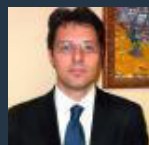
Giuseppe Baldelli
Managing Director
Vice Chairman of EMEA
M&A Corporate Finance CIB,
Deutsche Bank



Claudio Berretti
Direttore Generale, *TIP*



Francesco Bertocchini
Head of Mergers
and Acquisitions,
*UBI Banca – Corporate
& Investment Banking*



Massimiliano Boschini
Head of Institutional Equity
Investments,
Intesa Sanpaolo



Stefano Brogelli
Legal & Compliance Director,
Xpo Italia



Giovanni Carenini
Condirettore Generale,
Amundi SGR



Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank



Nicola Colavito
Partner, *Peninsula Capital*



Antonio Corda
Legal Affairs Director,
Vodafone



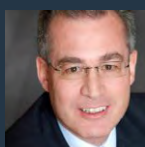
Caterina Alessia Dibitonto
Responsabile legale Italia,
Pra Group



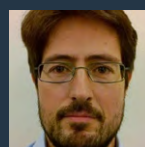
Eduardo Di Mauro
Manager Legal Affairs,
Pernigotti



Fabio Fagioli
Group General Counsel,
Maire Tecnimont



Giovanni Foti
Partner, *Accuracy*



Vito Maurizio Iacobellis
Legal Counsel – Commercial
Operations, *FCA Italy*



Tanya Jaeger de Foras
VP & General Counsel EMEA,
Whirlpool



Filippo Lardera
Managing Director,
Lincoln International



Antonio La Verghetta
Director – Group Regulatory
Affairs, *Credit Suisse*



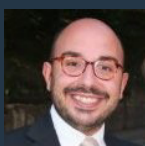
Massimiliano Lovati
Responsabile Consulenza
Legale, *BancoBPM*



Michele Marocchino
Managing Director, *Lazard*



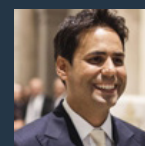
Stefano Martinazzo
Head of Forensic Accounting
& Litigation Services, *Axerta*



Roberto Mastrosera
Head of Corporate & Legal
Affairs – Company Secretary,
Prelios SGR



Alessio Minutoli
General Counsel, *Italgas*



Jacques Moscianese
Responsabile della Direzione
Centrale Institutional Affairs,
Intesa Sanpaolo



Gianandrea Perco
Amministratore Delegato,
*DeA Capital Alternative
Funds SGR*



Mauro Premazzi
Managing Director, *Jefferies*



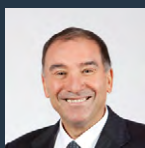
Paolo Quaini
General Counsel, *Alitalia*



Valérie Ruotolo
General Counsel, *Hp Italia*



Renato Salsa
Chief Executive Officer,
Grace Capital Partners



Fabio Lorenzo Sattin
Presidente Esecutivo e Socio
Fondatore, *Private Equity
Partners SGR*



Umberto Simonelli
Chief Legal & Corporate
Affairs Officer – Company
Secretary, *Brembo*



Marco Tagliaferri
Head of International
Advisory and Litigation,
Intesa Sanpaolo



Nicola Verdicchio
Senior Vice President and
Chief Legal Officer, *Pirelli & C.*



Marco Vismara
Partner, *Oaklins Arietti*



Cosimo Vitola
Managing Partner,
Ethica Group



Francesco Roberto Wembagher
General Counsel,
Quaestio Capital SGR

AIM, ECCO GLI ADVISOR DI UN MERCATO DA 6,8 MILIARDI

Da Nctm a Gop passando per Ambromobiliare a Integrae Sim. Ecco gli advisor legali, finanziari e gli intermediari più attivi sul mercato delle pmi negli ultimi cinque anni

di laura morelli

considerato il “trampolino di lancio” per le piccole e medie imprese, una vetrina che permette di approcciarsi al mondo degli investitori per la prima volta, di imparare le best practice aziendali e di cominciare un percorso di crescita strutturato.

Proprio questo “compito” dell’Aim di Borsa Italiana, il mercato dedicato alle pmi, ne giustifica – in una certa misura – alcuni aspetti più critici di questo segmento, come la dimensione ridotta e la scarsa liquidità. Di certo, però, non si può dire che l’Aim non stia svolgendo appieno il suo dovere e anzi negli ultimi anni, a dispetto della volatilità e delle incertezze, è stato teatro di tante e interessanti Ipo di eccellenze del Paese, molto più del mercato principale, l’MTA.

Solo nei primi quattro mesi di quest’anno sono state sei le quotazioni avvenute su Aim, da Ilpra a Società Editoriale Il Fatto passando per CrowdfundMe, la prima Ipo di una piattaforma di equity crowdfunding sui mercati di Borsa Italiana, più la business combination tra Comer Industries e la spac Gear 1, per una raccolta totale di 50 milioni di euro. E proprio mentre questo articolo era in chiusura, è stata annunciata l’ammissione alle negoziazioni di Amm.

Per capire l’entità della crescita di Aim occorre ampliare l’orizzonte temporale e considerare gli ultimi cinque anni. Dal 2014 a oggi, infatti, la capitalizzazione di questo mercato è triplicata, passando da 2 a 6,8 miliardi, mentre il numero di aziende è raddoppiato, da 57 a 115 nel 2019 (si veda il box).

Uno sviluppo che ha tenuto occupati numerosi advisor legali e finanziari, molti dei quali altamente specializzati e alcuni ormai dei riferimenti per le aziende, e i vari intermediari impegnati a più livelli. Ecco quali sono stati i più attivi nel quinquennio ‘14-18.

DA NCTM A GOP

Sul fronte legale, chi ha seguito più operazioni in termini di volumi, stando ai dati *Mergermarket* elaborati da MAG, è stato Nctm con 22 operazioni (spac escluse) per un valore complessivo di circa 200 milioni di euro. Fra queste si possono ricordare l’Ipo di Cultì, azienda milanese specializzata in profumeria d’ambiente, a luglio 2017 che in Borsa ha raccolto 5 milioni. Ad affiancarla è stato un team composto da **Andrea Iovieno**, **Hana Softic** e **Rodolfo Margaria** e guidato da **Lukas Plattner**, il quale ha seguito anche l’Ipo su Aim di Triboo, azienda attiva nel settore dell’e-commerce e dell’advertising digitale, nel 2014 e il passaggio della società all’Mta lo scorso anno con un team composto da Iovieno, **Federica Ciabattini** e **Antonio Principato**.

>>>



Lukas Plattner



Fabio Ilacqua

Negli ultimi anni il team ha lavorato ai debutti anche di Renergetica, Askoll Eva, Digital360 e soprattutto di Masi Agricola, azienda vitivinicola della Valpolicella produttrice dell'Amarone e artefice di una delle operazioni più ricche per il segmento con una raccolta di 22 milioni. L'azienda, quotata nel 2015, è stata assistita da Nctm con un team guidato dal socio Plattner e dai due associate Iovieno per i profili di equity capital markets ed **Eleonora Parrocchetti** per quelli di governo

societario. Nell'operazione è intervenuto anche Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners al fianco di Equita e Unicredit in qualità, rispettivamente, di nomad e joint global coordinator dell'operazione, con un team composto dal partner **Fabio Ilacqua** e dalla senior associate **Mariasole Conticelli**, per gli aspetti equity capital markets e dal partner **Alessandro Giuliani** e dall'associate **Dario Acerra** per gli aspetti corporate. Sempre stando ai ranking di

GLI ADVISOR - LEGAL

PER VALORE

	Studio legale	Valore (mln €)	Numero operazioni
1	Nctm Studio Legale	200,8	22
2	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	170	10
3	DLA Piper	124,8	6
4	BonelliErede	102	4
5	Pedersoli Studio Legale	95,7	5
6	Gatti Pavesi Bianchi	78,4	3
7	Dentons	68	2
8	Studio Legal Associato Guglielmetti (Starclex)	67	5
9	Chiomenti	66	6
10	Simmons & Simmons	51	6

PER VOLUME

	Studio legale	Valore (mln €)	Numero operazioni
1	Nctm Studio Legale	200,8	22
2	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	170	10
3	DLA Piper	124,8	6
4	Chiomenti	76,2	6
5	Simmons & Simmons	58,9	6
6	Grimaldi Studio Legale	56,6	6
7	Pedersoli Studio Legale	95,7	5
8	Studio Legal Associato Guglielmetti (Starclex)	77,6	5
9	BonelliErede	102	4
10	LCA Studio Legale	20	4

Periodo di riferimento: 2014-2018 ■ Fonte: Elaborazione Legalcommunity.it e Financecommunity.it su dati Mergermarket ■

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

**NOVEMBER
12-14
2019
MILAN**

#financecommunityweek



**SAVE
THE
DATE**

Partner of the Week



Media Partner



GLI ADVISOR - FINANCE

PER VALORE

	Società	Valore (mln €)	Numero operazioni
1	Ambromobiliare	145,6	15
2	EnVent	131,0	12
3	Integrae SIM	113,2	19
4	ADVANCE SIM	102,6	6
5	Banca Popolare di Vicenza	70,3	6
6	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	66,9	2
7	EQUITA	61,1	2
8	KT&Partners	53,0	6
9	CFO Sim	51,9	3
10	Mediobanca	51,9	1

PER VOLUME

	Società	Valore (mln €)	Numero operazioni
1	Integrae SIM	113,2	19
2	Ambromobiliare	145,6	15
3	EnVent	131,0	12
4	Banca Finnat Euramerica	46,1	8
5	ADVANCE SIM	102,6	6
6	Banca Popolare di Vicenza	70,3	6
7	KT&Partners	53,0	6
8	Emintad Italy	16,1	5
9	IR Top	13,8	5
10	CFO Sim	51,9	3

Periodo di riferimento: 2014-2018 | Fonte: Elaborazione Legalcommunity.it e Financecommunity.it su dati Mergermarket

Mergermarket, Gop segue Nctm per volume con dieci Ipo per circa 170 milioni. Fra queste ci sono Tecnoinvestimenti, società, attiva nel business information e servizi di digitalizzazione che ha raccolto 22 milioni ed è poi passata allo Star di Borsa Italiana, Gambero Rosso, l'incubatore H-Farm e di Vimi Fasteners, azienda attiva nella progettazione e produzione di organi di fissaggio, con team coordinato, per i profili societari, dal partner **Pietro Buccarelli** coadiuvato dalla counsel **Camilla Nordera**, dalla senior associate **Manuela Napolitano** e dall'associate **Elisabeth Filippone-Thaulero**, e per gli aspetti di capital markets dal partner **Paolo Bordi**, coadiuvato dal managing associate **Alessandro Merenda** e dall'associate **Martina Brunetti**. Gop ha anche assistito nel debutto all'Aim di Somec, società altamente specializzata nella realizzazione di grandi progetti chiavi in mano nell'ambito civile e navale, con un team composto dai partner Ilacqua e Conticelli coadiuvati dagli associate **Alessandro Antoniozzi** e **Marco Valdes**. All'operazione ha lavorato anche Dla Piper, che segue Gop nel ranking con sei operazioni per quasi 125 milioni, al fianco di Intermonte e



Paolo Daviddi e Donatella de Lieto Vollarò

Gli specialisti delle spac

Oltre alle pmi, l'Aim è stato il palcoscenico delle quotazioni di parecchie Special purpose acquisition companies negli ultimi cinque anni. Più precisamente, sono state 19 in totale le Spac e le prebooking company debuttate sul mercato dal 2014 al 2018, per una raccolta totale di 1,8 miliardi di euro. Nutrito il parterre degli advisor legali e dei nomad coinvolti in queste operazioni, anche se nel caso delle spac la specializzazione di alcuni player è ormai evidente. Sul fronte legal, il più esperto è sicuramente Gatti Pavesi Bianchi. Lo studio, con il partner **Stefano Valerio**, ha seguito dieci Ipo di spac, partecipando anche a debutti più innovativi come quello di Spac in Cloud. Lato finanziario la situazione è più variegata e i nomad più attivi sono stati Banca Imi, con cinque operazioni, Ubi Banca, con quattro, e Banca Akros, con tre deal. 

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

ROUNDTABLE

RIGENERAZIONE URBANA. IL RUOLO ATTIVO DEI GRANDI INVESTITORI. IL CASO MILANO

Una tavola rotonda sul ruolo attivo dei grandi investitori istituzionali nel processo di rigenerazione urbana delle città partendo da Milano

LUNEDÌ 10 GIUGNO 2019, ORE 19.00 - Cocktail a seguire
Studio Legale Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners
Via Principe Amedeo 5, 20121 Milano

Relatori

Pierfrancesco Maran Assessore Urbanistica *Comune Milano*

Mario Abbadessa CEO *Hines Italy*

Paolo Bottelli CEO *Kryalos SGR*

Cino Zucchi *Cino Zucchi Architetti*

Gianluca Gariboldi *Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners*

Moderatore

Paola Dezza - *Real Estate Editor*

Contatti

Per registrarsi: eventi@gattai.it • +39 02 30323232

#legalcommunityweek

Legalcommunity Week is supported by



GLI ADVISOR - INTERMEDIARI

PER VALORE

	Società	Valore (mln €)	Numero operazioni
1	Intermonte	140,7	5
2	CFO Sim	103,8	7
3	Integrae SIM	93,4	22
4	EQUITA	92,3	3
5	Mediobanca	75,0	3
6	Banca Popolare di Vicenza	62,3	7
7	Banca Profilo	56,5	4
8	Banca Finnat Euramerica	50,7	9
9	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	56,5	2
10	UniCredit	31,1	2

PER VOLUME

	Società	Valore (mln €)	Numero operazioni
1	Integrae SIM	93,4	22
2	Banca Finnat Euramerica	57,7	9
3	EnVent	32,3	9
4	CFO Sim	103,8	7
5	Banca Popolare di Vicenza	62,3	7
6	Intermonte	140,7	5
7	Banca Profilo	56,5	4
8	EQUITA	92,3	3
9	Mediobanca	75,0	3
10	UniCredit Group	31,1	2

Periodo di riferimento: 2014-2018 ■ Fonte: Elaborazione Legalcommunity.it e Financecommunity.it su dati Mergermarket ■

Advance Sim, in qualità rispettivamente di global coordinator e bookrunner di nomad, con un team composto dal partner **Francesco Maria Aleandri** con **Vincenzo Armenio** e **Stefano Montalbetti**. Stesso numero di operazioni per Chiomenti, Simmons & Simmons e Grimaldi, quest'ultima advisor in quotazioni poi dimostratesi performanti quali Vetrya, Smre e Siti-B&T – assieme allo studio Starclx – con team guidati dai soci **Paolo Daviddi** e **Donatella de Lieto Vollaro**.

PER VALORE

La situazione cambia lievemente se si considera il valore complessivo delle operazioni. Se Nctm e Gop sono confermati in cima al ranking, nella lista compaiono BonelliErede, Pedersoli e Gatti Pavesi Bianchi. Quest'ultimo si è distinto in particolare per aver seguito la maggior parte delle spac (si veda il box) quotate negli ultimi anni ma ha agito in alcune operazioni innovative su Aim. Fra queste c'è la quotazione di Pharmanutra, in

Capitalizzazione triplicata in cinque anni

I Piani individuali di risparmio, le quotazioni importanti, da ultima quella di Equita, e una maggiore apertura da parte delle imprese. I motivi sono molteplici e il risultato è lo stesso: l'Aim, il segmento di Borsa Italiana dedicato alle piccole e medie imprese, è cresciuto registrando negli ultimi tempi una forte accelerazione, nonostante la volatilità e le incertezze a livello globale. In particolare, come rilevato dall'Osservatorio Aim di IR Top Consulting e presentato da Dla Piper, dal 2014 a oggi il numero di società Aim è raddoppiato (da 57 nel 2014 a 117 nel 2019), e la capitalizzazione di mercato è triplicata, passando da 2 miliardi nel

2014 a 6,8 miliardi nel 2019. A crescere è stata anche la capitalizzazione media, più 37% (da 27 a 37 milioni) e – parallelamente – è aumentata la dimensione media (calcolata sulla base dei ricavi) delle società (da 28 milioni a 40), con una costante diversificazione settoriale.

Nello stesso arco temporale, ha evidenziato la ricerca, è cresciuto il numero di investitori istituzionali (da 63 nel 2014 a 108 nel 2018), così come la quota di investimento detenuta dagli internazionali, che è passata dal 39% a un significativo 52%, mentre è aumentato anche il flottante medio post Ipo (dal 24% al 30%). ■



Are pleased to invite you to the

BEST PE DEAL MAKERS COCKTAIL

11 JUNE 2019 - 19.00

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

Via dei Giardini 7, 20121 Milan

To be presented during the event:

BEST PRIVATE EQUITY DEAL MAKERS LIST 2019

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

#legalcommunityweek

Contacts

For registrations: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Legalcommunity Week
is supported by





Stefano Valerio

Borsa dopo la fusione con la prebooking company Ipo Challenger 1, che lo studio ha seguito con un team formato dai soci **Stefano Valerio** e **Anton Carlo Frau** e con gli associate **Carlotta Corba Colombo**, **Maximiliano Papini** e il trainee **Edoardo Cossu**, e quella di Digital Value, società che opera nel settore delle soluzioni tecnologiche e dei servizi informatici, che ha debuttato in Borsa attraverso la formula di "Spac in Cloud", promossa da Electa Ventures ed Elite e con cornerstone investor Ipo Club di Azimut. Qui per Gatti Pavesi Bianchi hanno lavorato i soci Valerio e Franco Barucci assieme con **Guidomaria Brambilla**, **Mariateresa Candido** e **Andrea Palatini**.

Quanto a BonelliErede, lo studio ha lavorato in un'altra delle operazioni più ricche di Aim, cioè la quotazione della banca d'investimento Equita nel novembre 2017, con un team guidato dalla socia **Alessandra Piersimoni** e composto dal senior associate **Riccardo Salerno** e dall'associate **Alessandro Capogrosso**. In questa operazione ha lavorato anche Dentons in qualità di consulente legale dell'emittente per alcuni aspetti legati alla corporate governance, con un team guidato dalla partner **Antonella Brambilla** e composto dal managing counsel **Luca de Benedetto** e dalla senior associate **Silvia Pacchiarotti**.

LE SPAC E GLI ADVISOR DAL 2014 A OGGI

Anno quotaz.	Nome spac	Capitale raccolto (mln €)	Advisor legali	Nomad	Advisor finanziari
2014	GreenItaly 1 spa	35	Gatti Pavesi Bianchi; Hogan Lovells	Banca Imi	
2015	Capital for Progress 1	51	Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners	Banca Imi	Advance Corporate Finance
	Glenalta Food	80	Gatti Pavesi Bianchi; Lombardi Molinari Segni	Banca Aletti & C	
2016	Industrial stars of Italy 2	50,5	Gatti Pavesi Bianchi	Ubi Banca	
2017	Crescita	130	Nctm; Grimaldi	Banca Imi	
	Glenalta	100	Gatti Pavesi Bianchi	Banca Aletti & C	Kaleidos Finance
	SprintItaly	150	Gatti Pavesi Bianchi; BonelliErede	Banca Imi	
	Eps	150	BonelliErede	Mediobanca	Equita
	Capital for Progress 2	65	Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners	Ubi Banca	Advance Sim
	Industrial stars of Italy 3	150	Gatti Pavesi Bianchi	Banca Akros	
	Spactiv	90	Gatti Pavesi Bianchi	Ubi Banca	Mediobanca
	IdeaMi	250	Gatti Pavesi Bianchi	Banca Akros	Banca Imi
2018	Alp.I	100	BonelliErede	Equita	Mediobanca
	Vei 1	100	Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners; Dla Piper	Banca Akros	
	Life Care Capital	140	Gatti Pavesi Bianchi; Hogan Lovells	Equita	
	Gabelli Valuer for Italy	110	Gatti Pavesi Bianchi; Legance	UBI Banca	
	Archimede	47	Trevisan & Partners; Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners; Legance	Banca Finnati	
	The Spac	60	Lca, Grimaldi	Banca Imi	Emintad Italy
	Spac in Cloud				
Totale raccolto		1.858,5			

TRE SUL FINANCE

Sul fronte legal l'attività degli studi su Aim sembra essere sufficientemente distribuita tra i vari studi, se non altro se comparata a quella degli advisor finanziari e/o sponsor. Sono tre infatti le realtà che si contendono il "podio"



Giovanni Natali

della consulenza su Aim, sia dal punto di vista del volume delle operazioni che del valore complessivo: sono Integrae Sim, che ha registrato 19 operazioni per 113,2 milioni, Ambromobiliare, che segue con 15 deal ma per un valore superiore pari a 145,6 milioni, ed EnVent Capital Markets, con 12 operazioni per 131 milioni circa. Nel dettaglio, la società di corporate finance guidata da **Luigi Giannotta** e **Antonio Tognoli** ha affiancato nel percorso verso la Borsa aziende quali Longino & Cardenal, Giglio Group, BlueFinancial Communication e Casta Diva Group, quotata attraverso un'operazione di reverse takeover, cioè di fusione per incorporazione, con Blue Note. Ambromobiliare, guidata da **Corinna Zur Nedden** e **Giovanni Natali**, è stata anch'essa attiva in diverse Ipo importanti. Oltre a quella di Masi, da segnalare anche i debutti di Db Group, quotata nel dicembre 2017, e di Gala,



Paolo Verna

società che hanno entrambe raccolto oltre 20 milioni. Ambromobiliare, tra l'altro, è anche promotrice di 4Aim Sicaf, veicolo quotato su Aim che punta a investire nelle società in fase di ipo per favorire lo sbarco in Borsa. Dal Canto suo EnVent, società di advisory con sede anche a Londra e guidata da **Franco Gaudenti** e **Paolo Verna**, ha seguito le quotazioni di DigiTouch, Tecnoinvestimenti e lo scorso anno, in qualità di nomad, di Kolinpharma, azienda del settore nutraceutico affiancata sul piano legale da Ughi e Nunziante. Sia per valore, sia per volume, queste tre società distaccano gli altri player attivi in questo comparto, i quali comunque si distinguono in termini di operatività. Fra questi si possono citare Advance Sim, guidata da **Luca Pierazzi**, Kt&Partners, di **Kevin Tempestini**, Banca Finnat, con un team guidato da **Giulio Bastia**, ed Emintad Italy di **Gianluca Cedro** e **Luciano di Fazio**. Degna di nota è poi Equita, sempre più attiva su questo fronte – ha seguito le Ipo di MASi e, nel 2014, di Iniziative Bresciane – ed essa stessa quotata su Aim per un periodo prima del passaggio all'Mta di Borsa Italiana.

UNDERWRITER E GLOBAL COORDINATOR

Più ampia è invece la platea degli intermediari, quei soggetti che ricoprendo funzioni diverse, dai global coordinator agli underwriter fino agli specialist, si occupano della riuscita del collocamento delle azioni. In questo caso, stando sempre al ranking estrapolato da Mergermarket, oltre ai già citati Finnat, Integrae Sim ed Envent, spicca, fra gli altri, Intermonte, il primo per valore di operazioni con sei deal – fra cui le operazioni Somec, Tecnoinvestimenti e Wiit – per oltre 140 milioni totali. Nel ranking compaiono anche Mediobanca, impegnata fra le altre nell'ipo da 45 milioni di Equita quale global-coordinator e bookrunner, Banca Imi, con due operazioni fra cui la quotazione di Alkemy nel 2017, e Unicredit, bookrunner nella quotazione di Masi e global co-ordinator in quella di H-Farm. ■



Iberian Lawyer
Awards

Forty40

UNDER

Submission period now open

Deadline:

24 May 2019

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email jon.bustamante@iberianlegalgroup.com

SAVE THE DATE

26th September 2019
Madrid

JURY



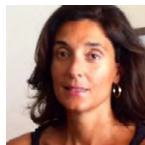
Alberto Martín
General Counsel and Secretary of the Board,
CELISTICS



Amparo de Villar Membrillo
Gerente de auditoría interna y compliance,
RENFE



Ana de Nardiz
Legal Director & Local Compliance Officer & Data Protection Coordinator,
ZEISS Sales & Service Company Iberia



Ana Martí Jarne
General Counsel & IP,
Medichem, S.A.



Ana Valdivieso
Vice President & Associate General Counsel, Southern Europe & France,
Hewlett-Packard Española



Ariadna Grañena
Iberia Legal and Tax Director,
Reckitt Benckiser



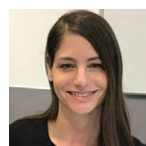
Arturo Lucas Esteban
Director Legal Department,
Laboratorios Servier, S.L.



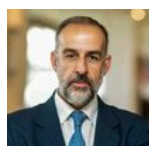
Asier Crespo
Head of Legal,
Microsoft



Beatriz Gutiérrez Palomar
Head of Legal Spain and Portugal, Corporate Counsel Southern Europe,
Johnson Controls



Diana Kraft
General Counsel,
Amadeus IT Group



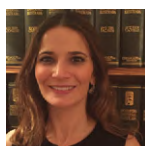
Carlos Balmisa García-Serrano
Internal Control Director,
CNMC



Carlos Ulecia Palacios
Secretary of the Board,
NH Hotels



Charo Fernández Ramos
General Counsel,
Generali



Clara Cerdán Molina
General Counsel and Secretary of the Board,
Ferroglobe



Clara Vega
Head of Legal and Secretary of the Board,
TIREA



Eduardo Muñoz
General Counsel,
Grupo Supersol



Eduardo Pérez
Head of Legal y compliance,
MAKRO Autoservicio Mayorista, S.A.



Eric Maciá
Global Legal Mid-Senior Manager,
Minsait



Esteban Buldu
Deputy General Counsel,
CAMPER



Eva Argilés
General Counsel,
Applus+



Germán González Avecilla
Chief Ethics and compliance officer and Chief DPO,
Siemens Gamesa



Inés Núñez de la Parte
Company Secretary & General Counsel,
Tubos Reunidos, S.A.



Iñigo Cisneros
General Counsel,
MEDIAPRO



Isaac Millán Fernández
General Counsel and compliance,
Grupo Hospitalario Quirón



Javier Cabezado Pueyo
General Counsel South Europe & Africa and Lead Counsel for M&A,
Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.



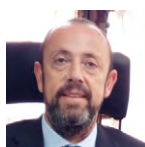
Javier Folguera
Vicesecretario & General Counsel,
HISPASAT



Javier Serrada Quiza
Legal Department Director,
Acciona Windpower S.A.



Joaquín Aguirre González
Head of corporate legal services,
Naturgy



Joaquín Amaya Galván
Head of Legal,
GRUPO PRASA



Joaquín Guallar López
Head of Legal,
Grupo Catalana Occidente



Jorge Velasco Fernández
Legal Manager,
Axpo Iberia SLU



José Hidalgo
Head of Legal,
DOMTAR



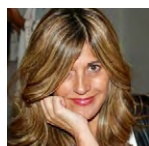
José Carlos Tejada
General Counsel Spain & Portugal,
NATIXIS Sucursal España



Juan Venegas
Corporate General Counsel,
Adveo



Juan Velázquez Saiz
Europe General Counsel,
Orange Spain



Julia García Navarro
Secretary of the Board,
Transfesa



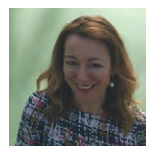
Luis Elías
General Counsel,
Grupo Planeta de Agostini



Maica Crespo
Head of Legal,
Cobega SA



Mar Oña
General Counsel & Secretary of the Board,
Tendam



Marina Bugallal
EMEA General Counsel,
NEC



Mario de la Fuente Téllez
Head of Governance, Risk & Compliance,
TIREA



María Cermeno Rodríguez
Head of Legal Services,
Telefónica España



Mª Luz Caparroso Arroyo
Head of Legal and compliance,
Fonditel (Grupo Telefónica)



Marta De la Fuente Chiscano
General Counsel,
Dentsu Aegis Network



Marta García
Head of Legal,
Campofrío Food Group



Miguel Garrido de las Heras
Head of Legal and corporate department,
Tekxus



Mireia Castro Román
Head of Legal,
Novartis Oncology Spain



Mónica López-Monís
Group Chief Compliance Officer,
Banco Santander



Moises Ramírez
General Counsel,
GSK



Natalia Bodalo Lozano
Head of Legal exploration & Production,
CEPSA



Oliver Ribera Gil
Head of Legal,
Desigual



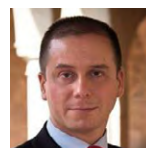
Patricia Miranda Villar
Head of the Corporate Legal Department,
Cintra



Pablo Bolinchesi
General Counsel Spain & Portugal and Secretary of the Board of Directors,
FCA Group



Pilar Marchán
Chief Counsel Western Europe,
Mondelez International



Sergio Velázquez Vioque
General Counsel and secretary of the board,
Sepides (Grupo Sepi)



Silvia Madrid
Head of Legal & Compliance,
Unicredit



Teresa González Ercoreca
CCDO Legal Services | Head of Multinationals,
Telefonica



TRA GOVERNANCE E QUALITÀ, COSÌ L'AIM È PIÙ MATURO

Aziende con consiglieri indipendenti di alto profilo, società di peso e maggiore visibilità. L'evoluzione di Aim

Non solo numeri. La crescita registrata in questi ultimi cinque anni del mercato Aim di Borsa Italiana, dedicato alle piccole e medie imprese, per molti degli addetti ai lavori si vede anche in altri aspetti. C'è la qualità delle aziende, a partire dalla governance, o la maggiore visibilità di questo segmento, sia rispetto a chi vuole quotarsi e sia agli investitori. Proprio la loro maggiore presenza, anche in virtù di un loro crescente impegno diretto verso l'economia reale, sta probabilmente spingendo le aziende e gli advisor a focalizzarsi di più sulla qualità. Parliamo di family office, compagnie di assicurazione e fondi pensione ma anche i fondi Pir compliance, i quali hanno dato una spinta importante al mercato lo scorso anno e oggi, stando all'Osservatorio IRTop, detengono una quota pari al 25% del segmento di Borsa, in aumento rispetto al dato rilevato all'inizio del 2018 (23%). D'altronde l'offerta è maggiore: nel 2018 sono state 26 le Ipo su Aim rispetto alle quattro su Mta. E nel primo trimestre del 2019 le quotazioni sono state sei, più di quelle del Nasdaq.

BOARD PIÙ MATURI

Uno degli elementi da considerare è la governance. Per quanto non ci siano requisiti obbligatori nella formazione del board, tolta la presenza di almeno un consigliere indipendente, da questo punto di vista «oggi le aziende hanno iniziato a organizzarsi seguendo le best practice in maniera volontaria», osserva **Romina Guglielmetti**, founding partner dello studio Starclx che ha assistito su questi aspetti, fra le altre, le società Maps (che ha due consiglieri indipendenti su cinque), Esaumotion (maggioranza di indipendenti) e Siti-B&T. Il tema è di grande interesse anche perché, aggiunge l'avvocata, «per gli investitori la governance è un elemento che può fare la differenza». In pratica, «significa avere un numero e una qualità di indipendenti elevati, un sistema delle deleghe e delle procure adeguati, organi di controllo di qualità e la presenza di un insieme di misure che consentano un sistema di controlli più evoluto». Il cda, aggiunge **Corinna Zur Nedden**, ceo di

Ambromobiliare, «è lo specchio dell'azienda e un indicatore importante soprattutto quando la gestione è familiare e i manager hanno tutti lo stesso cognome». L'attenzione alla governance, osserva la professionista, «era calata negli ultimi tempi ma ora è tornata: oggi se un'azienda vuole crescere non può non prestare attenzione a questi aspetti».

L'obiettivo finale, spiega Guglielmetti, è che sia «garantita la presenza di qualcuno in grado di fornire un presidio sui temi sensibili, quali ad esempio il conflitto di interessi e le remunerazioni, che sia tutelato l'interesse del mercato e che quindi esistano sistemi di controllo interni adeguati affinché l'azienda segua gli obiettivi a lungo termine».

Questo sta comportando un'evoluzione importante in termini di cultura aziendale, al quale segue una maggiore richiesta di affiancamento su questi temi. «Le aziende in fase di quotazione si avvicinano al mercato per la prima volta, pertanto hanno bisogno anche di education, non solo nella preparazione dei consigli ma anche nella induction, ad esempio per ciò che riguarda le tutele da avere nel mercato e il ruolo dei consiglieri. Questa deve avvenire anche attraverso la cooperazione tra il nomad e i vari advisor», sottolinea l'avvocata.

Aggiungere nuove regole potrebbe essere un'accelerazione in questo senso? Per gli addetti ai lavori non necessariamente, anzi. «L'Aim è sufficientemente regolamentato – osserva Zur Nedden – imporre più restrizioni potrebbe essere controproducente, occorre creare un giusto mezzo». Ciò che serve, sottolinea Guglielmetti, è piuttosto creare consapevolezza di come un board deve lavorare e di quanto una buona governance sia importante per l'azienda e per il mercato in generale.

UNA POSSIBILITÀ

Questa centralità della governance sta andando di pari passo con la crescente considerazione dell'Aim quale step di crescita per le pmi. «L'Aim è cresciuto molto negli ultimi anni in termini di visibilità», osserva Zur Nedden, «il che ha portato a quotarsi su questo mercato anche aziende più grandi». Un esempio, fra gli altri, è Equita. Mentre molte altre hanno compiuto il passaggio successivo, quello sull'MTA. Solo nel 2018 si possono citare Sit Group, Gpi, Piteco e la



“

PER GLI INVESTITORI LA GOVERNANCE È UN ELEMENTO CHE PUÒ FARE LA DIFFERENZA». IN PRATICA, «SIGNIFICA AVERE UN NUMERO E UNA QUALITÀ DI INDIPENDENTI ELEVATI, UN SISTEMA DELLE DELEGHE E DELLE PROCURE ADEGUATI, ORGANI DI CONTROLLO DI QUALITÀ E LA PRESENZA DI UN INSIEME DI MISURE CHE CONSENTANO UN SISTEMA DI CONTROLLI PIÙ EVOLUTO

”

SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb



大成 DENTONS



Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



MAISTO E ASSOCIATI



PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

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



CORINNA ZUR NEDDEN

stessa Equita. Allo stesso tempo, aggiunge Zur Nedden, «è migliorata anche la turnover velocity, anche se dipende molto dal titolo». Certo, la size resta il nodo principale di questo segmento e la poca liquidità la spina nel fianco, ma considerando ciò che effettivamente esso rappresenta, la questione può passare in secondo piano: «Per molte aziende l'Aim è una palestra per allenarsi al listino principale ed è l'ideale per certi tipi di aziende che sono in una precisa fase della loro vita e vogliono crescere», osserva. Quali? «Quelle che hanno un'equity story attraente, hanno un forte impatto innovativo o lavorano in settori o comparti totalmente nuovi». Le basi, insomma, ci devono essere. «L'Aim premia i progetti», aggiunge **Fabio Tesei**, presidente e co-fondatore di Thymos Business & Consulting, che ha seguito fra le altre l'Ipo di Siti- B&T, «le aziende devono essere sane, con parametri economici importanti e soprattutto devono avere il coraggio di essere trasparenti con il mercato». Realtà di questo tipo «su Aim hanno la possibilità di crescere, di imparare e di fare il salto qualitativo. Nel suo piccolo questo mercato fornisce un'opportunità a una platea di pmi che altrimenti resterebbero nell'ombra».

L'AIM È SUFFICIENTEMENTE REGOLAMENTATO
IMPORRE PIÙ RESTRIZIONI POTREBBE
ESSERE CONTROPRODUCENTE, OCCORRE
CREARE UN GIUSTO MEZZO

”

Di certo, aggiunge Tesei, «in molte delle aziende del Paese è ancora necessario che avvenga un cambiamento culturale, tante imprese non sono abituate a condividere le informazioni e hanno il timore di affrontare il mercato, per questo è necessario che i consulenti facciano loro capire che è un percorso inevitabile se si vuole crescere e che deve essere affrontato in una certa maniera». L'importante è infatti «portare sul mercato aziende di valore, quindi con un maggiore controllo all'origine da parte del team dell'Ipo», nonché «dare una maggiore spinta al secondario». Con la finalità di «rendere l'Aim un mercato virtuoso, a vantaggio di tutti». (l.m.) ■

ALBERTO TOFFOLETTO E PAOLO MONTIRONI

NCTM, DISCORSO SULL'INNOVAZIONE

«Bisogna cancellare le ore uomo e costruire le ore di intelligenza». La gestione della conoscenza come fattore di competitività. Nuovo focus sulle startup. Le pratiche seriali affidate a uno spin off

di nicola di molfetta



uovo focus sulle startup. Gestione delle pratiche seriali affidata a uno spin-off. Un'Academy per formare i professionisti di cui lo studio avrà bisogno domani.

Nctm guarda al futuro. E innova, forte di un altro anno di crescita chiuso con il fatturato (stimato da *legalcommunity.it*) che ha toccato la soglia del 77 milioni di euro (si veda il box).

MAG ha incontrato i due fondatori dell'organizzazione nata nel 2000. Il professor **Alberto Toffoletto**, ordinario di diritto commerciale alla Statale di Milano e **Paolo Montironi** che da maggio 2017 è tornato a ricoprire il ruolo di senior partner dello studio.

Il mercato cambia. Serve capacità di visione. E gli uffici di via Agnello, come noto, sono uno degli avamposti di quel fenomeno che abbiamo imparato a chiamare *disruption*.

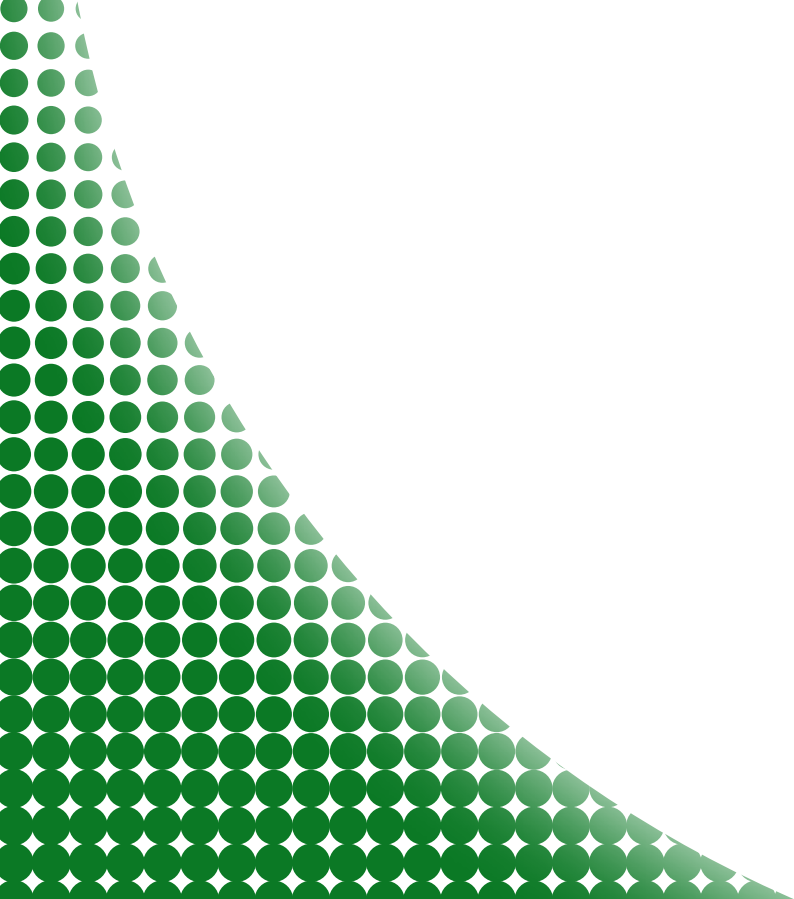
»»»

ENERGY & INFRASTRUCTURE

For more information please visit www.thelatinamericanlawyer.com
or email submissionlatam@iberianlegalgroup.com

SAVE THE DATE

24th October 2019
Mexico City



«Il nostro approccio – osserva Montironi – è sempre stato quello di considerare lo studio professionale come un'azienda di produzione di servizi legali. E questo ci ha ispirato in tutte le innovazioni che abbiamo attuato nel tempo. Per noi, la cosa importante è sempre stata tracciare il ciclo produttivo cercando di creare al suo interno la massima automazione ed efficienza di processo, lasciando ovviamente il prodotto all'intelligenza degli avvocati».

Uno "schema" che è diventato più che mai strategico in un mercato dove l'offerta supera la domanda e la pressione sulle tariffe da parte dei clienti non è più una variabile legata alla congiuntura, ma è diventata una costante.

«Il mercato è saturo di avvocati», dice Toffoletto. E la risposta arriva dalla tecnologia che «consente di abbattere il numero di ore dedicate ad attività ripetitive e a basso valore aggiunto, per spostare l'attenzione sull'impiego dell'intelligenza professionale e la sua applicazione alle questioni legali, ovvero sulla vera produzione di valore» per i clienti.

Spostare l'attenzione dalle ore-uomo,

alle ore-intelligenza è la grande sfida che deve affrontare chi non vuole perdere competitività sul mercato dicono i soci di Nctm. «Misurare il valore del lavoro soltanto sulla base del tempo è all'esatto opposto dell'efficienza e dell'interesse del cliente», sottolinea Toffoletto. «Il tempo non può essere l'unica variabile – riprende Montironi –. Se tutto viene parametrato al tempo, come è accaduto fino a questo momento, si finisce con l'omologare il mercato che, notoriamente, è fatto di gente che mediamente ha fatto o fornito più processi che soluzioni legali».

MISURARE IL VALORE DEL LAVORO SOLTANTO SULLA BASE DEL TEMPO È ALL'ESATTO OPPOSTO DELL'EFFICIENZA E DELL'INTERESSE DEL CLIENTE

Alberto Toffoletto

In questo scenario, l'organizzazione e la gestione della conoscenza diventano fondamentali. Ed è a questo che lo studio

L'andamento

RICAVI IN CRESCITA TRA M&A E CONTENZIOSO

«Il 2018 è stato uno dei migliori di sempre». Grande soddisfazione tra i soci di Nctm per come è stato archiviato il passato esercizio. Il fatturato per competenza, che in base alle stime di *legalcommunity.it* si è attestato a 77 milioni di euro, è cresciuto del 2% rispetto all'anno precedente.

Ovviamente, a trainare i conti ha contribuito la practice di corporate m&a che anche nel 2018 ha fatto segnare il primato nazionale in termini di numero (60) operazioni seguite ([si veda il numero 114 di MAG](#)). Così come si è confermato l'attivismo dello studio sul versante delle Ipo, dove l'insegna ha ormai consolidato la sua leadership (si veda l'articolo dedicato all'Aim negli ultimi cinque

anni in questo numero di MAG).

Ma un dato rilevante è quello che riguarda il contenzioso e la rilevanza che ha nell'economia dello studio. La practice, guidata da Alberto Toffoletto (con un track record personale di oltre 100 arbitrati nella sua carriera) rappresenta ormai il 20% circa del giro d'affari dello studio. Di recente è stato impegnato al fianco dell'Ati Strabag/Apl nel contenzioso relativo a inadempimenti nella costruzione dell'Autostrada Pedemontana; ha seguito Falck nella controversia con Milanosesto; così come ha assistito TIM in una questione antitrust e la Lega nazionale professionisti di serie A contro Mediapro. 

LO STUDIO IN CIFRE

+250

.....
Professionisti

80

.....
Soci

60

.....
Equity partner

20

.....
Salary partner

144

.....
Collaboratori
+ tirocinanti

12

.....
Senior advisor

17

.....
Of counsel

5

.....
Le sedi dello studio:
Milano, Roma,
Londra, Bruxelles,
Shangai

ha lavorato negli ultimi anni in tandem con lo studio Toffoletto De Luca Tamajo (guidato da Franco Toffoletto, fratello di Alberto), dando vita a iLex (oggi Elibra) il gestionale che ha integrato il knowledge management così come il controllo di gestione e la contabilità industriale dello studio. «Produrre questo strumento ha richiesto un lavoro mostruoso – racconta Toffoletto –. Perché si tratta di digitalizzare il sapere, l'esperienza e le competenze dello studio e dei suoi professionisti, prodotte in anni e anni di attività». Un'attività necessaria per non perdere la competitività di cui dicevamo. E il perché è presto spiegato: «Il valore aggiunto – dice Toffoletto – starà sempre di più nella capacità di fare sintesi in maniera efficace tra le informazioni e le soluzioni».

I dati e le nozioni, infatti, saranno sempre più un bene largamente diffuso e disponibile.

La differenza, quindi, la farà la capacità di utilizzarli per dare risposte chiare, rapide e affidabili. Così come la capacità di organizzare lo studio e i suoi professionisti affinché accettino di cambiare il loro modo di lavorare sposando l'innovazione.

È quella che si chiama sfida culturale. «Gli studi legali sono delle organizzazioni senza una testa ovvero un vertice così come comunemente inteso. Qui la testa è fatta dai soci ed è larga così. Qui non c'è un'organizzazione piramidale, con un capo che decide. Noi siamo associazioni. Organizzazioni diverse», osserva Toffoletto, che aggiunge: «Se da un lato è importante farsi venire tante idee, dall'altro poi bisogna parlarne, discuterne e farle applicare. Non è facile».

L'esempio del knowledge management, di quella che potremmo definire con il linguaggio del marketing la "killer application" (l'applicazione decisiva, quella che separa nel business chi vince da chi perde) del mercato di domani, è paradigmatico. Far passare l'idea che l'azione di un professionista si debba muovere entro i confini della conoscenza, con la C maiuscola, sviluppata dallo

studio può essere un'impresa titanica. La partita tecnologica, però, si gioca qui. Almeno in questo momento.

«Il knowledge management è controllo di qualità e gestione del rischio – afferma Toffoletto –. Il suo utilizzo è difficilissimo perché dipende dall'affermazione di un comando: vietato fare le cose fuori dal suo perimetro». Però, prosegue il professore, «l'impiego di questi strumenti e l'adozione di questo approccio al lavoro legale consentirà di cancellare le ore uomo e di costruire le ore intelligenza». Con inevitabili ricadute anche sull'organizzazione degli studi. «Ci sarà chi si occupa del pensiero e del suo backup e poi ci sarà chi elabora soluzioni a partire da questo sapere».

**ABBIAMO SVILUPPATO UNA
MODALITÀ DI ASSISTENZA SPECIFICA
PER LE STARTUP COSÌ COME
ABBIAMO AVVIATO DEI CONTEST
ALL'INTERNO DELLO STUDIO A
CUI PARTECIPANO TUTTI I NOSTRI
COLLABORATORI E CHE SERVONO
A SELEZIONARE LE INIZIATIVE DA
SOSTENERE**

Paolo Montironi

In questa fase storica Nctm torna a essere anche un laboratorio dove, al fianco delle attività ormai consolidate e in cui lo studio ha raggiunto un posizionamento rilevante, si aprono nuovi cantieri, si esplorano nuovi mercati e si formano i professionisti del futuro. Si pensi per esempio al progetto Startup@Nctm con il quale lo studio ha deciso di creare un osservatorio multidisciplinare sul cambiamento della società e della professione legale, inaugurando una nuova area di business costruendo e consolidando un percorso di cambiamento culturale e di innovazione

capace di coinvolgere i professionisti più giovani.

È stato costituito un comitato startup che coordina le attività del progetto e sono stati creati due team dedicati a specifiche aree: *fintech* e *biotech-life science* con competenze multidisciplinari che coinvolgono i professionisti a tutti i livelli. «Abbiamo sviluppato – sottolinea Montironi – una modalità di assistenza specifica per le startup così come abbiamo avviato dei contest all'interno dello studio a cui partecipano tutti i nostri collaboratori e che servono a selezionare le iniziative da sostenere».

Nctm è diventato anche partner di Le Village, l'hub dell'innovazione promosso a Milano da Crédit Agricole, dove lo studio organizza anche alcune delle lezioni della sua Academy (si veda il box).

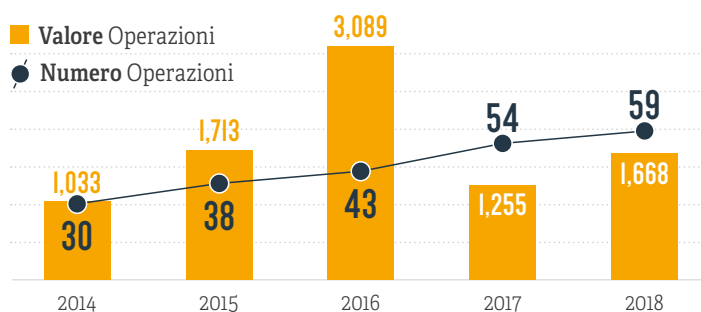
Quando si parla di startup, però, si parla di clienti che raramente possono permettersi i servizi di uno studio come Nctm. «L'esperienza che abbiamo nel private equity, all'Aim e nell'assistenza della media impresa – osserva, però, il senior partner – è ciò che ci facilita nel rapporto con queste realtà dove la relazione diretta con l'imprenditore è fondamentale. Noi abbiamo una vocazione a fare partnership e a crescere insieme ai clienti. Man mano che l'impresa cresce, cambia il tipo di assistenza che le offriamo» e il ritorno economico di questa attività.

Torna la questione della conoscenza ovvero dell'esperienza dello studio messa a sistema e resa capace di aprire nuovi mercati e di rendere profitable aree di business che prima non lo erano. Così come accaduto sul fronte della gestione delle pratiche seriali.

Qui, per concludere, Nctm ha recentemente creato uno spin-off denominato Solve, in collaborazione con l'avvocato **Maurizio Sala** (responsabile del progetto ed esperto di sistemi giuridici telematici). Si tratta di un sistema basato sulle conoscenze legali prodotte dallo studio e dai suoi professionisti. Un *software* capace di organizzare il lavoro, inviare gli atti e verificare le

L'ANDAMENTO

IL NUMERO E IL VALORE (IN MLD €) DELLE OPERAZIONI DI M&A SEGUITE NEL 2014-18



Fonte: Elab. Legalcommunity.it su dati Mergermarket

scadenze di tutte le pratiche. Un sistema di automatizzazione del processo legale che consente di restituire ai professionisti il tempo precedentemente dedicato a compiti ripetitivi e a basso valore aggiunto, offrendo ai clienti un abbattimento fino al 50% dei costi legali su questa tipologia di incarichi. Potere della conoscenza.

UN'ACCADEMIA PER GLI AVVOCATI DI DOMANI

Cambia il mercato, cambiano gli studi. E devono cambiare gli avvocati. La formazione diventa strategica. Per questo è nata la Nctm Academy: un percorso formativo e di crescita professionale dedicato ai praticanti di studio. Il programma ha durata biennale e prevede incontri, a frequenza obbligatoria, che trattano temi connessi all'attività di Nctm. L'Academy ha lo scopo di fornire una formazione completa per quanto riguarda le competenze legali e tecniche che lo studio ha identificato come fondamentali per i suoi professionisti. Alcune lezioni sono dedicate a degli specifici casi a cui lo studio ha lavorato, per permettere ai praticanti, fin dal loro arrivo in Nctm, di mettersi alla prova su questioni attuali.

L'obiettivo ultimo è quello di fornire, ai giovani che potranno essere i partner del futuro, gli strumenti più elevati di formazione legale e tutoraggio per la loro crescita professionale.



ALESSANDRO LIMATOLA

LIMATOLA CERCA ALLEATI A NORD EST

Obiettivo crescere (ancora) e rafforzare la dimensione nazionale dell'associazione. In programma anche un rafforzamento dell'internazionalizzazione. Il 2018 si è chiuso con ricavi a 5 milioni

Non solo lavoro. Non solo moda. **Alessandro Limatola**, classe 1970, oggi guida uno studio legale che conta 10 soci, una sessantina di professionisti, cinque sedi in Italia (da Milano a Palermo, passando per Modena, Roma e Napoli) e una a New York. Il 2018 si è chiuso con ricavi in crescita per l'organizzazione che ha registrato un fatturato di 5 milioni (+20%). «E all'inizio del 2019 viaggiamo su un +33% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente», dice l'avvocato a MAG.

Figlio d'arte, nel 1998 si trova a dover guidare lo studio fondato da suo padre, scomparso all'improvviso. «Non avevo compiuto ancora 28 anni», ricorda. Lo studio, in via Santa Lucia, nei pressi del lungomare di Napoli, occupava 5-6 persone. Non era cosa da poco per l'epoca.

Dopo il consolidamento della struttura di famiglia, l'avvocato comincia ad accarezzare l'idea di misurarsi su una piazza più ampia, nazionale.

«Non puoi farlo a meno che tu non metta piede anche a Milano». Gli dice uno dei suoi clienti più affezionati. E lui decide di fare tesoro di questo suggerimento. Parte. Si appoggia prima in una stanza nello studio di una collega. E piano piano comincia a mettere fieno in cascina. «Ho cominciato a fare uno, più uno, più uno...», dice Limatola. Arrivano i clienti. E rimangono.

Limatola si occupa di contratti d'agenzia e distribuzione commerciale nazionale e internazionale. Marzotto, Diesel, Loro Piana. Diventa un punto di riferimento nel settore nelle sue aree di competenza.

Ma allo stesso tempo cerca di aggregare colleghi attivi in altre aree di pratica.

«In un modo o nell'altro, almeno sette delle persone che lavorano con me oggi, sono state o sono legate a compagni di liceo. Eravamo tutti dai Gesuiti del Pontano, a Napoli».

Nel 2013 il gruppo, che ormai ha raggiunto dimensioni importanti si trasferisce in quella che è la sede attuale dello studio nel capoluogo lombardo. A pochi passi dal Tribunale, in Via Privata Cesare Battisti. Limatola e i colleghi decidono di comprare. E di costituire un'associazione professionale che si occupa di diritto del lavoro, ma anche

“

OGNI PARTNER HA LA SUA STRUTTURA. NON CI SONO COMPETENZE ESCLUSIVE PER MATERIA. OGNUNO È AUTONOMO NELLA SCELTA DELLE RISORSE DA PRENDERE. OGNUNO È AUTONOMO NEI RANGE RETRIBUTIVI PER PAGARE LE PROPRIE RISORSE

”

di distribuzione, societario, fiscale e penale.

Il giro d'affari si suddivide al 50% tra labour e il resto delle practice. Mentre nel frattempo, il portafoglio clienti si allarga ad altri settori con l'arrivo di mandati importanti da parte di colossi come Enel e Vodafone.

Quest'anno lo studio ha promosso due soci (**Rossana Cassarà e Federico Putaturo**) e preso l'of counsel **Vincenzo Meli** ordinario di diritto commerciale a Palermo. Qui, come detto, lo studio ha anche una delle sue sedi territoriali. «L'idea è stata quella di costruire un'organizzazione davvero nazionale, capace di coprire il Paese da Milano fino alla Sicilia». E la voglia di crescere non si è ancora esaurita. «Guardiamo con grande interesse a strutture simili alla nostra e presenti nel Nord Est – dice l'avvocato –. L'idea sarebbe di aggregare uno studio o creare forme di collaborazione più o meno strette con una realtà locale. Non deve essere necessariamente una fusione. Ma certamente una collaborazione stretta con una realtà con una forte connotazione giuslavoristica, potrebbe renderci la seconda o terza insegna italiana in

questo settore, considerati i volumi, le sedi, l'organico e il giro d'affari».

Poi c'è l'estero. Dal 2011 l'insegna è presente anche a New York. «Ma vorremmo avere anche un desk in Spagna-Portogallo e in Sud America». Secondo Limatola e soci «si tratta di mercati interessanti, dove c'è un'affinità culturale con noi italiani e dove possiamo portare delle best practice di riferimento che ci rendano dei market leader. Ma soprattutto sono mercati interessanti per l'impresa italiana».

L'associazione si basa sul principio dell'*eat what you kill*. «Ogni partner ha la sua struttura. Non ci sono competenze esclusive per materia. Ognuno è autonomo nella scelta delle risorse da prendere. Ognuno è autonomo nei range retributivi per pagare le proprie risorse».

La ripartizione dei compensi viene fatta in tre parti uguali: 1/3 a chi procura, 1/3 a chi lavora e 1/3 va per le spese generali a una società che fa da service. «Per cui se io prendo un cliente e ci lavoro io recupero il 66% del fatturato. Se prendo il cliente per una materia che non è la mia, decido io, all'interno dello studio chi dovrà lavorarci con me. E non devo andare necessariamente dal capo del dipartimento di quella materia (che da noi non esiste) ma posso andare da chi secondo me è meglio in grado di lavorare su questa pratica». Questo schema è studiato per fare in modo che l'impegno dei soci si mantenga sempre ad alto livello. «Non volevo che si creassero rendite di posizione». «Ognuno dei soci la mattina deve mettersi il vestito buono, venire in studio e interagire con gli altri per poter avere e dare fiducia al resto della squadra».

La cooperazione diventa fondamentale. Anche perché chi «origina» un cliente continuerà a ricevere il 33% dei compensi legati ai mandati che questo affiderà allo studio, anche se in materie diverse da quelle in cui opera l'avvocato, per sempre. «In questo modo si consolidano i rapporti tra i soci che così sono spinti a vendere anche attività che non sono le loro». Chi porta un cliente resta originator a vita.

50%

La percentuale del fatturato legato al labour

1

La sede all'estero: New York

60

Il totale dei professionisti

10

I soci

5

Le sedi in Italia: Napoli, Milano, Roma, Modena e Palermo

>>>



LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS

11.07.2019

ROMA

I FINALISTI

Durante la serata di gala dei **Legalcommunity Italian Awards** si celebreranno le eccellenze territoriali, regione per regione, del mercato legale e fiscale italiano.

Gli studi hanno la possibilità di presentare le proprie aree d'eccellenza e specializzazione tramite autocandidature richiedendo il modulo a carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Sponsor



#LcItalianAwards



Per informazioni generali sull'evento e la partecipazione alla serata contattare:
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



Nicoletta Bonaccorso
In-house Criminal Lawyer,
Intesa Sanpaolo



Davide Caiazzo
Amministratore Delegato,
My Governance



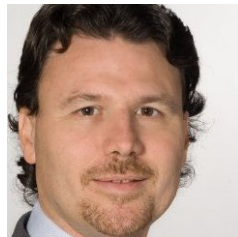
Francesco Cariello
Amministratore Delegato,
Luigi Guarnati s.r.l.



**Nadia Francesca
Cipriano**
Direttore Legal Affairs, *Olivetti*



Simone Colombo
Direttore Generale,
Alimenta s.r.l.



Giorgio Martellino
General Counsel
& Compliance Officer, *Avio*



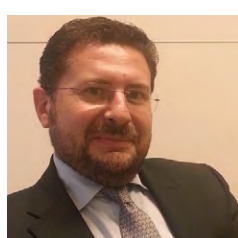
Alberto Rigotto
CFO, *Udinese Calcio*



Marco Russo
CEO, *Russo Cammei*



Rocco Salatto
Amministratore Delegato,
Gruppo Salatto



Roberto Schiavelli
General Counsel,
DeA Capital Real Estate SGR



Giovanni Venditti
Head of Legal Wholesale
& Technology, *TIM*



ELENA GALLETTI

BRANDSTOCK RILANCIA SULL'ITALIA

Un approccio mirato. Obiettivi di crescita.
L'organizzazione tedesca ha una nuova sede a Milano
e si prepara a crescere nella Penisola

Se un servizio è una commodity va organizzato e gestito come tale. Parliamo di gestione dei portafogli di marchi e brevetti. C'è un player che si sta facendo notare sul mercato italiano, dov'è formalmente presente dal 2011 ma dove ha da poco dimostrato l'intenzione di rafforzare questo presidio inaugurando una sede a Milano. Parliamo di Brandstock. Una realtà che opera con due teste: quella della società di

servizi per i grandi portafogli e quella di uno studio legale. In Italia conta sei professionisti e clienti come Motorola/Lenovo, Mondelez, Bacardi, L'Occitane.

Ma nel giro di un paio d'anni punta a una crescita a doppia cifra, come racconta in questa intervista rilasciata a MAG **Elena Galletti**, vice president marketing del gruppo fondato a Monaco da **Volker Spitz** nel 1993 e che oggi conta sette sedi nel mondo (l'ultima apertura è stata a Bogotá) e un fatturato globale di 30 milioni di euro.

A inizio anno Brandstock ha inaugurato la sua nuova sede milanese: una tappa importante nel vostro percorso di internazionalizzazione...

Una tappa doverosa dovuta al fatto che Milano è il perno del business italiano e che qualsiasi evento di rilievo avviene qui. A differenza di altri Paesi nei quali abbiamo assistito a un processo di avviamento più veloce, Milano ha richiesto tempo, energie e relazioni. I professionisti non sono generalmente veloci nel capire i cambiamenti ma con tenacia (tedesca!) siamo riusciti ad aprire diverse porte e contiamo di aprirne ancora nell'immediato futuro.

Cosa è nel dettaglio Brandstock: uno studio legale specializzato in materia ip o una società di servizi in ambito brevettuale?

Brandstock è un gruppo con due teste: la società di servizi incaricata di tutte le pratiche amministrative, con specializzazione in rinnovi, analisi e trasferimenti grandi portafogli e lo studio legale, nel quale il core business è quello che noi chiamiamo servizio "Complete" ovvero una piena gestione in outsourcing di portafogli IP con attività di consulenza e litigation integrate.

“

STIAMO PREPARANDO UN'ANALISI MIRATA E DELLE COMPARAZIONI TRA TARIFFE APPLICATE DAI PROFESSIONISTI. I RISULTATI DARANNO MOLTO DA PENSARE

”



1993

L'ANNO DI FONDAZIONE

Tutto comincia in Germania: ci ricorda come e quando?

Nel 1993 dal nostro visionario CEO, il dott. Volker Spitz, avvocato specializzato in IP che si è reso conto di quanta opacità ci fosse nell'ambito dei servizi legati alla tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale. All'inizio pensava alla creazione di una piattaforma di stock di brand (da qui il nome Brand-stock) integrando una parte di valorizzazione del marchio e un marketplace connesso. E poi ha intuito che il mondo dell'IP altro non era che un mondo di commodities, nel quale portare trasparenza e chiarezza, a

vantaggio di chi per anni ha subito le (eccessive) parcelle di studi blasonati.

L'internazionalizzazione è diventata subito strategica?

Lo è divenuta quando abbiamo capito che il mercato statunitense era in grado

>>>



PATROCINIO
Comune di
Milano

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

12 JUNE 2019
18.00 - 19.30

Cocktail to follow

LEGANCE

Via Broletto 20
20121, Milan

Contacts

For info:

Giulia.Vella@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870

#legalcommunityweek

LEADERSHIP, 5G AND NEW TECHNOLOGY: DISCUSSIONS WITH LUIGI GUBITOSI



SPEAKERS



Filippo Troisi
Senior Partner
Legance

Luigi Gubitosi
CEO and General Manager
Telecom Italia

[CLICK HERE TO REGISTER](#)

Legalcommunity Week is supported by



immediatamente di capire la differenza dagli altri. A parità di qualità e competenza con grandi studi legali internazionali, Brandstock offriva il vantaggio di un'analisi scientifica del portafoglio e di una comparazione dei prezzi senza eguali sul mercato. E negli anni ha consolidato il network di oltre 200 studi legali nel mondo con i quali collaboriamo abitualmente e che sono oggetto trimestrale di valutazioni e scoring.

Da quanto tempo effettivamente operate anche in Italia?

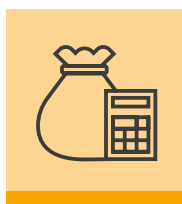
Operiamo già dal 2011 con diverse aziende del Nord Est.

Brandstock fa un forte uso della tecnologia. Anche nella sua gestione interna. Cosa vuol dire che siete uno studio liquido?

Semplice: la tecnologia ci permette di fare qualsiasi cosa, in qualsiasi momento da qualsiasi posto. Perché dover costringere i nostri dipendenti a stare ogni giorno a lavorare nello stesso posto? Negli anni abbiamo assistito a un logoramento delle persone e quindi delle loro capacità dovute alla costrizione fisica (e mentale) dell'abitudine. Noi crediamo che i sistemi di comunicazione e trasmissione ci permettano di lavorare in maniera efficiente solo permettendo alle persone di coniugare, nel modo a loro migliore, il binomio vita-lavoro. La nostra società incoraggia lo smart working e, anzi, ne fa un'etichetta di orgoglio.

In Italia pensate di crescere? Ovvero pensate di aggregare altri professionisti alla squadra? Avete un target dimensionale?

In Italia pensiamo di crescere a doppia cifra nel giro di un paio d'anni, al



30

mln €

IL FATTURATO
NEL 2018

crescere dei portafogli crescerà anche la domanda di professionisti.

Cosa caratterizza un professionista di Brandstock?

La versatilità e il non dare nulla per scontato.

Qual è il posizionamento a cui ambite? Quali sono i vostri concorrenti?

A livello globale tendiamo alla top 5, ovvero a essere considerati uno dei player più importanti per la gestione in outsourcing degli intangible IP. I nostri concorrenti sono CPA Global, Dennemeyer, Novagraaf per citarne alcuni.

Dove altro siete presenti? E, ad oggi, quali sono i mercati più strategici per voi?

Le nostre sedi sono: Monaco (HQ), Lubiana, Zug, Parigi, New York, Milano. Prossima apertura Bogota (Colombia) e abbiamo accordi di partnership in negoziazione in Asia. Il mercato strategico rimane USA, con crescita interessante nel mercato Latam.

Come interagiscono tra loro le varie sedi dello studio?

Il corporate branding riveste ormai da quattro anni un elemento differenziale che ci ha fatto notare anche dai player più grandi e con lunga storia alle spalle. L'innovazione tecnologica rimane il marcatore principale, unitamente alla voglia di coniugare processi tecnologici e altissima preparazione consulenziale.

Prossimi passi in Italia?

Stiamo preparando un'analisi mirata e delle comparazioni tra tariffe applicate dai professionisti. Penso che i risultati daranno molto da pensare sia ai professionisti, sia alle corporate. ■



7

LE SEDI

MONACO, LUBIANA,
ZUG, PARIGI,
NEW YORK, MILANO,
BOGOTA

....

2

LE AREE
DI MERCATO

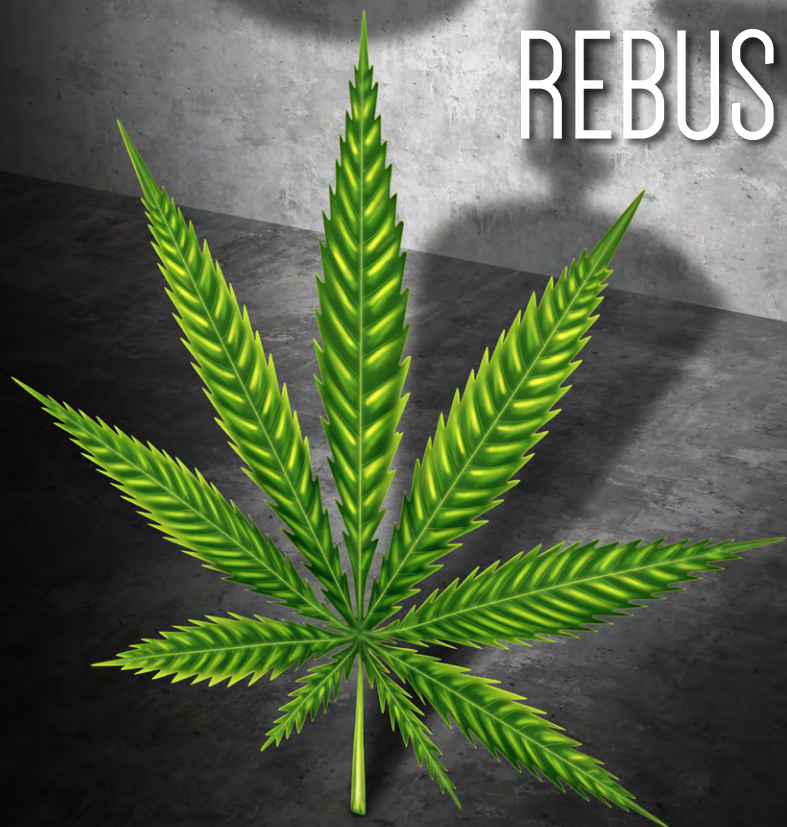
USA, EUROPA



140

IL NUMERO DEI
PROFESSIONISTI

GLI AVVOCATI DELLA CANAPA ALLE PRESE COL REBUS NORMATIVO



Un business in crescita, quello della cannabis light, perché sfrutta una lacuna nella legge 242/16 di promozione della filiera agroindustriale. E il ruolo degli studi legali, nel chiaroscuro normativo, è particolarmente complicato

di elisabetta barbadoro

Passeggiando per le vostre città, ultimamente, vi sarà senz'altro capitato di veder sbocciare qua e là insegne di negozi specializzati nella vendita di cannabis light e suoi derivati.

Il fenomeno è decisamente concreto sebbene si tratti ancora di un business alle prime battute e contornato da numerosi punti interrogativi sul piano delle regole. Coldiretti sottolinea come la superficie delle coltivazioni si sia estesa, dal 2013 al 2018, da 400 a 4mila



”

L'80% DE
LA LEGGE
SPECIALE
242 È FATTA
PIUTTOSTO
MALE, PERCHÉ
NON HA AVUTO
IL CORAGGIO
DI INSERIRE LE
INFIORESCENZE
NELL'AMBITO
DELLE
DESTINAZIONI
D'USO

CARLO ALBERTO ZAINA

ettari: un “boom” del 900% in cinque anni. Secondo i numeri del Registro delle imprese, poi, fino al 2018 sono nate almeno 850 nuove attività commerciali in questo settore. Il fatturato? Qui le cifre attendibili sono davvero poche. Molti stimano, attualmente, che il comparto muova un giro d'affari di 150 milioni. Ma, lo sottolineiamo, si tratta di un dato da prendere con le pinze. Ad accendere il business della cannabis light hanno contribuito in maniera pressoché determinante la legge 242/16 e le lacune normative in essa contenute. «La legge speciale 242 è un'occasione persa – ha detto il penalista **Carlo Alberto Zaina**, titolare dello studio omonimo di Rimini – è fatta piuttosto male, perché dopo un ampio dibattito non ha avuto il coraggio di inserire le infiorescenze nell'ambito delle destinazioni d'uso elencate all'articolo 2». Zaina è intervenuto alla tavola rotonda su “La normativa vigente e le prospettive future”, durante l'Hemp Fest, la fiera internazionale della canapa, che si è tenuta a Milano dal 3 al 5 maggio scorso. Il comparto, in questi giorni, aspetta con trepidazione una pronuncia delle Sezioni Unite della

DENTRO IL GROVIGLIO NORMATIVO

La regolamentazione in materia di cannabis light presenta lacune importanti, ed è dentro questa incertezza normativa che si è sviluppato il business delle infiorescenze di cannabis light (“light” perché a basso contenuto di Thc, il tetraidrocannabinolo, il principio psicoattivo della cannabis).

Da una parte c'è la legge 242 del 2016, volta alla promozione e al sostegno alla filiera della canapa industriale. Nell'iter legislativo, all'articolo 2, quello che stabilisce le possibili destinazioni d'uso della pianta, è stata omessa in extremis la lettera h), che prevedeva la possibilità di commerciare le infiorescenze di cannabis con una soglia inferiore allo 0,6% di Thc. In questo modo è venuta a mancare, nella norma, la regolamentazione sulla vendita dei fiori, che oggi sono per questo acquistabili in negozi specifici, tabacchi e farmacie, anche se nelle confezioni è specificato che il prodotto è solo da collezione e non si può separare il contenuto dal contenitore. A fare chiarezza, sulla liceità o meno della vendita delle infiorescenze, ci penserà, probabilmente, la Cassazione, nella sentenza delle sezioni unite prevista per il prossimo 30 maggio.

La soglia dello 0,6%, prevista nella 242/16, si affianca al limite europeo dello 0,2%, disposto nel Regolamento Ue n. 1307/2013. Nella normativa italiana, però, compare un altro valore-soglia: lo 0,5% previsto nel testo unico in materia di stupefacenti (D.P.R. 309/90). Praticamente tre limiti diversi per lo stesso principio contenuto nella stessa sostanza.

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



Cassazione che dovrebbe fare chiarezza una volta per tutte sul tema (si veda il box).

La profonda incertezza normativa che circonda la legge sulla canapa, giudicata dalla maggioranza degli avvocati attivi nel settore come gravemente lacunosa, rende allo stesso tempo particolarmente difficile e fondamentale il lavoro dei legali che assistono investitori, imprenditori e soggetti che hanno deciso di tuffarsi in questa fetta di mercato.

Il rischio di superare la sottile linea che separa "quello che si può fare da quello che non si può fare", è sempre dietro

l'angolo. Per questo il tema dominante è senza dubbio quello della compliance. Ma andiamo per ordine. Il primo servizio chiesto dagli imprenditori interessati a entrare nel business della canapa è sempre una consulenza: i soggetti che possono concretamente avviare un'attività di coltivazione sono esclusivamente gli imprenditori agricoli i quali non hanno bisogno di un'autorizzazione. «Sconsigliamo ai non addetti ai lavori di improvvisarsi coltivatori» dice a **MAG Lorenzo Simonetti**, partner, insieme a **Claudio Miglio**, dello studio Tutela legale Stupefacenti, boutique del settore.

IMPRENDITORI E INVESTITORI, LA GALASSIA DELLA CANAPA

Che il mercato della canapa susciti interesse da parte degli investitori stranieri e italiani è sotto gli occhi di tutti. Le iniziative imprenditoriali legate alla cannabis light sono le più disparate: società di delivery per la consegna a domicilio, come JustMary (che ha sviluppato il proprio

business al punto di puntare alla quotazione nel 2020), Canapa Delivery, Legal Delivery, Weeder, Cannabeasy, Miss Weed, Cbd Express... insomma una lista lunga per un mercato nato nel 2016. Poi ci sono distributori automatici, come i 18 punti vendita di WeedyPoint, che vede tra i fondatori l'avvocato fiorentino **Lorenzo Cirri**, che ha incassato quasi 190mila euro da gennaio 2019. All'hemp Fest tenutosi a Milano dal 3 al 5 maggio, erano presenti anche potenziali investitori interessati al settore, come **Emanuele Ferri**, ceo di Trusticert, società di regulatory in ambito vaping, quello delle sigarette elettroniche, che ha seguito la conferenza sulla normativa perché intenzionato ad aprirsi al mercato della cannabis light. Girando tra gli stand si poteva incontrare "il Conte", pseudonimo di **Marco Rapelli**, fondatore di "L'Erba del Conte", il "tripadvisor" della canapa light: un blog di recensioni di varie tipologie e marchi di infiorescenze. Capita che alcuni soggetti già attivi nel mercato della canapa vogliano ampliare il proprio raggio ad altri ambiti del business, come la società My Joy, che ha ad oggi circa 1700 ettari di coltivazioni e sta valutando l'apertura di una società farmaceutica - come conferma l'amministratore delegato **Stefano Zanda** - per trattare a livello chimico le infiorescenze. My Joy ad oggi è una delle società più grandi nel mondo della cannabis light, non solo per estensione delle coltivazioni, la società ha un fatturato superiore ai 10 milioni, fornisce una rete di 12mila punti vendita tra negozi di settore, farmacie e tabacchi.



Una volta superato lo step della consulenza, nell'avvio dell'attività si parte quasi sempre da un'autodichiarazione di semina: una sorta di informativa alle forze dell'ordine utile a garantire una prima forma di tutela. A spiegarlo a MAG è l'avvocato **Giuseppe Libutti**, titolare dello studio omonimo:

«Anche se non è obbligatoria, io faccio compilare ai miei clienti la comunicazione di semina, così se, ad esempio, i carabinieri arrivano in un campo sanno già che lì c'è una coltivazione di canapa. In realtà si tratta di un atto per semplificare il lavoro al mio contraddittore, che è l'agente di polizia».

Il capitolo controlli, com'è facile immaginare, risulta il più delicato: proprio a causa dei limiti normativi e della sottile linea tra la filiera autorizzata della canapa e il traffico di sostanze stupefacenti, i controlli possono essere particolarmente pesanti, portare al sequestro o alla distruzione di intere coltivazioni e «quasi sempre - racconta Zaina - le procedure sono applicate dall'autorità giudiziaria in maniera scorretta».

E gli avvocati devono essere, in questo contesto, sempre vigili. «Ogni volta che si è verificato un controllo sia sul campo che sulla vendita, la presenza di un avvocato a sostegno dell'imprenditore ha sempre avuto un riscontro positivo - spiega ancora Libutti, che sottolinea che i suoi assistiti del settore (sette o otto società) non hanno mai avuto conseguenze penali -. Si risolve in una esibizione del carteggio che riguarda la liceità. Io insisto molto, coi miei clienti, sulla necessità di conservare in loco (nell'azienda agricola o nel punto vendita) le carte relative all'autorizzazione dell'attività».

L'esperienza degli avvocati Miglio e Simonetti insegna che le conseguenze penali dei controlli sulle attività di coltivazione



**ANCHE SE NON È
OBBLIGATORIA,
IO FACCIO
COMPILARE AI
MIEI CLIENTI LA
COMUNICAZIONE
DI SEMINA,
UN ATTO PER
SEMPLIFICARE IL
LAVORO AL MIO
CONTRADDITTORE,
CHE È L'AGENTE
DI POLIZIA**

GIUSEPPE LIBUTTI

e vendita delle infiorescenze di cannabis light, se il legale è preparato, sono reversibili: «Abbiamo sempre ottenuto il dissequestro del prodotto a seguito di indagini preliminari volte ad accertare il principio attivo presente nella sostanza - il riferimento è al Thc, che non può essere superiore allo 0,6%, ndr - e a scrutinare la condotta tenuta dai nostri assistiti».

In questo scenario è chiaro perché la pronuncia delle sezioni unite della Cassazione è attesa con grande attenzione dagli operatori del settore. «Serve fornire un indirizzo univoco in questa materia. Il nostro auspicio è che la Cassazione tenga conto, nel pronunciarsi a fine mese, della fertile realtà economica che si è formata in questo settore imprenditoriale», dicono gli avvocati dello studio Tutela legale stupefacenti.

E, a proposito di business, non si può non notare che all'estero ci sono law firm internazionali che hanno deciso di investire nella creazione di team dedicati all'assistenza legale alle imprese e agli investitori del settore. Qualcosa, si muove anche in Italia sul fronte della business law.



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

E SALVINI DISSE STOP, MA GLI SHOP RIDUCONO LO SPACCIO



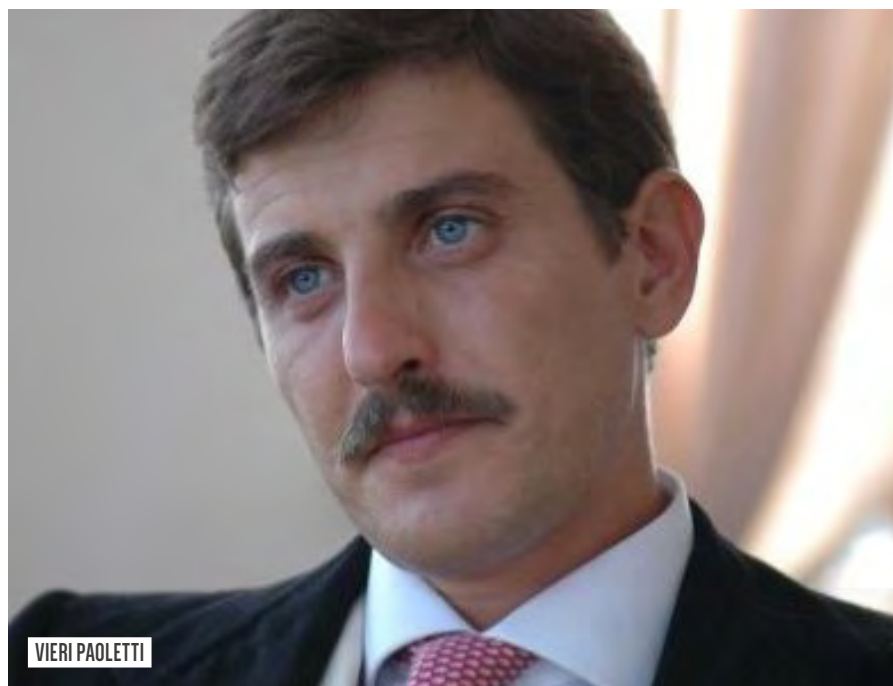
Non c'è solo l'incertezza normativa a frenare lo sviluppo del business della cannabis light in Italia. Ma anche la politica. Lo scorso 8 maggio, infatti, il vice premier e ministro dell'Interno, **Matteo Salvini**, ha annunciato un giro di vite sui negozi che vendono l'erba legale. «Li chiuderemo uno a uno». Il direttore Generale del Consorzio nazionale per la tutela della canapa industriale e amministratore delegato di My Joy Stefano Zanda ha messo in guardia Salvini dai rischi di uno stop al business: «Porterebbe alla chiusura di 1500 attività e perdita di 10mila posti di lavoro», un freno a un comparto economico «che ha generato 150 milioni di euro nel 2018 e per cui si prevede un giro d'affari in Europa da 36 miliardi di euro». Secondo i dati riportati da [Agi.it](https://www.agi.it), dimostrano che negli ultimi anni il proliferare dei cannabis shop legali ha ridotto lo spaccio di sostanze illegali. Secondo una ricerca la legalizzazione della cannabis light ha portato a una riduzione tra l'11% e il 12% dei sequestri di marijuana illegale per ogni punto vendita presente in ogni provincia e a una riduzione dell'8% della disponibilità di hashish. I calcoli sulle 106 province prese in esame suggeriscono che i ricavi perduti dalle organizzazioni criminali ammontano a circa 200 milioni di euro all'anno, in una forchetta stimata tra i 90 e 170 milioni di euro. Si calcola inoltre che a ogni negozio che vende cannabis light corrisponda un calo dei sequestri di cannabis illegale pari a 6,5 chili all'anno.

A marzo, la startup JustMary.fun specializzata nel delivery di cannabis light, ha annunciato addirittura l'intenzione di quotarsi in Borsa. La società, che punta a superare i 2 milioni di fatturato entro il 2020, è assistita nell'iter dalla investment bank Pairstech Capital Management. **Vieri Paoletti**, dello studio Nunziante Magrone, ha seguito di recente un'operazione di m&a che ha visto l'acquisizione da parte della società canadese Ag Medica del 25% della italiana Herbolea. Un'importante operazione nel settore a seguito della quale l'avvocato è stato nominato consigliere indipendente nel consiglio di amministrazione del gruppo. «Stiamo studiando per le aziende italiane un adeguamento dei modelli 231 - quelli sulla responsabilità penale delle aziende, ndr -, che prenda in considerazione anche tipologie di reati legati a questo business. È un settore



GIACOMO BULLERI

in grande fermento ma dal nostro osservatorio abbiamo notato molti operatori stranieri che hanno provato a entrare in Italia ma poi si sono scoraggiati», dice l'avvocato. L'avvocato Paoletti non è il solo a raccontare che alcuni player esteri siano stati scoraggiati dal chiaroscuro lasciato dal legislatore italiano e dopo una prima consulenza abbiano rinunciato a investire nel nostro Paese. All'avvocato Libutti è capitato con un manager tedesco, ma il motivo l'ha spiegato chiaramente a **MAG Giacomo Bulleri**, civilista di Livorno che lavora in partnership con Zaina e che, insieme a lui, era tra i relatori della tavola rotonda all'Hemp Fest di Milano. «Una Spa quotata ha bisogno necessariamente di un parere legale sugli investimenti, ma noi come avvocati non possiamo garantire la totale liceità di investimenti nel settore, perché tutto si basa su un vuoto normativo, quindi non possiamo rilasciare questo tipo di documento». Il risultato? «Tutto questo comporta che ad oggi il mercato italiano sia fatto principalmente di piccoli imprenditori idealisti», spiega ancora Bulleri. L'identikit dell'investitore medio è un soggetto tendenzialmente giovane, spesso laureato, che magari ha fatto una o più esperienze all'estero. È il caso del collettivo di coltivatori di Green Family: **Gabriele Muratori**, tra i fondatori della HempGenetics, società parte della rete Green Family, ha 26 anni ed è tornato in Italia in seguito all'approvazione della 242/16 dopo un'esperienza a Tarragona, in Spagna, dove ha creato un club per la consumazione di cannabis a scopo medico e ricreativo. Anche lui ha confermato un dato piuttosto condiviso dai suoi competitors: l'acquirente medio, diversamente dall'imprenditore, è spesso un over 50. Secondo i dati di My Joy, una delle società più attive sul mercato (si veda il box storie), il 60% dei clienti è donna. Alla luce di questo quadro, quali potrebbero essere gli sviluppi di



VIERI PAOLETTI

STIAMO STUDIANDO PER LE AZIENDE ITALIANE UN ADEGUAMENTO DEI MODELLI 231 CHE PRENDA IN CONSIDERAZIONE ANCHE TIPOLOGIE DI REATI LEGATI A QUESTO BUSINESS

VIERI PAOLETTI

questo business? C'è chi scrive che è in corso una frenata, come **Matteo Gracis**, tra i responsabili del portale dolcevitaonline.it, che in un'intervista al *Corriere della Sera* ha spiegato che il 30% dei negozi è destinato a chiudere. Secondo l'amministratore delegato di My Joy, **Stefano Zanda**, invece, l'indice di mortalità delle aziende del settore è del 10%.

Secondo **Laura Opilio**, dello studio CMS «un elemento decisivo per lo sviluppo del mercato nazionale nel prossimo futuro sarà, molto probabilmente, legato alla concessione di autorizzazioni alla coltivazione di canapa ad uso medico anche ad operatori privati (oggi di fatto esclusi), che consentirà al nostro paese di supplire alla richiesta interna del prodotto a costi più contenuti, per la produzione sia di farmaci industriali che di somministrazione a pazienti sulla base di prescrizioni ad hoc». E questo è il motivo alla base della scelta di My Joy di creare una società farmaceutica per l'estrazione e il trattamento dei principi terapeutici della cannabis. ■



LA NUOVA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE, effetti sui rapporti di lavoro

di aldo bottini**

Il nuovo Codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 12/1/2019, n. 14), in vigore dal prossimo 15 agosto 2020, introduce importanti novità anche per quel che riguarda la gestione dei rapporti di lavoro. La prima riguarda le condizioni per la prosecuzione dei rapporti di lavoro in caso di liquidazione giudiziale, nonché le modalità e gli effetti della loro cessazione. Innanzitutto, viene ribadito il principio (già affermato dall'art. 2119 cc per il fallimento) che l'apertura della liquidazione giudiziale non costituisce motivo di licenziamento. Tuttavia l'apertura della procedura produce automaticamente l'effetto di sospendere i rapporti di lavoro in essere alla data della sentenza dichiarativa. L'espressa previsione dell'effetto sospensivo recepisce un orientamento giurisprudenziale riferito all'art. 72 della legge fallimentare, in base al quale, una volta intervenuto il fallimento, il rapporto era a tutti gli effetti

sospeso e i periodi non lavorati non dovevano quindi essere retribuiti (da ultimo, Cass. 22/10/2018 n. 26671). L'effetto sospensivo automatico non si verifica se vi è esercizio dell'impresa in liquidazione giudiziale da parte del curatore: in tal caso la regola è la prosecuzione dei rapporti, salva comunque la facoltà del curatore di sospenderli o procedere ai licenziamenti.

Il curatore ha quattro mesi di tempo per valutare se sussistono i presupposti per il subentro nei rapporti di lavoro e la loro prosecuzione, consistenti essenzialmente nella possibilità di ripresa dell'attività o nel trasferimento a terzi dell'azienda o di un suo ramo. In difetto di tali presupposti, il curatore procede "senza indugio" ai licenziamenti. Decorsi comunque quattro mesi senza subentro (che deve essere autorizzato dal giudice delegato) né licenziamento, i rapporti di lavoro sono risolti di diritto, con riconoscimento ai lavoratori

dell'indennità sostitutiva del preavviso e della Naspi. Il termine di quattro mesi può essere prorogato per ulteriori otto mesi con provvedimento del giudice delegato, su istanza del curatore, dell'Ispettorato del lavoro o dei lavoratori, anche singolarmente (ma in tal caso la proroga varrà solo per i richiedenti). Anche in caso di proroga, qualora al termine del relativo periodo non sia stata disposta la prosecuzione di rapporti né siano stati intimati i licenziamenti, i rapporti si risolvono di diritto. Solo in questo caso, è riconosciuta ai lavoratori, oltre all'indennità sostitutiva del preavviso, un'indennità pari a due mensilità dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del TFR per ogni anno di servizio, in misura comunque non inferiore a due e non superiore a otto mensilità. Sarà interessante al riguardo vedere se tale previsione, dopo il recente intervento della Corte Costituzionale sull'analogo meccanismo di indennizzo previsto per il contratto a

tutele crescenti (sent. 194/2018), reggerà ad un eventuale vaglio di costituzionalità. Durante l'eventuale periodo di proroga, le dimissioni del lavoratore si intendono rassegnate per giusta causa ex art. 2119 cc. Per il caso in cui il curatore proceda ad un licenziamento collettivo, il Codice richiama la procedura della legge 223/91, con qualche semplificazione e alleggerimento.

Le indicazioni prescritte per la comunicazione di apertura della procedura possono essere sintetiche, e la consultazione si intende esaurita qualora, decorsi dieci giorni dal suo inizio, non sia stato raggiunto un accordo sindacale, salvo che il giudice delegato, prima della scadenza, per giusti motivi ne autorizzi la proroga per ulteriori dieci giorni. Esaurita la procedura, il curatore procede alla comunicazione dei licenziamenti e ad ogni atto conseguente ai sensi dell'art. 4 comma 9 della legge 223/91. Come in ogni altra ipotesi di cessazione del rapporto prevista dalla norma, è dovuta l'indennità sostitutiva

del preavviso che, al pari del TFR, ai fini dell'ammissione al passivo viene considerata come credito anteriore all'apertura della liquidazione giudiziale. Infine, il Codice introduce novità anche in ordine alla disciplina del trasferimento d'azienda o di ramo d'azienda. Anzitutto è prevista una modalità di avvio semplificata della procedura di consultazione sindacale. In particolare, la comunicazione può essere effettuata anche solo da chi si propone quale acquirente, ed è possibile subordinare l'efficacia degli accordi eventualmente raggiunti nella procedura alla successiva attribuzione dell'azienda al proponente. Inoltre, sono stati riformati i commi 4 bis e 5 dell'art. 47 l. 428/90, chiarendo definitivamente, anche in conformità con la giurisprudenza formatasi sul punto e con la normativa europea, che nelle ipotesi non liquidatorie tutti i rapporti di lavoro sono trasferiti al cessionario, e quindi le deroghe all'art. 2112 cc sono possibili solo per quanto concerne le condizioni di lavoro e l'esclusione della solidarietà tra cedente e cessionario. Continua, invece, ad essere possibile, nelle ipotesi liquidatorie (liquidazione giudiziale, concordato preventivo liquidatorio, liquidazione coatta amministrativa), prevedere nell'accordo collettivo un trasferimento solo parziale del personale occupato. ■

***Partner Toffoletto
De Luca Tamajo e Soci*



*Rubrica a cura di

AIDP Gruppo Regionale Lombardia

CERVED-LA SCALA: GIUSTIZIA E VALORE DEGLI NPL

Cento euro di crediti bloccati in società fallite valgono 27 euro nei Tribunali più veloci e 5 in quelli più lenti. Calano i tempi di chiusura delle procedure fallimentari e immobiliari



Un portafoglio di 100 euro di crediti bloccati in società fallite potrebbe valere 27 euro nei tribunali più efficienti e solo 5 in quelli più lenti; l'equivalente fermo in esecuzioni immobiliari varrebbe fino a 60 euro a Trieste, il foro più rapido, ma appena 8 euro a Locri. Nel complesso, il valore netto stimato delle sofferenze sul mercato si attesta a circa 25 miliardi di euro se si valuta con la prospettiva di un investitore specializzato in NPL (il 26% del valore lordo, pari a quasi 100 miliardi a fine 2018), mentre dal punto di vista delle banche, che possono finanziarsi a tassi decisamente più favorevoli, risulterebbe pari a 34,5 miliardi. Secondo le elaborazioni di Cerved e La Scala questo valore potrebbe aumentare in modo consistente se tutti i tribunali si uniformassero per efficienza a quello di

Trieste: 12 miliardi in più (37 in totale) nell'ottica di un investitore e 8,3 miliardi in più in quella di una banca.

Sono alcune delle evidenze contenute nel Report "La durata dei fallimenti e delle esecuzioni immobiliari e gli impatti sui NPL" rilasciato da Cerved, data-driven company specializzata nell'analisi e nella gestione del rischio di credito, e la società tra avvocati La Scala. "Velocità ed efficienza sono i principi che dovrebbero guidare l'attività di recupero dei crediti - commenta **Valerio Momoni**, direttore marketing e business development di Cerved -. La lentezza in questo processo, effettiva o anche solo percepita, riduce il valore dei crediti deteriorati con impatti importanti sui bilanci delle banche e sull'economia dell'intero Paese".

Infatti, nonostante gli indubbi miglioramenti dei numeri della giustizia civile (le cause pendenti sono diminuite del 3,1%, per un totale di circa 3 milioni 460mila fascicoli giacenti), nel 2018 i tempi di chiusura delle procedure fallimentari rimangono lunghi e fortemente differenziati sul territorio: in media è necessario attendere 7,1 anni per la chiusura di un fallimento (4 mesi in meno del 2017), con un gap che va da circa 4 nei tribunali più efficienti, in genere al Nord, a oltre 15 nei meno performanti. I tempi di chiusura per le esecuzioni immobiliari nel 2017 sono in media di 5 anni, con una forchetta molto estesa che va da 2 a quasi 17 anni di attesa. Discrepanze che si ripercuotono in maniera significativa sul valore dei crediti deteriorati.

“Valutare l'impatto dei tempi di durata delle procedure, esecutive e fallimentari, significa verificare la capacità del sistema di smaltire l'arretrato accumulato, l'incidenza delle riforme legislative, il miglioramento delle singole fasi del processo e, non ultimo, la concentrazione geografica e numerica dell'efficienza o inefficienza.

I dati analizzati confermano un trend positivo e un'inversione di rotta determinata anche dalle recenti riforme: si inizia a recuperare l'arretrato e migliora la produttività degli uffici giudiziari. Il futuro delle procedure potrebbe essere sempre più vicino alle medie europee”, hanno dichiarato le partner di La Scala Società tra Avvocati

Tiziana Allievi, responsabile del team esecuzioni immobiliari, e **Luciana Cipolla**, responsabile del team concorsuale.

I dati analizzati da Cerved e La Scala relativi alle procedure fallimentari e alle esecuzioni immobiliari confermano un quadro in miglioramento, favorito dalle riforme intraprese dal legislatore a partire dal biennio 2005-2006, in particolare l'introduzione delle aste telematiche. Ora si tratta di applicare correttamente le Linee guida del CSM con le buone prassi in materia di esecuzioni immobiliari e il nuovo Codice della crisi d'impresa, che riformerà la disciplina fallimentare.

I FALLIMENTI CHIUSI NEL 2018 E LA DURATA DELLE PROCEDURE

- I dati del 2018 evidenziano un aumento dell'efficienza media dei tribunali italiani: 14.400 procedure fallimentari chiuse, +2,8% rispetto al 2017 e addirittura +30% rispetto alle 11mila del 2015. Inoltre, a partire dal 2016 il numero di procedure chiuse ha superato quello dei nuovi fallimenti, con saldi positivi di oltre 2mila unità nel 2017 e 3mila nel 2018 che si sono tradotti in un



abbassamento dei carichi pendenti.

Le analisi condotte da Cerved e La Scala sui dati del Registro delle Imprese indicano che i tempi medi di chiusura si sono abbassati di circa 4 mesi: 7 anni e un mese di media nel 2018 contro 7 anni e 5 mesi nel 2017 (erano 8 anni e 8 mesi nel 2010). Tuttavia, ancora lo scorso anno erano oltre 1.300 i fallimenti con una durata superiore a 18 anni (circa il 9,3% delle procedure chiuse), e oltre 1.500 nel 2017. L'abbassamento della durata media delle procedure chiuse è stato trainato da una migliore gestione degli arretrati, nonostante dei 206mila fallimenti dichiarati dal 2001 al 2018, ne risultino tuttora aperti circa 86mila, pari al 41,7% del totale. Infine, i fallimenti risultano in media più lunghi per le società di persone (9,6 anni nel 2018) e le ditte individuali (9,4 anni) rispetto alle società di capitale (6,3 anni), anche se la durata media è in calo in tutte le forme giuridiche. Quanto ai settori, si registrano performance migliori nei servizi (6 anni e 5 mesi di durata media e una riduzione di 5 mesi su base annua), seguiti dalle costruzioni (7,5 anni), da energia e utility (7,9) e dall'industria (8). Fanalino di coda il sistema moda (quasi 9 anni), seguito dal largo consumo (8 anni e 7 mesi).

L'EFFICIENZA DEI TRIBUNALI PER AREA

GEOGRAFICA - I tempi di chiusura dei fallimenti

»»



PATROCINIO
Comune di
Milano

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

13 JUNE 2019
8AM - 9.30AM

GIANNI ORIGONI
GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

Piazza Belgioioso 2
20121, Milan

Contacts

For info:

Giulia.Vella@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870

#legalcommunityweek

BREAKFAST ON FINANCE

MODERATOR

Laura Morelli
Journalist
Financecommunity.it

SPEAKERS



Giuseppe Castagna
CEO
Banco BPM



Francesco Gianni
Founding Partner
*Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners*

[CLICK HERE TO REGISTER](#)

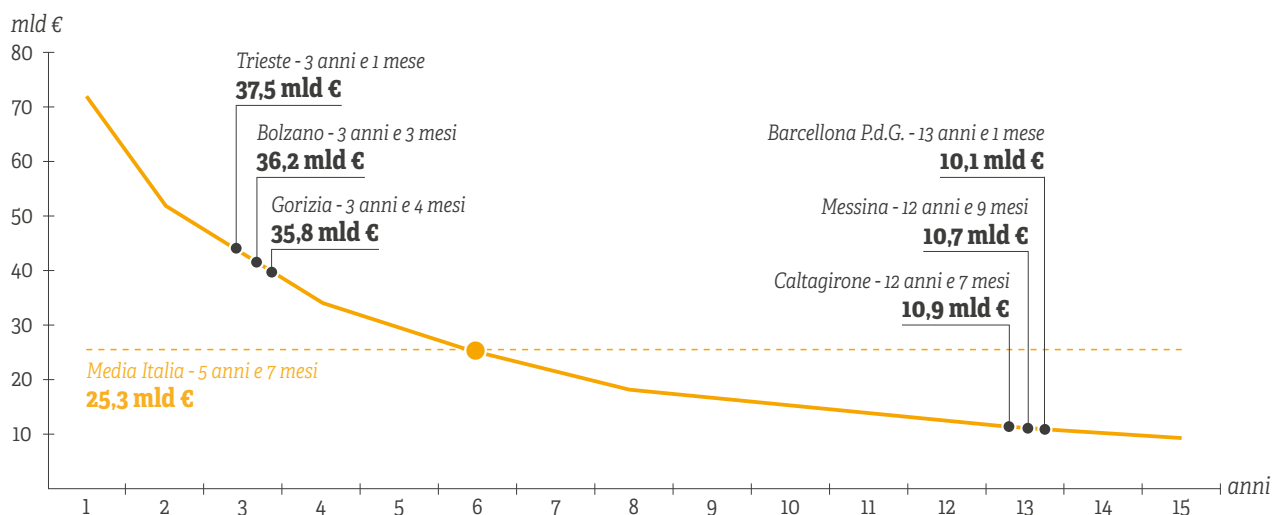
Legalcommunity Week is supported by



VALORE ATTUALE NETTO DELLE SOFFERENZE SUL MERCATO PER UN INVESTITORE

Ipotesi: tasso di sconto al 15% e RR correlati alla durata media

Fonte: Cerved



TIZIANA ALLIEVI

variano molto per area territoriale, con le regioni del Nord caratterizzate da performance migliori rispetto al Centro e al Sud, anche se dal 2017 ovunque i fallimenti chiusi hanno superato le procedure aperte nello stesso anno: nel 2018 il saldo positivo più importante si è registrato nel Nord-Ovest (1200 procedure chiuse in più rispetto a quelle aperte); il Nord-Est segue a ruota con un saldo

positivo di quasi mille unità, mentre mostrano segnali di rallentamento il Centro e il Sud. Nel Mezzogiorno, inoltre, il peso delle procedure pendenti risulta più alto: dei circa 56mila fallimenti dichiarati dal 2001 al 2018, ne risultano ancora aperti il 48,5% (circa 27 mila), contro il 42% del Centro (21mila), il 40% del Nord-Est (15mila) e il 37% del Nord-Ovest (22mila). Ciò si traduce in tempi più lunghi di chiusura dei fallimenti nel 2018: 9 anni e 6 mesi, contro i 7 anni e un mese del Centro, i 6 anni e 2 mesi del Nord-Est e i 5 anni e 7 mesi del Nord-Ovest.

Analizzando regione per regione, la più virtuosa per tempi di chiusura è il Trentino Alto Adige (5 anni e 2 mesi), seguita da Lombardia (5 anni e 4 mesi), Valle d'Aosta (5 anni e 5 mesi) e Friuli Venezia Giulia (5 anni e 8 mesi). Se invece si analizzano le procedure pendenti, la maglia nera va all'Umbria (75,7%), seguita da Basilicata (75%) e Sicilia (72,4%). Quelle col minor carico sono invece Friuli Venezia Giulia (51,1%), Piemonte (53,9%), Emilia Romagna (57,2%), Lazio (57,2%).

Se poi si guarda ai singoli Tribunali le differenze sono ancora più significative. Nel 2018 le quote più alte di procedure pendenti si registrano a Spoleto (79,8%), Rieti (74,7%), Locri (72,7%), Caltagirone (71%) e Gela (70,3%), mentre le durate medie più lunghe si osservano a Messina (18 anni e 5 mesi), Barcellona Pozzo di Gotto (17 anni e 5 mesi) ed Enna (15 anni e 7 mesi). I tribunali che hanno meno pratiche in arretrato da smaltire sono Ferrara (solo

GRIMALDI | ALLIANCE

is pleased to invite you to the presentation

Business Forum on Spain

June 21, 2019 • 9.30pm
Grimaldi Studio Legale
Corso Europa 12, Milan

The discussions will also focus on:

Investments in Spain

Energy and infrastructure opportunities

Real Estate and financial services

The event will end with refreshments, at **1:30 pm**

Media Partners



We kindly ask you to confirm your participation at the following e-mail address:
grimaldialliance@grimaldilex.com

DURATA E FALLIMENTI PENDENTI PER REGIONE

REGIONE	2017	2018	FALLIMENTI PENDENTI* (% SUL TOTALE)
Abruzzo	7,0	7,6	64,8%
Basilicata	12,7	11,1	74,9%
Calabria	9,7	8,5	68,1%
Campania	8,8	8,8	63,2%
Emilia Romagna	6,2	6,1	57,2%
Friuli Venezia Giulia	5,9	5,8	51,1%
Lazio	6,9	7,0	57,2%
Liguria	9,7	6,9	58,2%
Lombardia	5,4	5,4	55,7%
Marche	8,6	9,1	71,2%
Molise	13,2	12,5	71,2%
Piemonte	6,3	5,9	53,9%
Puglia	10,7	9,7	71,5%
Sardegna	7,7	8,5	63,7%
Sicilia	12,3	12,0	72,4%
Toscana	6,7	6,2	62,8%
Trentino Alto Adige	8,0	5,2	60,5%
Umbria	7,9	8,2	75,7%
Valle D'Aosta	3,9	5,5	59,8%
Veneto	6,7	6,6	63,3%
ITALIA	7,5	7,1	61,1%

*Fallimenti non chiusi rispetto al totale dei fallimenti aperti tra il 2010 e il 2018

il 23,4% è ancora aperto), Bolzano (24,2%), Torino (26%), Gorizia (26,7%), Trieste (27%). Tempi medi di chiusura più brevi si registrano a Crotone (3 anni e 8 mesi), Bolzano (4 anni e 1 mese) e Gorizia (4 anni e 1 mese).

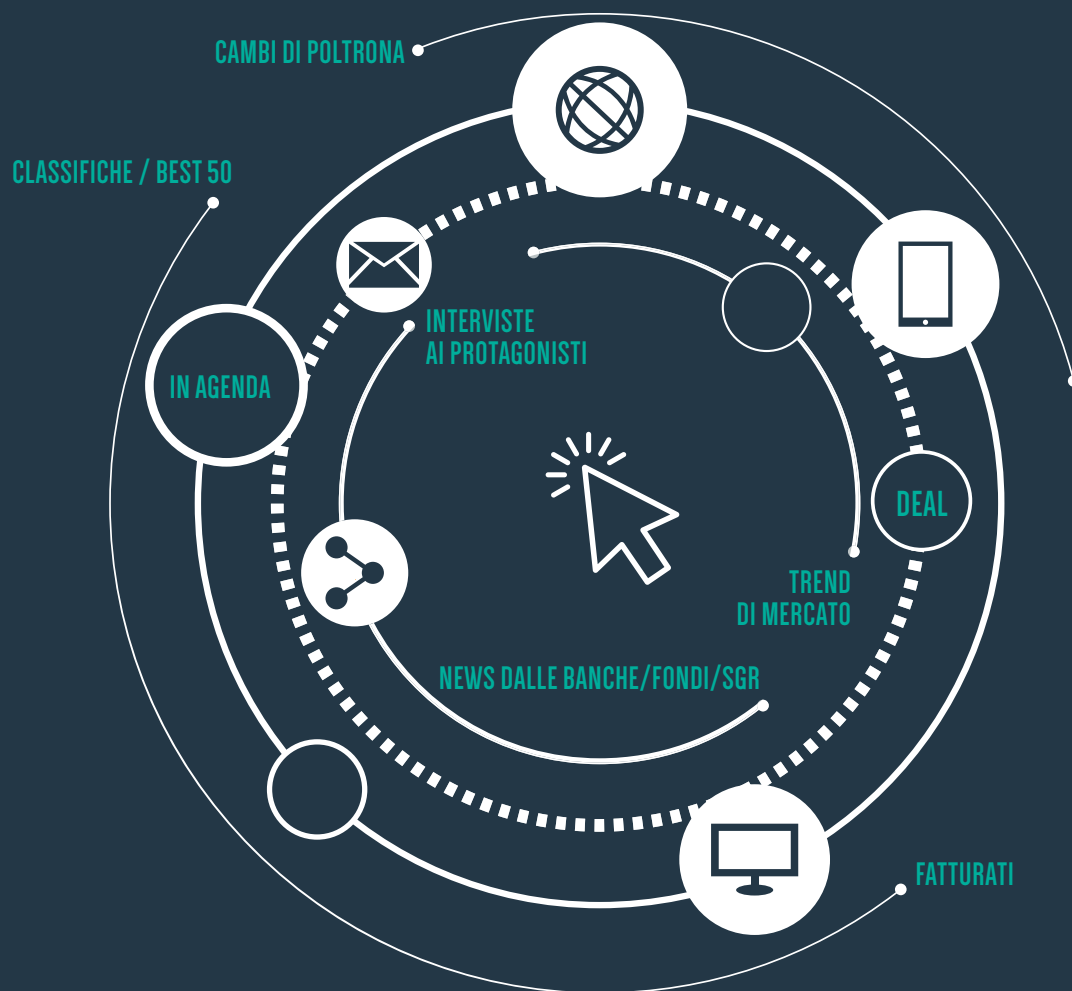
LE ESECUZIONI IMMOBILIARI – Si registrano miglioramenti anche nella capacità di gestire le esecuzioni immobiliari. Nel 2017, secondo i dati elaborati dall'associazione T.S.E.I., a fronte di un

aumento del numero di fascicoli chiusi (+11,4%) la durata media dalla procedura si è ridotta di circa 40 giorni, attestandosi a 5 anni. Questo trend si conferma anche nel primo semestre 2018. I tempi sono più lunghi nel Sud e nelle Isole (nel 2017, rispettivamente 6,25 e 7,41 anni), mentre il Nord-Est è l'area con durate più ridotte (4 anni), seguita da Nord-Ovest (4,16 anni) e Centro (4,76). La differenza è ancora più netta a livello di tribunale: tra i più virtuosi nel 2017 si collocano Trieste, con una durata media di 1,62 anni, Ferrara



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

(2,3 anni), Aosta (2,4 anni) e Bolzano (2,4 anni), mentre i più lenti sono Locri (16,7 anni), Castrovillari (10,9 anni), Fermo (10,8 anni), Cosenza (10,3 anni) e Caltagirone (10,2 anni). In gran parte dei casi, i tribunali più lenti a chiudere un fallimento lo sono anche nelle esecuzioni immobiliari: quelli di Caltagirone, Enna, Barcellona Pozzo di Gotto risultano tra i meno efficienti sui due versanti. Viceversa, i tribunali di Bolzano, Trieste, Gorizia e Aosta sono molto performanti in entrambi. Con alcune eccezioni: il tribunale di Crotone, che nel 2018 è il più virtuoso nei fallimenti (3 anni e 8 mesi), nel 2017 ha invece tempi lunghi di chiusura delle esecuzioni (6 anni e 1 mese). Al contrario, quello di Messina, il più lento nel chiudere i fallimenti (ben 18 anni e 5 mesi), è nella media per le procedure immobiliari.

QUANTO VALE PER UN INVESTITORE UN PORTAFOGLIO DI SOFFERENZE BLOCCATE IN IMPRESE IN FALLIMENTO O IN ESECUZIONI IMMOBILIARI

– Considerato un tasso di recupero medio del 30% dei crediti in imprese fallite e un tasso interno di rendimento del 15% (quindi nell'ottica di un investitore che acquista portafogli di NPL), il valore di 100 euro di crediti deteriorati originati da imprese è di 16,8 euro. Se però ci troviamo nei tribunali più rapidi, il valore potrebbe crescere fino a 21,9 euro; viceversa, in quelli meno efficienti il valore si ridurrebbe a 9 euro. Se poi si considera che i tassi di recupero si riducono al crescere della durata delle procedure, la variabilità dei risultati aumenta ulteriormente: nei casi migliori si arriverebbe a circa 27 euro, nei peggiori a 5. Gli stessi esercizi di stima possono essere ripetuti per le esecuzioni immobiliari: tenendo fermo il tasso interno di rendimento al 15% e assumendo un tasso di recupero del 49% (Banca d'Italia), un portafoglio di 100 euro di sofferenze sarebbe valutato da chi investe in NPL circa 32 euro, con un range che va dai 45 euro di Trieste ai 16 di Locri. Assumendo tassi di recupero più bassi per i tribunali più lenti e più alti per quelli più veloci, l'eterogeneità aumenta ulteriormente, passando dai 60 euro di Trieste e i 52 di Ferrara e Aosta ai circa 15 di Fermo e Castrovillari e agli 8 di Locri.

Le stesse tendenze si riscontrano se si prova a fornire una valorizzazione dello stock di sofferenze lorde nei bilanci delle banche italiane,



LUCIANA CIPOLLA

che secondo i dati ufficiali di fine 2018 ammonta a 99,7 miliardi di euro. In base alle rilevazioni di Banca d'Italia, ai tempi delle procedure concorsuali osservati dagli archivi di Cerved e ad alcune ipotesi basate sull'esperienza operativa di Cerved Credit Management e di La Scala, questi 100 miliardi potrebbero valerne 25,3 per un investitore specializzato in NPL, quasi 5 miliardi in meno rispetto al valore netto implicito nei bilanci delle banche (30 miliardi). Se la durata media di estinzione delle procedure corrispondesse a quella del tribunale di Trieste, il valore salirebbe a 32 miliardi di euro, addirittura 37 ipotizzando una correlazione tra durata e tassi di recupero delle sofferenze.

Le banche possono invece finanziarsi a tassi decisamente più favorevoli: considerando un tasso di sconto pari al 4% e mantenendo fissi i parametri precedenti, per una banca il valore delle sofferenze sul mercato risulterebbe più alto di circa 9 miliardi rispetto a un investitore (34,5 miliardi di euro contro 25,3). Con tassi di recupero sensibili alla durata media delle procedure, il gap tra il valore dei NPL secondo le tempistiche del tribunale più efficiente (Trieste, 43,8 miliardi) e quello più lento (Barcellona Pozzo di Gotto, 18,9 miliardi) rimane comunque consistente: 24,9 miliardi. ■

ESSERE DONNA in uno studio legale

di Ilenia Iaquineta



Cosa significa fare carriera in uno studio legale per un'avvocata? Le difficoltà che incontra sono maggiori rispetto a quelle con cui deve confrontarsi un collega di sesso maschile?

Da questi interrogativi ha preso il via un'indagine condotta dalla American Bar Association (ABA), l'associazione statunitense di avvocati volontari e studenti di giurisprudenza, e il centro di ricerca legale ALM Intelligence ripresa da *The American Lawyer*.

Lo studio raccoglie le esperienze vissute da oltre 900 professioniste che da più di 15 anni lavorano all'interno di grandi studi d'affari. In particolare, la ricerca presenta, oltre che dei dati numerici

dedotti dalle interviste, oltre 200 testimonianze di avvocate che rivelano in che modo l'essere donna abbia condizionato negativamente il loro percorso professionale. Si tratta di racconti di molestie, battute di cattivo gusto o difficoltà sperimentate a seguito della maternità.

Per il solo fatto di appartenere al genere femminile sono numerose le esperienze comuni vissute dalle avvocate. Per esempio, a quattro su cinque (l'81% circa) è capitato di venire scambiate per collaboratori di livello inferiore. Un'evenienza che invece è capitata solo allo 0,5% dei colleghi maschi intervistati. Tre professioniste su quattro (il 74%) hanno dovuto

sopportare commenti, battute o racconti umilianti (contro l'8% degli uomini). Più di tre avvocate su cinque (il 66%) crede di aver avuto accesso a meno opportunità di sviluppo del business (sensazione condivisa da meno del 10% dei colleghi di sesso maschile).

Il 63% delle avvocate che hanno risposto al questionario ritiene di essere stata percepita come meno dedita alla propria carriera (cosa accaduta a solo circa il 2% degli uomini).

E ancora, la sola appartenenza al genere femminile ha condizionato gli aumenti dei compensi o la distribuzione dei bonus secondo il 53,5% delle professioniste. Il genere ha rappresentato un problema in questa circostanza solo per meno del 4% dei professionisti. Similmente, gli avanzamenti di carriera e le opportunità di crescita si sono ridotti per circa il 53% donne e quasi il 7% degli uomini.

E anche se l'attenzione alle politiche di diversity & inclusion è forte all'interno di molte strutture, a una donna su due (il 51%) è capitato di sentirsi strumentalizzata e usata in alcune occasioni come simbolo dell'inclusività all'interno dello studio.

Quanto invece a molestie o avances indesiderate, ad averne fatto esperienza è un'avvocata su due (il 49% contro il 6% dei colleghi maschi). Questi episodi nel 28% dei casi non sono stati segnalati pubblicamente allo studio per timori di ritorsioni. L'aver respinto delle proposte di carattere sessuale ha però avuto un prezzo in termini di opportunità di lavoro perse per

»»



DIVERSITYAWARDS

LC PUBLISHING GROUP

04.07.2019 • FOUR SEASONS HOTEL • Via Gesù, 6/8 - Milano

18.30 Accredito e welcome cocktail

19.00 Saluto di **Marco Vigni** Presidente *AIDP Lombardia*

19.10 Speech di **Danielle Kelly** Global Head of Diversity & Inclusion
Herbert Smith Freehills (from Sydney office)

19.30 Tavola rotonda

"Diversity: l'importanza della varietà o delle differenze?"

INTERVENGONO*

Laura Bruno Vicepresidente *AIDP Lombardia* con Delega all'area Diversity
e HR Head *Sanofi Italia*

Philippe Léveillé Chef *Miramonti l'Altro* ❀❀

Laura Orlando Managing Partner Italy *Herbert Smith Freehills*

20.30 Premiazioni

21.00 Standing dinner

**panel in completamento*

Partner



HERBERT
SMITH
FREEHILLS

Supported by



ASLAWOMEN



#LcDiversityAwards     

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



LA PROFESSIONE DELLE DONNE IMMAGINATA E REALE: LE *BEST PRACTICE* DA ADOTTARE

- Cosa fare concretamente per avere più figure femminili ai vertici degli studi professionali?
- Cosa si aspettano oggi i giovani dal loro futuro professionale?
- Come viene percepito il lavoro e gli adolescenti di oggi saranno professionisti diversi da quelli presenti oggi sul mercato?

Si discuterà di questo e del futuro della professione al femminile.

Verranno presentati i risultati di due indagini parallele, una sulle/sui professioniste/i, svolta con il supporto di alcuni ordini professionali che hanno circolato il questionario al loro interno e una condotta da Laboratorio Adolescenza all'interno delle scuole superiori di Milano.

**Martedì 18 giugno 2019 - Ore 17,00 - Sala Alessi
Comune di Milano - Piazza della Scala, 2 - 20121 Milano**

SALUTI:

Lamberto Bertolè
Presidente, *Consiglio Comunale*

Alice Arienta
Consigliera Comunale
Presidente, *Commissione Innovazione
Servizi al cittadino e agenda digitale*

Daria Colombo
Delegata del Sindaco *alle Parità di Genere*

Simonetta D'Amico
Presidente, *Commissione Casa, Lavori Pubblici, Erp*

Diana De Marchi
Consigliera Comunale
Presidente, *Commissione Pari Opportunità e Diritti Civili*

Simona Laderchi
Partner, *Laderchi & Partners*

Laura Specchio
Presidente, *Commissione Politiche per il Lavoro, Sviluppo Economico,
Attività Produttive, Commercio, Risorse Umane, Moda e Design*

Roberta Toniolo
Presidente, *Associazione PWN Milan*

INTRODUZIONE DI:

Marina Forquet Famiglietti
Head of HR ed Executive Director, *Borsa Italiana Maria*

INTERVENGONO:

Arch. Valeria Bottelli
Partner, *Studio BDGS Architetti Associati*

Avv. Antonella Brambilla
Socio, *Dentons*

Notaio Giovannella Condò
Socio fondatore, *Studio Milano Notai*

Dott.ssa Roberta Dell'Apa
Partner, *Studio Dell'Apa Zonca e Associati*

Avv. Barbara De Muro
Responsabile, *ASLA Women* - Partner, *LCA Studio Legale*

Dott.ssa Alberta Ferrari
Senologa chirurga, *Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia*

Dott.ssa. Cristiana Giampetruzzi
Socio fondatore, *Studio Dattoli, Giampetruzzi & Associati*

Ing. Patrizia Giracca
Presidente, *Commissione Etica Ordine degli Ingegneri di Milano* - Socia fondatrice, *Studio Hub.Itat*

Dott.ssa Marianna Vintiadis
Country Manager, *Kroll*

CONCLUSIONI:

Avv. Roberta Crivellaro
Partner, *Whiters*

**INCONTRO GRATUITO.
Clicca qui per iscriverti**

Accreditato presso l'Ordine degli Avvocati di Milano con **2 CREDITI FORMATIVI** in materia ordinaria. Accreditato presso l'Ordine dei Commercialisti ed Esperti contabili di Milano.

Partecipa al sondaggio sulle professioniste:
<https://it.surveymonkey.com/r/ProfessionistiAConfronto>

Sponsor

withersworldwide

LADERCHI & PARTNERS
LEGAL & TAX SPECIALTIES

**HUB
ITAT**
Studio di Ingegneria e Architettura

Kroll | A Division of
DUFF & PHELPS

Media partner

Con il patrocinio di

INHOUSECOMMUNITY

30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

**ORDINE DEGLI ARCHITETTI,
PIANIFICATORI, PAESAGGISTI E CONSERVATORI
DELLA PROVINCIA DI MILANO**

INGE

**OMCeO
Milano**
Ordine Provinciale
dei Medici Chirurghi
e degli Odontoiatri

PWN | GLOBAL
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

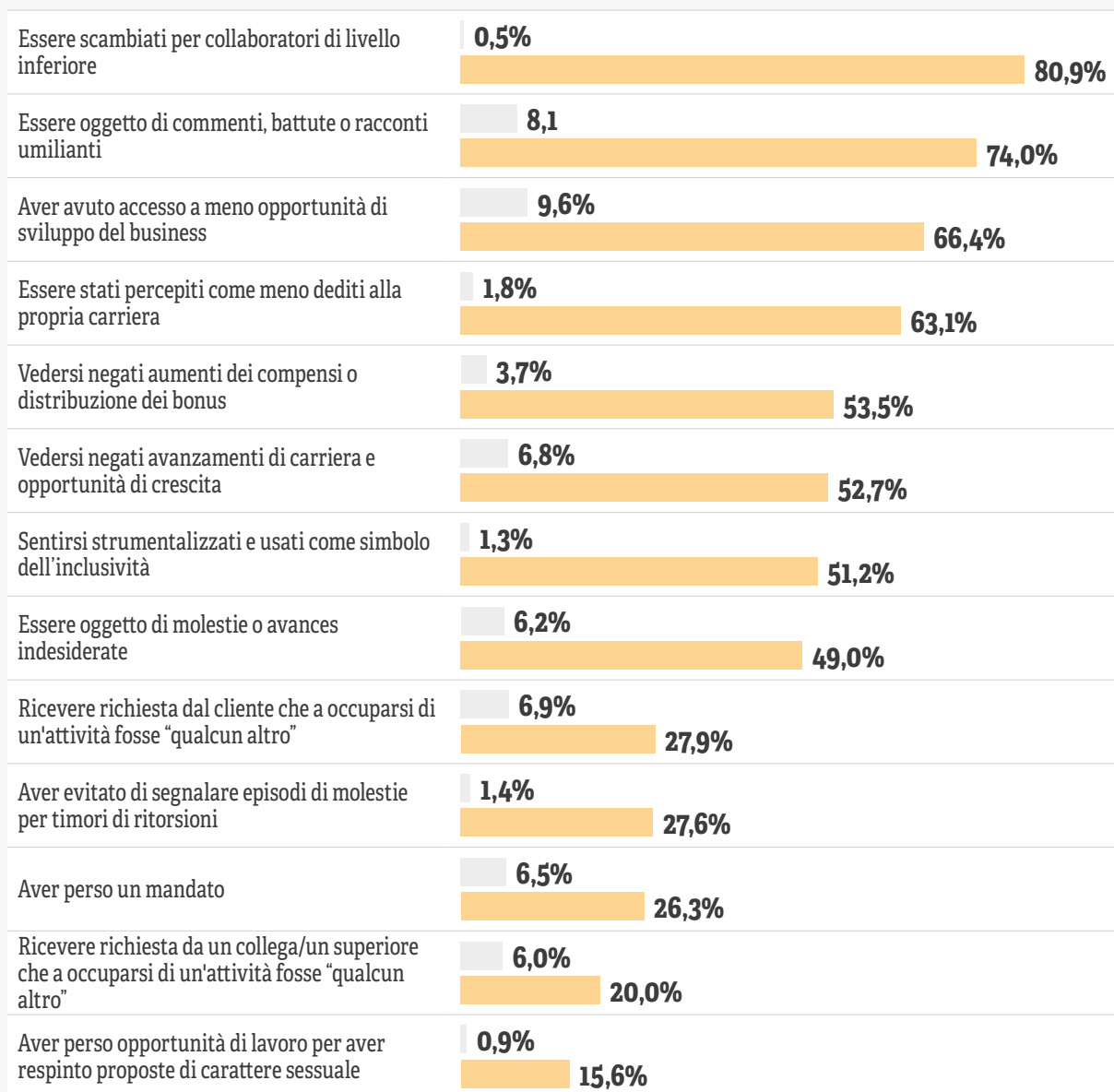
il 16% delle professioniste (e per meno dell'1% dei colleghi).

Ad alcune è anche capitato di venire prese meno sul serio sul lavoro. Al 28% delle intervistate è successo che dei clienti chiedessero che a occuparsi di una determinata attività fosse "qualcun altro" (contro al 7%

dei professionisti). Al 20% è accaduto che ad avanzare questa richiesta fossero invece dei colleghi, spesso di livello superiore (solo al 6% degli uomini). Il semplice fatto di essere donna è costato infine al 26% delle intervistate la perdita di almeno un mandato. Impressionante confrontare i

dati e leggere le esperienze di crescita professionale di donne e uomini all'interno degli studi legali, vero? Appartenere a un genere piuttosto che a un altro fa davvero la differenza. Ma visto che il numero di avvocate nelle *law firm* non fa che crescere, qualcosa dovrà cambiare... 

NEL CORSO DELLA SUA CARRIERA NEL SETTORE LEGALE LE È MAI CAPITATO DI TROVARSI IN UNA DI QUESTE SITUAZIONI A CAUSA DEL SUO GENERE? (Percentuale di rispondenti)



Fonti: ALM Intelligence Legal Compass e American Bar Association (ABA)

 Uomini

 Donne



LEGALCOMMUNITY AWARDS

IP&TMT2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

Lunedì 13 maggio

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59

Milano

Sponsor



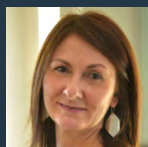
#LcIpTmtAwards



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



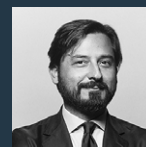
Silvia Adler
Project Manager, *MuseoCity*



Antonella Andrioli
Legal & Corporate Affairs
Director, *Valentino*



Emiliano Berti
Head of Legal & Compliance,
Europe, *Nokia*



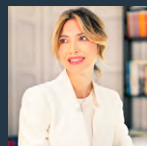
Andrea Bonante
Corporate Affairs & Global
Compliance Director – Board
Secretary, *Moncler*



Paola Brovelli
General Counsel,
Samsung Electronics Italia



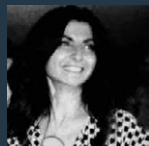
Valerio Bruno
Director of Legal Services,
Accenture



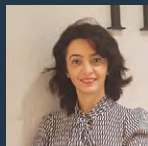
Marilù Capparelli
Director of Legal Affairs,
Google EMEA



Francesco Carducci
D.P.O. – Head IP, *Parmalat*



**Nadia Francesca
Cipriano**
Direttore Legal Affairs, *Olivetti*



Sara Citterio
Corporate Affairs, Legal
and Compliance Manager,
Trussardi



Luigi Condorelli
Principal Counsel,
*The Walt Disney Company
Italia*



Antonio Corda
Legal Affairs Director,
Vodafone



Barnaba Costalonga
Senior Director, Business
& Legal Affairs, *Viacom*



Sabrina Costanzo
Senior Attorney – Intellectual
Property, E-Commerce and
Compliance, *Luxottica Group*



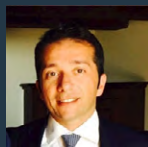
Furio Curri
Head of Group
General Legal Affairs,
Assicurazioni Generali



Stefania Del Duca
General Counsel,
Granarolo



Sabrina Delle Curti
General Counsel,
Cerved Group



Daniele Di Gregorio
Senior Legal Counsel,
Sofinter



Carmen Di Marino
Chief Legal Officer, *Dompè*



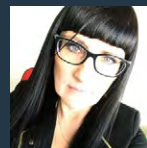
Marcello Dolores
Vice President – Corporate
Legal and Regulatory Affairs
for Southern Europe,
*Discovery Networks
International*



Gian Maria Esposito
General Counsel,
TeamSystem



Paolo Fabiani
Legal Director, *Technogym*



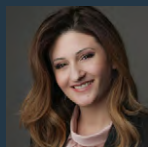
Simona Falchieri
Responsabile Legale - Socie-
tario e Fiscale, *Conad
Consorzio Nazionale
Dettaglianti Soc.Coop*



Sabrina Gentile
Legal & Corporate Affairs
Director, *EditorialeDomus*



Niccolò Giora
Senior Legal Counsel,
Vodafone Italia



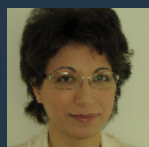
Clara Giove
Responsabile Legale,
The Swatch Group (Italia)



Nicola Giudice
Responsabile Servizio
di Conciliazione,
Camera Arbitrale di Milano



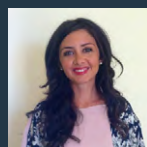
Stefano Iesurum
Head of Legal Affairs, *Diesel*



Rita Izzo
Head of Legal,
UniCredit Services



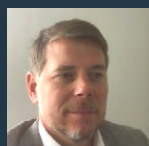
Tanya Jaeger de Foras
VP & General Counsel EMEA,
Whirlpool



Vanessa La Greca
Head of Legal Affairs Italy,
YOOX NET A PORTER Group



Antonello Lauro
General Counsel Jewellery
Division, *Kering*



Giacomo Leo
General Counsel,
Bottega Veneta



Fabrizio Manzi
Chief Legal Officer,
Italiaonline



Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP
Director, *Ermenegildo Zegna*



Salvatore Mautone
Head of Legal, *Kimbo*



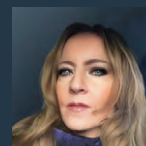
Sandra Mori
DPO Europe, *Coca-Cola*



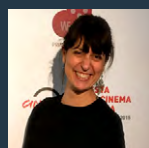
Ilaria Musco
Head of Legal Affairs,
Dazn Italy



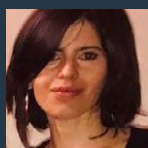
Simona Musso
General Counsel, *Lavazza*



Monica Nannarelli
Director of Legal Department,
Morellato & Sector



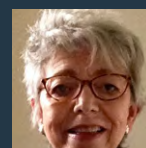
Letizia Nuvoli
Head of Legal,
Indiana Production



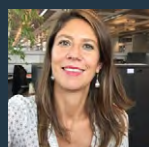
Rachele Perico
Legal Counsel,
*The Blonde Salad – Chiara
Ferragni*



Marianna Piana
Head of Legal and Complian-
ce Broadband, *Eutelsat*



Giuliana Picarelli
Coordinatrice Artistica



Valérie Ruotolo
Country Counsel Italy,
HP Italy



Juna Shehu
General Counsel,
Poltrona Frau Group



Umberto Simonelli
Chief Legal & Corporate
Affairs Officer – Company
Secretary, *Brembo*



Nicola Verdicchio
Senior Vice President and
Chief Legal Officer, *Pirelli & C.*

ESCLUSIVA

AIGI: il nuovo corso

L'associazione italiana giuristi d'impresa ha rinnovato il consiglio generale ed eletto un nuovo presidente: Giuseppe Catalano. MAG lo ha intervistato in anteprima

di ilaria iaquinta

GIUSEPPE CATALANO



igitalizzazione e
intelligenza artificiale.
Formazione. Etica e
legalità aziendale. Sono
questi i tre grandi pilastri
su cui si concentreranno i
lavori di Aigi sotto la guida di
Giuseppe Catalano.

Il segretario del consiglio di
amministrazione e responsabile
corporate affairs di Assicurazioni Generali
è infatti, per volere del consiglio generale di
Aigi, il nuovo presidente dell'associazione italiana
giuristi d'impresa. L'incarico, affidatogli l'8 maggio scorso,
sarà valido per i prossimi tre anni. Catalano raccoglie il testimone
di **Raimondo Rinaldi** (general counsel di Esso Italiana) che ha guidato
l'associazione per gli ultimi sei anni e che da oltre dieci ricopriva
all'interno della stessa incarichi di responsabilità crescente.

MAG ha incontrato il neopresidente per farsi svelare in anteprima
quale sarà il futuro prossimo dell'associazione.

**Avvocato Catalano, è stato appena nominato presidente di Aigi.
Quali cambiamenti porterà all'interno dell'associazione?**

Non credo siano necessari grandi cambiamenti, penso piuttosto che

“

ABBIAMO DELLE SFIDE INCREDBILI DAVANTI A NOI. OGGI CI TROVIAMO A DARE RISPOSTE GIURIDICHE A QUESTIONI CHE 20 ANNI FA NON CI PONEVAMO NEANCHE

”

l'associazione vada rinnovata, ma nella continuità. Aigi ha una storia di oltre 40 anni alle spalle, un marchio ormai riconosciuto, forte e indipendente. L'indipendenza è il requisito più importante per un giurista d'impresa e per questo deve rimanere il filo conduttore dell'azione dell'associazione, così come lo è stato per chi mi ha preceduto in questi anni.

Quali saranno le priorità?

Il mio mantra sarà quello di tenere fede al programma presentato ai soci durante la fase elettorale – definito insieme al presidente uscente Rinaldi e agli altri candidati della lista – mantenendo saldi gli obiettivi con l'ambizione di raggiungerli. Sarà importante avvicinare ulteriormente gli associati ed eventualmente ampliare il nostro bacino e investire nelle attività territoriali visto che ci sono tantissimi colleghi sparsi per l'Italia.

Quali sono i punti cardine di questo programma?

Affrontare i grandi cambiamenti dei nostri tempi. Abbiamo delle sfide incredibili davanti a noi. Oggi ci troviamo a dare risposte giuridiche a questioni che 20 anni fa non ci ponevamo neanche.

Per esempio?

La prima sfida – che è al contempo una grande opportunità – su cui ci concentreremo è quella del digitale e dell'intelligenza artificiale, asset che stanno avvicinando ancora di più tutte le professioni legali che ruotano intorno all'azienda, sia all'interno che all'esterno. Non a caso numerosi professionisti del consiglio generale lavorano all'interno di gruppi tecnologici. Per fare solo un esempio, a succedermi nella responsabilità della sezione territoriale della Lombardia e Liguria sarà Alessandra Bini, general counsel di Ibm.

Ha sottolineato che il digitale e l'AI rappresentano anche delle opportunità. Alcuni non credono nelle potenzialità dell'AI, altri invece ne sono spaventati...
Io penso che l'orizzonte sarà radioso se

COMITATO DIRETTIVO



GIUSEPPE CATALANO
PRESIDENTE

Assicurazioni Generali

WANYA CARRARO
VICE PRESIDENTE
VICARIO

Publitalia '80



SILVIA BONACOSSA

Xerox



GIOVANNA LIGAS

Presidente Emerito
Aigi



GIORGIO MARTELLINO

Avio



GABRIELLA PORCELLI

Fendi



RAIMONDO RINALDI

Esso Italiana

SEGRETARIO-TESORIERE

MASSIMO SCARAVONATI

Oracle Italia





Are pleased to invite you to the

CORPORATE COUNSEL COCKTAIL

10 JUNE 2019 - From 18.30

GATTI PAVESI BIANCHI

Piazza Borromeo 8, 20123 Milan

To be presented during the event:

GENERAL COUNSEL CHAMPIONS LIST 2019

- 18.30 Welcome Cocktail
- 19.30 Presentation of the GC Champions List 2019
- 20.30 Light Standing Dinner

#legalcommunityweek

Contacts

For registrations: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Legalcommunity Week
is supported by



RESPONSABILI SEZIONI TERRITORIALI



LAURA AMADIO
Forall Confezioni
Triveneto



ALESSANDRA BINI
Ibm Italia
Lombardia e Liguria



**NEMIO
PASSALACQUA**
Petronas Lubricants Italy
Piemonte e Valle D'Aosta



**MICAELA
CATTANEO**
Tetra Pak Packaging
Solutions
Emilia Romagna e Marche



SIMONE FORNI
UnipolSAI Assicurazioni
Toscana e Umbria



**GIORGIO
MARTELLINO**
Avio
Centro



**STEFANO
PANTALEO**
Alitalia Società Aerea
Italiana
Sud

riusciremo a cogliere le opportunità della sfida digitale. Credo che il digitale restringerà ancor di più la differenza tra giurista interno ed esterno e contribuirà ad assimilare due mondi, già al momento molto vicini nella realtà.

Cambierà anche la relazione tra consulenti e in house? E se sì in che modo?

L'ha già cambiata parecchio. Purtroppo, nessuno di noi ha la sfera di cristallo. Ma credo che la relazione sarà ancora più diretta. Anche se, al di là del digitale, rimarrà un rapporto guidato dalla fiducia.

Torniamo al programma per il prossimo triennio. Oltre alla sfida dell'intelligenza artificiale su cos'altro vi concentrerete?

Sul riconoscimento della figura del giurista di impresa...

Che è anche una battaglia storica di Aigi...

Lo è, ma penso che la declineremo in maniera differente. Stiamo esaminando un tema di certificazione di qualità della nostra figura e su questo partirà un progetto specifico, per il quale spero di contare sull'aiuto di tutto il direttivo e, in particolare, di Giorgio Martellino. Penso che chiedere al legislatore, che ha già tante priorità, una disciplina specifica per il legale d'azienda sia sempre una battaglia difficile. Credo piuttosto che noi dovremmo arrivare a una situazione nella quale il riconoscimento avvenga quasi naturalmente, "by design" volendo mutuare la terminologia legata alla privacy.

Come?

Attraverso, quello che sarà il nostro secondo "cantier aperto": la formazione. Ci siamo resi conto che formare i giuristi di impresa non è facile e che non possiamo lasciare tutto al caso. Ce lo chiede anche il mercato, che ha un bisogno crescente di giuristi. Partiremo con un progetto dedicato a questo e sarà un punto importante del nostro programma.

“

PENSO CHE
L'ASSOCIAZIONE
VADA
RINNOVATA,
MA NELLA
CONTINUITÀ

”

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

#legalcommunityweek

Wednesday
12 JUNE
CORPORATERUN

LEGALCOMMUNITYWEEK

FANCY A MORNING RUN BEFORE GOING TO THE OFFICE?

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PARTICIPATION: €10

the fee includes participation to the run,
shower and breakfast at the club



PATROCINIO
Comune di
Milano

6KM (NON-COMPETITIVE)

PROGRAM:

6:15 am general gathering
6:30 am race departure
7:00 – 8:30 am shower and breakfast
at Canottieri San Cristoforo Sporting Club

Organized by



Partners



Sponsor



For registrations:

Verde Pisello – Via Lodovico il Moro 9, 20143 Milan

For information:

Helene.Thiery@lcpublishinggroup.it

+39 02 84243870

3rd Edition

Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

The **Gold Awards** by Inhousecommunity
recognises the excellence of in house legal
and compliance professionals and teams
in Spain & Portugal

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email jon.bustamante@iberianlegallgroup.com

VOTE FOR YOUR FAVORITES

7th November 2019
Madrid

Partner

lexsoft
systems



“

IL DIALOGO
SARÀ
FONDAMENTALE
SU TUTTI I
FRONTI, ANCHE
CON LE ALTRE
ASSOCIAZIONI

”

C'è altro?

L'etica e la legalità d'impresa, un tema che negli ultimi anni è stato presidiato dai giuristi d'impresa, e su cui dobbiamo proseguire il cammino avviato nei mandati precedenti. La nostra associazione si è dotata di un codice deontologico prima delle associazioni forensi, come mi ricordava qualche giorno fa Ermanno Cappa.

L'associazione rappresenta professionisti che hanno responsabilità diverse e che lavorano nei settori aziendali più disparati...

I giuristi di impresa ormai sono tanti. Non tutti fanno tutto. Io per primo non sono un general counsel ma sono capo degli affari societari. Questo perché il

bisogno di sapere giuridico all'interno dell'impresa si è moltiplicato, ci sono tra gli altri i responsabili della compliance, i dpo, eccetera. Le problematiche legali sono enormi e numerose è impossibile affrontarle da soli.

Immagino che tutte figure queste abbiano anche esigenze differenti. Aigi come pensa di rappresentarle?

Delineando le peculiarità dei legali di impresa che, pur nelle differenze, hanno caratteristiche comuni. Tutti seguono una parte del sapere giuridico, per cui non possono che essere giuristi, e non possono che avere una formazione giuridica. E, cosa altrettanto importante, tutti devono essere indipendenti.

Quindi l'associazione è aperta a tutti questi professionisti?

L'associazione è aperta ai professionisti che affrontano tematiche giuridiche all'interno dell'impresa nel rispetto dello statuto. Rifletteremo anche sull'eventuale necessità di rivederlo per assicurarci che rispetti in tutto e per tutto l'evoluzione della figura del giurista d'impresa.

Oltre alle varie sottocategorie professionali c'è anche una questione generazionale... Come rappresenterà i giovani giuristi Aigi?

Includendoli al massimo. Già le elezioni hanno permesso di far entrare in consiglio generale nuove leve giovani. Altri hanno assunto la responsabilità delle sezioni territoriali. Daremo un forte impulso alla comunicazione interna ed esterna, utilizzando i mezzi a nostra disposizione, anche i social media. Il dialogo sarà fondamentale su tutti i fronti, anche con le altre associazioni.

Pensa ad alcune in particolare?

Alle associazioni di categoria sia in Italia che all'estero e anche alle altre associazioni professionali. In un mondo che diventa sempre più fluido, confrontarsi coi colleghi del resto del mondo è importante. Aigi lo ha sempre fatto con Ecla (European Company Lawyers Association), ma rinviare questi rapporti è ancora più importante. ■

TUTTO PRONTO PER LA AIGI SUMMER SCHOOL 2019

Ligas: «La formazione continua è fondamentale per tutti i giuristi»



ALCUNI DEI PARTECIPANTI ALLA PRIMA EDIZIONE DELLA AIGI SUMMER SCHOOL INSIEME AL PRESIDENTE USCENTE RINALDI

Dal 14 al 16 giugno si terrà la seconda edizione della Aigi Summer School a Bertinoro (Forlì - Cesena). Una tre giorni di approfondimento dedicata agli in house counsel che – condotta da accademici e giuristi di grandi multinazionali – ha come scopo la condivisione di conoscenze ed esperienze rispetto a tematiche legali prioritarie per i giuristi d'impresa. Il programma di quest'anno, definito sulla base delle preferenze dei soci, si focalizza in particolare sulla relazione tra giurisprudenza e innovazione, sulla "legge di internet"

e sullo sviluppo tecnologico (intelligenza artificiale e legal tech).

A curare il progetto della Aigi Summer School è un comitato scientifico coordinato dal presidente emerito Aigi **Giovanna Ligas** e composto dal coordinatore didattico della scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa **Enzo Pulitanò** (presidente emerito Aigi e of counsel di Pedersoli e Associati), il professor **Michele Carpagnano** (docente di diritto della concorrenza presso l'Università di

SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



Partners

**BN
[&]P** BOURSIER NIUTTA [&] PARTNERS
Studio Legale Associato

CARNELUTTI
LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

大成 **DENTONS**

GEGBBIABORTOLOTTA
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

LIMATOLA
AVVOCATI

MAISTO E ASSOCIATI

Nctm

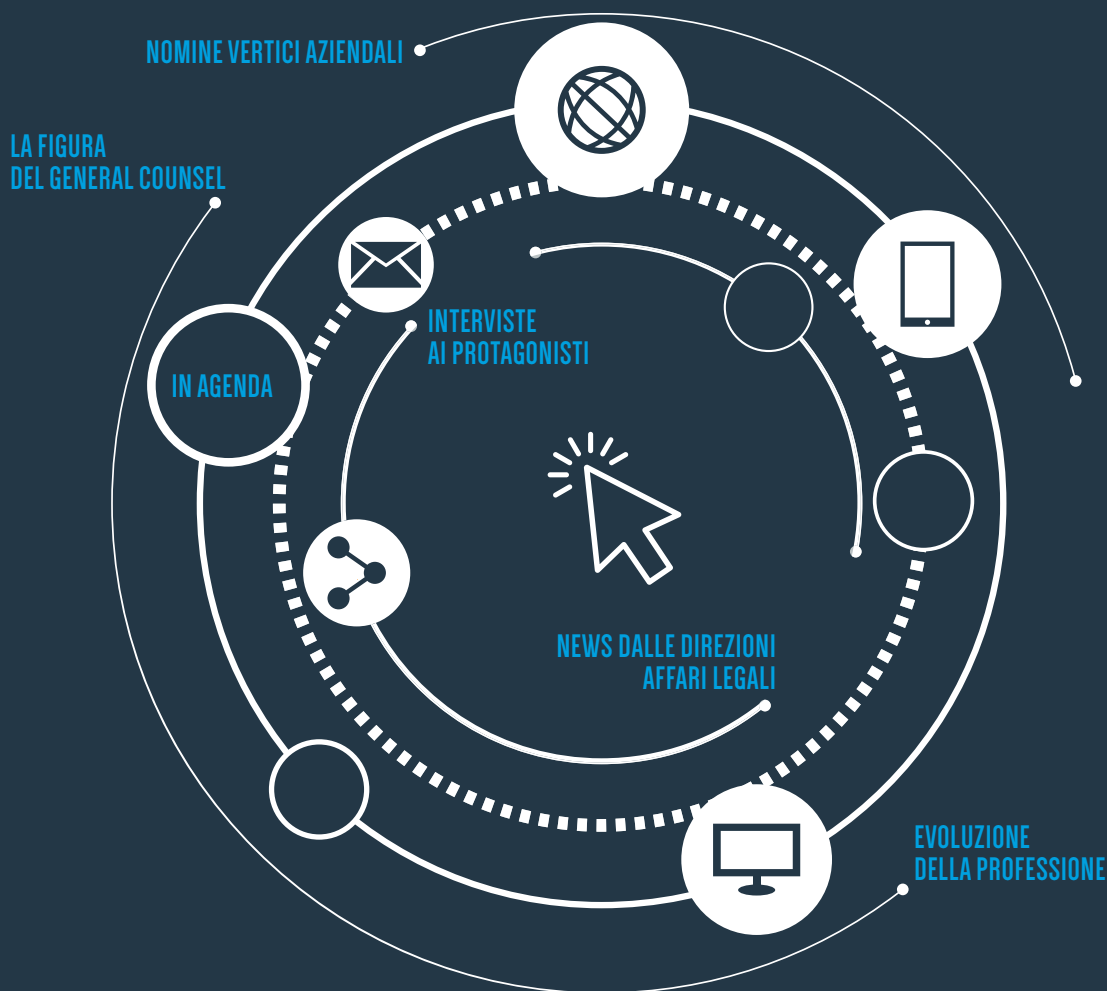
ORSINGERH ORTU
avvocati associati

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



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



GIOVANNA LIGAS

Trento e partner di Dentons), e i soci Aigi **Alessandra Bini** (direttore affari legali Ibm Italia), **Fabio Fiumanò** (legal manager & compliance officer Hilti Italia) e **Chiara Benericetti** (legal counsel di Cooperativa Ceramica d'Imola) e **Adriano Peloso** (responsabile della funzione onshore contract management execution phase – infrastructures and renewables Saipem). Ligas ha raccontato a MAG di cosa si tratta.

**LA FORMAZIONE CONTINUA
È FONDAMENTALE PER TUTTI I GIURISTI,
CHE SIANO AVVOCATI DEL LIBERO FORO
O DIPENDENTI**

Perché una Summer School per i giuristi d'impresa? Come è nata l'idea di realizzarla?

La Aigi Summer School è nata su iniziativa di un gruppo di giovani soci – all'epoca coordinato da me e da Cristina Cabella – che si è impegnato per promuovere l'internazionalizzazione dei giuristi d'impresa, in particolare dedicato a tutti gli in house che, anche se non lavorano per multinazionali, vogliono mantenere e sviluppare le proprie attitudini e conoscenze del diritto internazionale, dell'Unione Europea e delle lingue straniere. La principale iniziativa di questo gruppo è stata questa ma abbiamo anche promosso una convenzione con una scuola di lingue disponibile via web per favorire i colleghi che non si trovano nelle grandi città e non hanno a disposizione scuole di lingua e di linguaggio giuridico come a Milano o a Roma.

È questa la ragione per cui avete scelto l'inglese come lingua della scuola?

Una delle caratteristiche più importanti della Summer School è di essere destinata a promuovere l'approfondimento di tematiche legali internazionali, principalmente europee, ma non solo, con docenti italiani e stranieri e possibilmente con la partecipazione di giuristi d'impresa non solo italiani, per promuovere un proficuo scambio di informazioni, conoscenze ed esperienze, oltre che a creare un network internazionale tra i giuristi d'impresa che appartengono alle associazioni europee di giuristi d'impresa che aderiscono ad Ecla (European Company Lawyers Association). Un problema comune che riscontriamo è quello di assumere giovani avvocati, magari preparatissimi, ma che non sono in grado di lavorare in lingua inglese, cosa sempre più essenziale nelle nostre realtà lavorative. In questo anche l'Università non aiuta. I giuristi devono curare da soli questo aspetto della loro formazione e quelli che conoscono la lingua devono farsi parte attiva per mantenerne la conoscenza.

Al di là dell'aspetto linguistico perché è importante la formazione continua per i giuristi d'impresa?

La formazione continua è fondamentale per tutti i giuristi, che siano avvocati del libero foro o dipendenti. In particolare, i giuristi d'impresa sono chiamati ad aiutare l'azienda a gestire le proprie attività sia in Italia che all'estero, cosa che richiede profonde conoscenze della legislazione dell'Unione oltre che quella nazionale. (r.i.)



DIRETTIVA COPYRIGHT, VERSO IL MERCATO UNICO DIGITALE

di jacopo liguori*

Con l'approvazione della direttiva sul copyright, il Parlamento Europeo potrebbe aver compiuto un ulteriore passo verso quella che dovrebbe essere la generale modernizzazione dell'ordinamento dell'Unione Europea, con l'obiettivo di costituire un vero mercato unico digitale.

Il dibattito sulla direttiva si è mostrato sin da subito molto acceso e difficoltoso, tanto che dura da ben tre anni. Come noto, la discussione ha visto contrapposte le esigenze dei big del settore delle piattaforme online, sostenitori della libertà "assoluta" del web e le ragioni di natura economica del mondo dei grandi gruppi editoriali e dei produttori di contenuti. Da un lato si è parlato di tentativo di limitare la libertà di informazione sul web e dall'altro ci si è schierati a difesa della creatività, dell'ingegno e dei molti posti di lavoro che da questi derivano. E la discussione

non è ancora conclusa. Manca infatti il voto favorevole del Consiglio. Si dovrà inoltre attendere anche l'interpretazione e implementazione della direttiva negli Stati membri che avverrà nei prossimi due anni, per poter valutare gli effetti pratici della direttiva. Il cammino potrebbe quindi essere ancora lungo. Si pensi poi a quanto velocemente si modifica di giorno in giorno il mondo digitale. Disposizioni che oggi ci sembrano attuali potrebbero non esserlo in un prossimo futuro. Uno dei temi più accessi ha riguardato proprio una tecnologia in continua evoluzione. Ci riferiamo al sistema dei filtri e di rimozione che le piattaforme, che ospitano contenuti protetti dal diritto d'autore, dovrebbero teoricamente applicare per limitare la propria responsabilità e ostacolare la circolazione di materiale in modo illecito. Un simile è più che giustificato



adempimento potrebbe contribuire tuttavia a rendere più difficoltosa la fruizione dei contenuti in rete, soprattutto nel caso in cui siano veicolati da soggetti non strutturati e preparati da un punto di vista tecnico. E d'altronde, nemmeno si può escludere che i *big player* rischino di censurare inutilmente contenuti applicando filtri automatici molto sofisticati i cui algoritmi potrebbero non sempre discriminare in maniera genuina un contenuto lecito da uno illecito.

Ancora, la cd. "tassa sul link", l'altro dei temi più dibattuti, introduce l'obbligo per gli Stati membri di prevedere che gli autori di contenuti online debbano essere adeguatamente remunerati. Autori ed editori si potranno quindi confrontare "ad armi pari" con i grandi provider di servizi sul web ma diventerà allora fondamentale comprendere come poter

trasmettere liberamente contenuti avvalendosi delle esenzioni per finalità divulgative previste dalla direttiva. E questo potrebbe non essere necessariamente sempre garantito in quanto vi potrebbero essere diverse vedute - ad esempio - su cosa si debba intendere con estratti molto brevi o singole parole che, in quanto tali, potrebbero liberamente circolare. Interessante è anche il dibattito sull'applicazione della direttiva alle startup che prevede esenzioni in caso di fatturato inferiore ai dieci milioni di euro, presenza sul mercato da meno di tre anni e meno di cinque milioni di utenti mensili. Si è detto che le startup potrebbero in qualche modo essere incentivate a non crescere per non rientrare nell'ambito di applicazione della direttiva. Ma si potrebbe allo stesso modo pensare che la direttiva abbia voluto solo fissare un

benchmark di tempo, fatturato e dimensioni per le startup che vogliono effettivamente "fare il salto" verso una dimensione maggiormente strutturata e quindi nell'ottica di non gravarle sin da subito degli adempimenti previsti per i *big* del settore. Il problema si pone ancora una volta sul piano interpretativo, dove le "maglie larghe" della direttiva (coerentemente alla sua natura di atto legislativo che impone obblighi di risultato agli Stati membri) potrebbero portare a soluzioni tra loro non completamente omogenee in sede di applicazione e adattamento presso gli Stati membri, dove, quindi, sembra si giocherà la vera partita per la verifica degli effetti pratici della direttiva. [📄](#)

*Head of Italian Intellectual Property & Technology team
Withers Worldwide Milano

LA REINVENZIONE DI UNA GIURISTA D'IMPRESA

Allison Brecher, general counsel di VestWell racconta la sua carriera a MAG. «Ho deciso di cercare una startup o una piccola azienda per avere un ruolo più diretto con il business»

di anthony paonita

ALLISON BRECHER

Dopo anni trascorsi all'interno di un dipartimento legale in house, per **Allison Brecher** era arrivato il momento di cambiare. La professionista ha lasciato il gruppo di intermediazione assicurativa e consulenza Marsh & McLennan, due anni fa. E da allora, spiega, è cambiata totalmente la percezione che ha sempre avuto di sé. Aveva sempre creduto di essere una donna in carriera e ambiziosa. Ma quando si è ritrovata senza lavoro, ha avuto molto tempo per riflettere. Oltre al supporto della famiglia e degli amici. E a numerose opportunità.

All'inizio, spiega Brecher, si è messa alla ricerca di un lavoro simile a quello che aveva sempre fatto. Ma la "rivelazione" è arrivata in un bar di Times Square, mentre stava sorseggiando il suo caffè americano. Perché seguire una strada già battuta per fare un lavoro che l'avrebbe annoiata e resa sempre più ansiosa? Perché non concentrarsi su qualcosa che potesse piacerle veramente e che potesse unire la sua coscienza sociale agli affari? La risposta a questi interrogativi è arrivata la settimana successiva quando un recruiter l'ha contattata per proporle la posizione di general counsel di VestWell, una startup che si occupa di soluzioni pensionistiche e paghe. E, dopo una serie di colloqui, è stata assunta nel gruppo. Brecher ha raccontato a MAG cosa significa essere l'unico avvocato all'interno di un'organizzazione, perché è importante la sua figura all'interno dell'azienda e come il coraggio di lanciarsi in un'avventura professionale diversa le abbia dato grandi soddisfazioni personali.

L'ultima volta che abbiamo parlato, lei lavorava ancora in Marsh & McLennan. Le cose sono molto cambiate oggi...

Ho una storia interessante da raccontare. Circa due anni fa, quando abbiamo parlato per l'ultima volta, ero senior assistant general counsel di Marsh & McLennan, ed ero lì da quasi 15 anni. Un paio di anni fa me ne sono andata. Stavo attraversando una fase della mia vita in cui ero stanca dei grandi uffici legali e delle loro policy. Volevo fare qualcosa di significativo, che avesse un impatto. Ho deciso di cercare una startup o una piccola azienda in cui avrei potuto avere un ruolo più diretto con il business e costruire qualcosa.

FROM THE TOP: THE REINVENTION OF AN IN-HOUSE LAWYER

by anthony paonita

EN **Allison Brecher** lived the corporate legal department life for years, and her time was up. She had parted about two years ago with her company, the insurance brokerage and consulting firm Marsh & McLennan. And she says that her whole self-perception was upended. She always thought of herself as an ambitious and successful career woman. Now, she says, she had lots of time to think. Fortunately, she also had a supportive family, friends, and network, and lots of opportunities.

At first, Brecher says, she looked for the same kind of job that she'd just left. But sitting outside in Times Square nursing a tall coffee, she had a revelation. Why should she just do what she'd done before, a job that increasingly bored her and made her anxious? Why not work in something she cared about, a job that could combine her social consciousness with business? The answer came a week later, when a recruiter called her, telling her about an opening for the general counsel spot at VestWell, a startup in the pension space. After a round of interviews with VestWell management and backers, she was hired. Brecher spoke to MAG about what it's like to be the only lawyer in a lean organization, why what they do is important, and how the ability to imagine a different work life paid dividends in personal satisfaction.

The last time we spoke, you were at Marsh & McLennan and I was a magazine editor. We have a lot of catching up to do.

I have an interesting story to tell. About 2 years ago, when we last spoke, I was senior assistant general counsel at Marsh McLennan, and I had been there almost 15 years. About 2 years ago I left. I was at a point in my life when I was done with the large corporate legal department environment and all of the corporate politics that go with that. And I wanted

Come ha fatto?

In una splendida giornata estiva del luglio 2017 ero seduta a Times Square e cercavo di capire cosa volevo fare nella vita. Una settimana dopo ho ricevuto una telefonata da un headhunter per un colloquio con VestWell. All'epoca l'azienda contava 16 dipendenti e la piattaforma non era ancora disponibile, o se lo era, era in fase di test.

E poi...?

Ho fatto un colloquio con l'ad e ci siamo piaciuti immediatamente. All'inizio, la nostra conversazione non ha nemmeno toccato i temi legal. Nel mio tempo libero avevo lavorato molto nel no-profit. Tra le altre cose avevo avviato un'organizzazione e presentato un programma radiofonico. E dopo sei round di colloqui, alcuni con investitori e altri manager, eccomi qui, general counsel.

Sembra entusiasta...

Sono più felice che mai. La mia azienda fa cose davvero incredibili, non solo in ambito pensionistico, ma per la società. So che sembra esagerato. Ma stiamo contribuendo a risolvere il problema del pensionamento. E questo si lega al servizio della comunità. Al mio desiderio di usare la mia laurea in legge per qualcosa di significativo.

STAVO ATTRAVERSANDO UNA FASE DELLA MIA VITA IN CUI ERO STANCA DEI GRANDI UFFICI LEGALI E DELLE LORO POLICY. **VOLEVO FARE QUALCOSA DI SIGNIFICATIVO, CHE AVESSE UN IMPATTO.**

Quando ha avuto la "rivelazione" aveva già lasciato Marsh & McLennan?

Sì. E mi sentivo come se mi mancasse il terreno sotto ai piedi. Ero ferita, la mia identità mi era stata portata via, era stata strappata via una parte di me. Superato lo shock, ho deciso che avrei usato questa esperienza come un insegnamento per le mie due figlie. Sapevano che la loro madre era in carriera e che aveva successo. Le ho

something more meaningful. I wanted a different way of engaging with the business. I wanted a way to make an impact. And I decided that I wanted to look for startups or a small company where I could have a direct role with the business and build something meaningful.

How did you do that?

As I was sitting in Times Square on a gorgeous summer day in July 2017, I was trying to figure out what I wanted to do with my life. A week later I got a call from a headhunter to interview with VestWell. At the time there were 16 employees and the platform hadn't gone live yet, or if it did, it was with a few plans and was being tested.

And then...?

I came in for an interview and I hit it off with our CEO. Originally, our talk was not even legal related. I did a ton of nonprofit work in my spare time. I started a nonprofit, I host a radio show about nonprofits, and we just connected over community service. And six rounds of interviews later, some with investors and other people here, here I am, general counsel.

You sound enthusiastic...

I am happier than I've ever been. My company is doing something really incredible, not just in the retirement space, but really for society. I know that sounds very dramatic. But we're helping to solve the retirement gap. And that ties in with my community service. It ties in with my desire to use my law degree for something meaningful.

When you had your revelation, you had already left Marsh & McLennan?

Yes. And I felt like the rug was pulled out from under me. I felt hurt, and my identity had been taken away, that a part of me had been ripped out. Once I overcame the shock of it all, I decided that I was going to use it as a teaching moment for my girls. I have two daughters. They had always known mommy who works and mommy who had gotten promoted and had been successful at work. I was going to turn it around and make it a teaching moment for them. I got them involved in writing a resume, which I hadn't done in 15 years. I got them involved in preparing for interviews. It was good for them to see how you overcome obstacles and turn it into an opportunity.

What kind of job were you looking for?

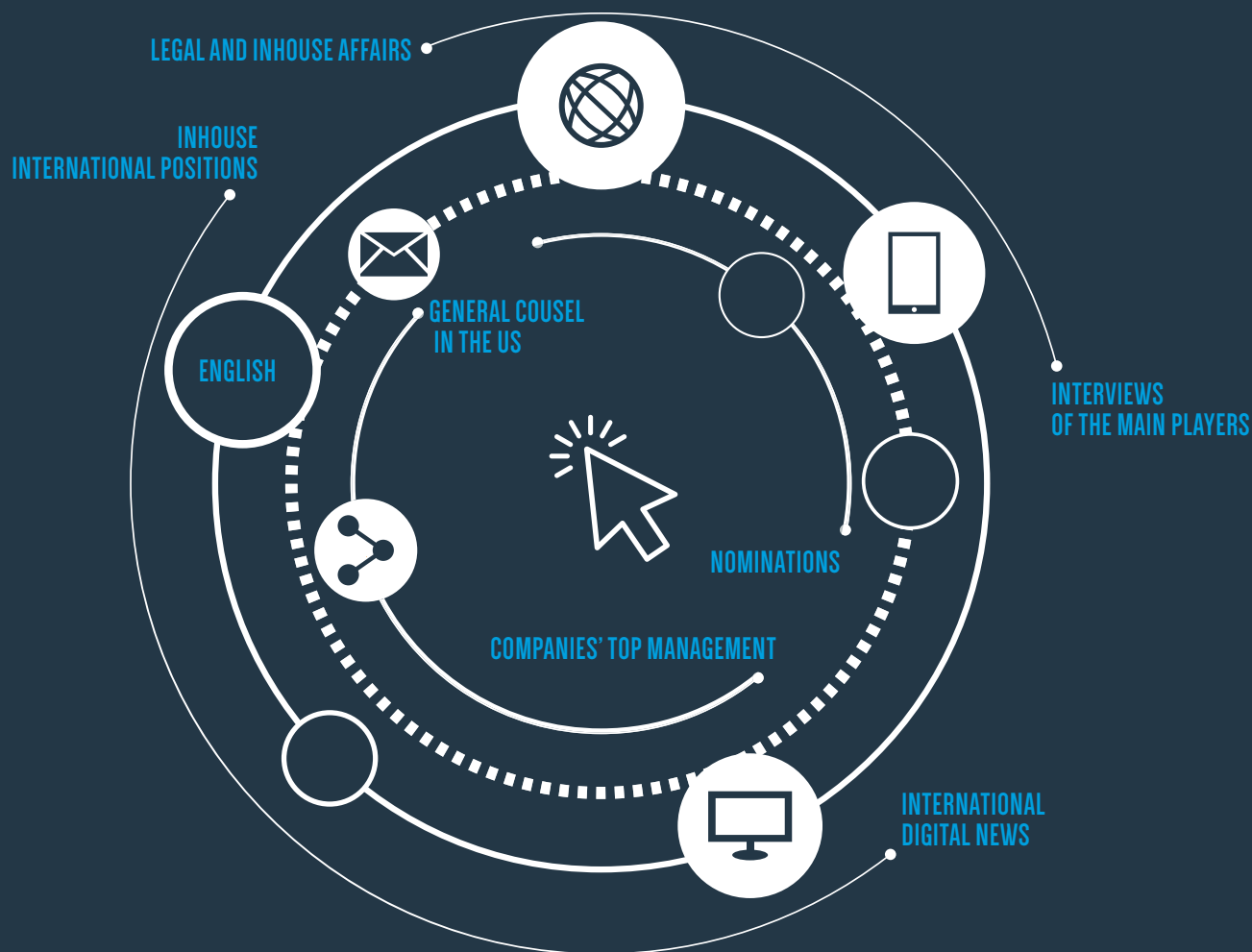
I was scared out of my mind and my immediate instinct was to look for a position that was exactly like the one I had just left. I was very close to taking a role at ADT, in the benefit space. I was grateful that I had other opportunities, it was good timing and I know how lucky I was.

»»»



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com



ALLISON BRECHER'S TEAM

coinvolte nella stesura del mio curriculum, che non avevo mai fatto in 15 anni, e nella preparazione dei colloqui. È stato bello per loro vedere come si superano gli ostacoli e come si trasformano in opportunità.

Che tipo di posizione ha cercato?

Ero spaventata e d'istinto volevo cercare una posizione simile a quella che avevo appena lasciato. Stavo per assumere un ruolo in ADT. Mi sentivo grata di avere altre opportunità, era un buon periodo e so di essere stata fortunata.

Penso che sia importante conservare la fantasia di quando si è bambini e ci si immagina la propria vita...

È vero. Una volta chiuso l'accordo di fine rapporto e superata la rabbia e il rancore, ho usato il tempo libero che avevo a disposizione per approfondire i temi della privacy. Una cosa che avrei sempre voluto fare ma per cui non ero mai riuscita a trovare il tempo. E poi una settimana dopo ho ricevuto la chiamata di un head hunter. Sono stata molto fortunata a trovare un lavoro così velocemente. Tra l'altro che è in linea con le mie aspettative e i miei progetti. Tutto perfettamente allineato.

I think it's important to be imaginative and go back to when you were a kid and imagine what you want your life to be like....

It's very true. Once I worked out my severance arrangement, all these arrangements, and got over the anger and sense of betrayal I was feeling, I used my downtime to, for example, get a privacy credential. Something I'd wanted to do forever but never too the time to take the test and earn it. And literally a week later, to the day, that the recruiter called me. I pinch myself every day that I was lucky to have found something as quickly. But also to find something that is aligned with me, what I want to accomplish, and the legacy that I want to leave for my career. All that aligned perfectly here.

I WAS AT A POINT IN MY LIFE WHEN I WAS DONE WITH THE LARGE CORPORATE LEGAL DEPARTMENT ENVIRONMENT AND ALL OF THE CORPORATE POLITICS THAT GO WITH THAT. AND I WANTED SOMETHING MORE MEANINGFUL

You're the only lawyer there?

Yep. We're unusual to have a GC at our stage.

»»»

INNOVATION and TECHNOLOGY LAW International Summer School

II Edition - Padova
June 17 – 21, 2019

**APPLY NOW:
BEST PRICE UNTIL MAY 4!**

www.itll.it/summer-school
itlaw.unipd@gmail.com



click here!

con il patrocinio di



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DPCD
Dipartimento di Diritto Privato
e Critica del Diritto

media partner

LEGALCOMMUNITY

BonelliErede

GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,
STUDIO LEGALE



DE GASPARI | OSGNACH
INTELLECTUAL PROPERTY

大成 DENTONS



SPRITZ
SECURITY & PRIVACY
RESEARCH GROUP



SAVE THE DATE

Giovedì 21 novembre 2019 • Lugano



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH



Partner

LABLAW
STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

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

È l'unica giurista?

Sì.

Mi spieghi come funziona l'azienda...

VestWell è una piattaforma online basata sul cloud che si rivolge alle piccole e medie imprese affinché aprano e mantengano piani pensionistici per i propri dipendenti. Storicamente, la fetta di mercato delle pmi è stata sottovalutata. Quella del piccolo imprenditore, ad esempio una lavanderia a secco o uno studio medico, che non ha un ufficio benefit e vuole favorire i dipendenti. Prima di VestWell, queste realtà dovevano rivolgersi a uno studio legale per redigere un piano, poi a qualcuno che lo portasse avanti. Insomma, a vari fornitori di servizi. Chi sceglie VestWell ha tutto online, compila un modulo e risponde ad alcune domande, e ha un sistema personalizzato che funziona già dopo una settimana o due, a meno della metà del costo che avrebbero gli altri fornitori.

Chi ha dato i fondi iniziali?

Goldman Sachs, convinto che abbiamo la chiave del futuro del settore. La sua presenza è un riconoscimento della validità di ciò che facciamo e la benzina nel serbatoio che ci consente di continuare a innovare.

Qual è il suo ruolo?

Forse la domanda dovrebbe essere quale non è il mio ruolo. Come general counsel seguo tutte le questioni legali e di compliance. Mi occupo davvero di tutto. Ho costruito l'intera funzione da zero. Amo risolvere i problemi e semplificare le cose.

HO COSTRUITO L'INTERA FUNZIONE DA ZERO. AMO RISOLVERE I PROBLEMI E SEMPLIFICARE LE COSE

Visto che è l'unica avvocatata nel gruppo, si affida a consulenti esterni?

Ogni tanto. Per fortuna, per la prima volta in 20 anni di carriera, lavoro in un'azienda che non ha contenziosi. Nessuna citazione. Nessuna indagine. Quindi mi concentro soprattutto nella creazione di processi.

Walk me through the business.

VestWell is an online, cloud based platform that is geared for small and medium-sized businesses for them to start and maintain retirement plans for their employees. Historically, that market of these businesses has been underserved and overcharged by the industry. So if you're a small business owner, say, a dry cleaner or a medical practice, you're wearing lots of different hats, you don't have a benefits department and you just want to do right by your employees. Before VestWell, they'd have to go a law firm to draft the plan, and a recordkeeper to find the right plan. Or some kind of investment manager, a custodian. All of those service providers are charging a fee. Enter VestWell. We're entirely online, for the architect, for the dry cleaner, the medical practice. By filling out a form and answering a question, we can get them up and running in a week or two, and at half the price or less

I BUILT THE WHOLE FUNCTION FROM THE GROUND UP. I LOVE SOLVING PROBLEMS AND MAKING THINGS EASIER AND MORE STREAMLINED

Who's given seed money?

Goldman Sachs believe we hold the key to the future of the industry. The Goldman Sachs thing is validating for what we do. The gas in the tank, so we can keep building innovations.

What is your role?

Maybe you should ask what *isn't* your role? Seriously, I'm the general counsel and I run the entire legal and compliance operations here. Really everything, I built the whole function from the ground up. I love solving problems and making things easier and more streamlined.

Since you're the only lawyer, you use outside counsel?

To some degree. Knock on wood, for the first time in 20 years, we have no litigation, no subpoenas, no investigations. So it's truly building processes from the ground up.

When you say you're building processes, they aren't just the "legal" processes, but you're helping the business too?

Yes. Everything that benefits administration. I work 24/7. I've never worked harder in my life, but the payoff and tangible and intangible benefit has never been greater.

Who do you work mostly closely with?

Everybody. But I'd say primarily our CEO, who's engaged in the legal process. He doesn't rubberstamp everything I propose. We have a meaningful dialogue. We have a management team whose background is similar to mine.

Quando parla di processi si riferisce “solo” al legal o ad attività che aiutano anche il business?

Di tutto ciò che avvantaggia l'amministrazione. Lavoro 24/7. Non ho mai lavorato così tanto nella mia vita, ma i benefici tangibili e intangibili non sono mai stati così grandi.

Con chi lavora principalmente?

Con l'amministratore delegato, che è coinvolto nel processo legale. Non approva automaticamente tutto ciò che propongo. Dialoghiamo. C'è un gruppo di dirigenti che ha un background simile al mio e ha decenni di esperienza nei servizi finanziari, proviene da startup in crescita, o da aziende come Fidelity o JP Morgan.

ESSERE DA SOLI NELL'UFFICIO LEGALE NON È FACILE. NON CI SI PUÒ CONFRONTARE CON ALTRI AVVOCATI

Utilizza delle legal tech?

Non uso strumenti come Westlaw e Bloomberg. Sono parte di una rete di gc di startup e insieme facciamo brainstorming. Se ho delle domande posso farle a questi colleghi. Siamo un gruppo affiatato.

Esistono gruppi di gc che lavorano per delle startup? Quali in particolare?

Quello a cui appartengo si chiama Tech GC. Il gruppo ha dei “chapter” nelle città principali che organizzano conferenze ed eventi. Essere da soli nell'ufficio legale non è facile. Non ci si può confrontare con altri avvocati. Non posso fare brainstorming o fare affidamento su un paio di occhi in più.

C'è qualcosa che la preoccupa particolarmente?

La data privacy. Un'attività che prendiamo sul serio qui. Abbiamo progettato la nostra piattaforma prestando particolare attenzione alla privacy, quindi pensiamo di aver eliminato alcuni rischi alla radice. Su questi temi si vuole essere avanti. 📄



ALLISON BRECHER

They have decades of financial services experience, came from startups that grew, or from firms like Fidelity or JP Morgan.

Do you have specific legal-only tools that you use?

I don't use legal tools like Westlaw and Bloomberg. I am part of a network of GCs at startups and we brainstorm with each other. If I have corporate questions or data privacy, I have this network of amazing general counsel. We've become a tight knit group.

Are there organized startup GC groups? What groups specifically?

One I belong to is called Tech GC. They have chapters in the main cities and they put on conferences and events. As a solo legal department it's hard sometimes. It's just me, and there are no other attorneys to bounce ideas off of. It's brainstorming and getting a second set of eyes.

Is there any one issue that worries you or makes you think about the most?

Data privacy. We take it extremely seriously here. You can never stay ahead. It's true in every large business. It's not specific to VestWell. It was big at Marsh & McLennan. We designed our platform around privacy, so we think we've eliminated some risk right off the bat. You always want to stay ahead. 📄



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO



L'ARBITRATO FONDAMENTI E TECNICHE

Milano, 21-28 maggio
6-17-25 giugno 2019

Codice sconto riservato ai lettori MAG
LEGAL13

Media partner



LEGALCOMMUNITY

L'Eldorado dei private equity Usa? È IL GIAPPONE

di laura morelli

Da qualche tempo il Giappone è rimasto indietro nella corsa alla crescita rispetto alle altre potenze mondiali – una fra tutte la Cina. Potrà dunque sorprendere (o forse no) che oggi è proprio il Paese del Sol Levante la meta preferita dei grossi private equity statunitensi.

Il mercato cinese sovrasta di gran lunga quello giapponese quanto a investimenti in private equity, parliamo di una media di 72 miliardi di dollari all'anno il primo contro i 9 miliardi del secondo. Ma per i fondi, scrive *Bloomberg*, Tokyo offre più opportunità.

I motivi sono molteplici. Da un lato, ad esempio, la politica protezionista cinese rende praticamente possibili solo investimenti di minoranza mentre molte delle target, proprio per via di questa “culla” statale, non sono ancora mature per aprirsi a partner finanziari.

Di contro, le cessioni degli asset non core da parte delle grandi conglomerate giapponesi rappresentano una pesca interessante per i fondi. Circa un quarto delle aziende del Nikkei 400 hanno 100 o più sussidiarie o controllate in settori diversi che stanno pensando di vendere. Una strategia è mettere insieme

queste sussidiarie alle altre controllate dei private equity per creare dei leader globali. È ciò che sta facendo, ad esempio, Kkr. Il gruppo Usa, in Giappone dal 2010, dopo aver comprato il business healthcare di Panasonic nel 2013 ha acquisito la linea sul diabete di Bayer e sta per aggiudicarsi il business della salute di Thermo Fisher Scientific.

Al contrario della Cina, inoltre, il governo giapponese supporta questi buyout per avere aziende più solide e non conglomerati troppo diversificati. Anche perché molte delle imprese, come in Italia, si trovano in una fase di ricambio generazionale e abbiamo visto come spesso questa condizione sia uno spazio ghiotto per i fondi di private equity. Non a caso, questi colossi sembrano essere disposti a mettere mano al portafoglio: uno studio di Bain & Company ha rilevato che i private equity in Giappone sono disposti a pagare 9,7 volte l'Ebitda sotto forma di enterprise value per i loro obiettivi, mentre le corporate e il mercato azionario pagano quasi il 25% in meno. ■



28.11.2019 MILANO

SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

FFF

Sponsor



CEPPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS



P&A
POGGI & ASSOCIATI

#SaveTheBrand



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

ARDIAN, la conquista del globo passa per l'Italia

Nel Paese il gruppo francese ha puntato 3 miliardi in dieci anni. Saidelli: «L'Italia è un mercato core e lo resterà». La strategia? Diversificazione e relazioni con le imprese

di laura morelli



«Siamo arrivati in Italia tra il 2007 e il 2008, quando molti private equity stavano iniziando a lasciare questo mercato. Nei tre anni successivi molti fondi sono andati via, noi invece abbiamo iniziato a investire». A parlare è **Nicolò Saidelli**, managing director e responsabile per l'Italia di Ardian, società di investimento di origini francesi e attiva a livello globale con oltre 90 miliardi di dollari di asset. «Oggi siamo presenti in Italia con tutte le nostre attività di investimento e siamo tra i soggetti che hanno investito di più», sottolinea Saidelli. Parliamo di circa tre miliardi di euro in poco più di dieci anni che il gruppo ha puntato nel nostro Paese in oltre 30 operazioni in diversi settori, dalla chimica all'healthcare passando per real estate, infrastrutture ed energy. La specializzazione, infatti, non è di casa nell'asset manager francese. Al contrario, il gruppo punta a coprire, in maniera tentacolare, tutte le asset class in tutti i settori industriali. E potersi permettere anche deal di dimensioni più ridotte. Per farlo serve massa

critica e ad Ardian non manca. L'obiettivo ultimo è quello di rientrare fra i top player dell'investimento a livello globale. E la crescita, almeno sul fronte europeo, passa anche dall'Italia che «è sempre stata un mercato core per il gruppo e lo resterà» dice Saidelli, che intervistato da MAG nel centralissimo ufficio in Piazza San Fedele a Milano si dice tranquillo per ciò che riguarda la relazione travagliata tra l'Italia e la Francia. «Ciò che conta sono le imprese».

DIVERSIFICAZIONE

Nel nostro Paese, come a livello globale, il cuore della strategia del gruppo è la capacità di investire in diversi comparti e in aziende di tutte le dimensioni. «Siamo il quarto operatore a livello globale dopo tre private equity statunitensi, siamo vicini al traguardo dei 100 miliardi di dollari di asset il che è stato possibile tramite la strategia multi-prodotto che sviluppiamo cercando di mantenere lo stesso

peso per ogni asset class all'interno del nostro portafoglio», spiega il managing director. A livello globale, il gruppo ha investito nel 2018 oltre 10 miliardi di dollari in 100 operazioni con oltre 150 aziende in portafoglio attraverso i fondi diretti. Sempre lo scorso anno, Ardian – fondato e presieduto da una donna, Dominique Senequier – ha raccolto 19 miliardi di dollari da 816 investitori, dei quali quasi la metà fondi pensione – anche italiani – società di assicurazioni e fondi sovrani, ai quali lo scorso anno sono stati distribuiti sei miliardi di dollari.

In Italia, in particolare, Ardian opera attraverso un team di 25 risorse su quattro aree di attività, il Buyout, gestito da Saidelli e dedicato alle aziende con oltre 150 milioni di valore, l'Expansion, guidato da **Paolo Bergonzini** e rivolto ad aziende inferiori ai 150 milioni, l'infrastructure, guidato da **Rosario Mazza**, e infine il Real Estate, dipartimento lanciato a fine 2015 che vede alla guida **Rodolfo Petrosino**.

DA CELLI A NEOPHARMED

Partiamo dal private equity. In questo settore, specialmente nel mid cap, l'Italia rappresenta una delle tre nazioni chiave di Ardian in Europa, assieme a Germania e Francia, su cui investe tramite i fondi dedicati con ticket che vanno dai 100 ai 600 milioni. Negli ultimi anni ha messo a segno una serie di operazioni. L'ultima in ordine di tempo è stata l'acquisizione a febbraio – advisor Mediobanca, Giovannelli e Associati, Gattai Minoli Agostinelli e Gitti & Partners – del 100% di Celli, azienda italiana attiva da 45 anni nel settore del beverage controllata da Consilium sgr e con un fatturato di circa 110 milioni. Il top-management della società ha reinvestito al fianco del fondo e questo, evidenzia Saidelli, non è un fatto inedito. «L'80% delle operazioni che concludiamo sono delle vere e proprie partnership con gli imprenditori che per definizione sono innovativi e talentuosi e possono contribuire attivamente alla crescita dell'azienda», spiega il managing director per il quale «l'Italia ha un tessuto imprenditoriale formidabile e molto più vasto di altri paesi europei.

STIAMO LAVORANDO BENE E VOGLIAMO CONTINUARE A COPRIRE TUTTA LA FASCIA DI INVESTIMENTI CHE VANNO DALLO SMALL AL LARGE CAP IN TUTTI I SETTORI

ARDIAN | LE SOCIETÀ IN PORTAFOGLIO

Azienda	Anno di acquisizione	Settore	Comparto
2i Aeroporti	2015	Trasporti	Infrastrutture
2i Rete Gas	2009	Energia	Infrastrutture
3New	2014	Energia	Infrastrutture
3New&Partners	2009	Energia	Infrastrutture
AMP Group	2015	Automotive	Expansion
Bravofly	2010	Tmt	Growth
Celli Group	2019	Consumer e servizi	Buyout
Cloe	2017	Uffici	Real Estate
Corob	2018	Industria e servizi	Expansion
Daunia Calvello	2007	Energia	Infrastrutture
Dedalus	2016	Tmt	Buyout
Dynamic Technologies	2018	Automotive	Buyout
F2A	2016	Servizi	Expansion
Filoblu	2018	Tmt	Growth
Hisi	2007	Healthcare e life sciences	Infrastrutture
Neopharmed Gentili	2018	Farmaceutico	Buyout
Seri Jakala	2018	Servizi	Growth
Tolve Windfarms	2017	Energia	Infrastrutture

Fonte: Mergermarket

ARDIAN | LE EXIT

Azienda	Valore della cessione (in mln di \$)	Data di annuncio	Settore	Comparto
Bruni Glass	198,97	2016	Manifatturiero	Buyout
Diplomatic MS	26,76	2013	Industria e servizi	Expansion
Eliardio Italia	n/d	2010	Aerospace e difesa	Private debt
Irca	456,82	2017	Food	Buyout
Italmatch Chemicals	618,52	2018	Chimico	Buyout
KOS	255,35	2016	Medicale	Buyout
Limacorporate	n/d	2015	Medicale	Buyout
Limoni	n/d	2012	Consumer	Private debt
Novotema	41,09	2015	Chimico	Expansion
RGI	n/d	2017	Computer software	Expansion
Rollon	n/d	2013	Industria e servizi	Expansion

Fonte: Mergermarket

Questo è il motivo che ci fa credere in questo Paese». A livello pratico «la nostra presenza - aggiunge - ci rende soggetti terzi in grado di aiutare a nostra volta l'imprenditore e consentire l'arrivo di manager specializzati e competenti che possano far crescere ulteriormente l'impresa».

Nel novembre scorso Ardian, affiancata da Rothschild & Co., ha rilevato la maggioranza di Neopharmed Gentili, azienda farmaceutica controllata da Mediolanum Farmaceutici fondata nel 1972 dalla famiglia Del Bono, affiancata nell'operazione da Four Partners, e oggi uno dei primi operatori nel mercato italiano in particolare nell'area cardiovascolare. In virtù dell'accordo, Mediolanum Farmaceutici è rimasta socia di Neopharmed Gentili con una partecipazione di minoranza e **Alessandro Del Bono** continuerà

a ricoprire il ruolo di presidente e amministratore delegato della società.

A ottobre Ardian ha invece comprato la maggioranza del gruppo Inula, società che nasce dall'unione di Pranarôm e HerbalGem, due laboratori pionieristici nel campo delle terapie naturali, con un fatturato da 85 milioni di euro, mentre in precedenza ha acquisito il 60% circa di Dedalus Holding, società attiva nel settore dei software clinici sanitari sia in Italia che a livello internazionale.

Con il fondo Expansion, nel luglio scorso, Ardian poi ha aggiunto nel suo portafoglio l'82% di Corob, operatore attivo nella fornitura di soluzioni automatizzate per il dosaggio e la dispensazione nell'industria chimica con oltre 100 milioni di fatturato, ceduto da Wise, e a febbraio F2A, azienda attiva in Italia nel panorama delle soluzioni di outsourcing che di recente ha realizzato un add-on con l'acquisto di CMP Consulting Group. Fra le exit, invece, la più significativa è stata quella di Italmatch, ceduta a giugno 2018 a Bain Capital per una cifra che si aggirerebbe sui 700 milioni (l'azienda era stata rilevata per 220 milioni).

«Stiamo lavorando bene e vogliamo continuare a coprire tutta la fascia di investimenti che vanno dallo small al large cap in tutti i settori», commenta Saidelli. Per farlo «siamo presenti a livello locale con team senior e con competenze diverse e questo ci contraddistingue: rispetto ad altri fondi, che operano

**OGGI SIAMO PRESENTI IN ITALIA
CON TUTTE LE NOSTRE ATTIVITÀ DI
INVESTIMENTO E SIAMO TRA I SOGGETTI
CHE HANNO INVESTITO DI PIÙ**

ARDIAN IN CIFRE | IN ITALIA

3mld €Investiti in
Italia a oggi**Oltre 30**Le operazioni
realizzate**25**I membri del
team italiano

ARDIAN IN CIFRE | NEL MONDO

90mld \$Gli asset
a livello globale**560**Le risorse a
livello globale**15**Gli uffici
nel mondo

da Londra, New York o Parigi, noi invece vogliamo essere vicini all'imprenditore per instaurare con lui un rapporto significativo e duraturo che può o meno sfociare in un'operazione». Un modo per differenziarsi dalla concorrenza che per Saidelli «oggi è molto alta». Il mercato, dice, «è affollato e i prezzi sono alti, ma per noi questo non rappresenta un problema, abbiamo fondi di tutti i tipi e possiamo coprire tutte le opportunità di investimento».

SEI MILIARDI PER LE INFRASTRUTTURE

Infrastrutture incluse. Qui Ardian ha di recente annunciato il closing del suo ultimo fondo, Ardian Infrastructure Fund V, con una raccolta per 6,1 miliardi di euro che ha l'obiettivo di intervenire in settore quali i trasporti (ferrovie, strade e aeroporti), l'energia (gas, elettricità ed energie rinnovabili) e altre infrastrutture pubbliche (sanità e ambiente). «Il settore è molto promettente – commenta Saidelli – in tutta Europa è in atto un consolidamento delle società attive in questo comparto».

Al momento, secondo indiscrezioni, la società è al lavoro per l'acquisizione della totalità di cinque impianti fotovoltaici e una parte di un sesto impianto per un totale di 205,5 Mw, di proprietà di Athena Investments. Ardian, stando a quanto risulta a MAG, avrebbe inviato un'offerta vincolante da 90,9 milioni di euro sugli asset in tandem con Glenmont.

L'80% DELLE OPERAZIONI CHE CONCLUDIAMO SONO DELLE VERE E PROPRIE PARTNERSHIP CON GLI IMPRENDITORI CHE PER DEFINIZIONE SONO INNOVATIVI E TALENTUOSI E POSSONO CONTRIBUIRE ATTIVAMENTE ALLA CRESCITA DELL'AZIENDA

Dalla prima operazione in Italia nel 2007, Ardian ha investito nel nostro Paese nell'energia rinnovabile, nelle concessioni ospedaliere, negli aeroporti, nel gas e nelle autostrade. Nel giugno scorso, fra le altre cose, Ardian Infrastructure, con Lazard e Santander, ha firmato un accordo con SIAS, Satap e Itinera per diventare azionista al 49% di Autovia Padana, società che gestisce l'autostrada A21 Piacenza-Cremona-Brescia, per 80 milioni. L'anno precedente invece il gruppo ha acquisito, in partnership con Plc Group, il 100% di Tolve Windfarms Holding, cui fanno capo tre società veicolo per la realizzazione di tre impianti eolici da 37,2 MW in provincia di Potenza. Ma è l'accordo con Gavio l'operazione più significativa realizzata nell'ultimo anno. Sempre affiancata da Lazard e Santander, la società di investimento ha avviato una partnership con la famiglia Gavio, che ha agito tramite la cassaforte Aurelia, funzionale all'acquisizione da parte del gruppo d'Oltralpe del 40% di Nuova Argo Finanziaria per un esborso pari a 850,1 milioni, di cui fino a 95 milioni a titolo di earn-out in favore di Aurelia. Nuova Argo Finanziaria detiene una partecipazione complessivamente pari al 58,56% di Astm, che a sua volta detiene una partecipazione del 63,41% di Sias, e la partnership strategica tra Aurelia e Ardian ha l'obiettivo di rafforzare il ruolo del gruppo quale player globale nel settore delle infrastrutture, orientato alla crescita e all'espansione in Europa, in America Latina e negli Stati Uniti. Fra le cessioni, si registrano quelle di 2iRegas, 3New&Partners e Hisi a dicembre 2017, tutte società parte di un portafoglio dal valore complessivo di un miliardo di euro. Portafoglio di cui Ardian è tra l'altro ancora asset manager e advisor. Infine, il real estate. Nel 2017, attraverso il Fondo Areef 1 Italy Reif, fondo di investimento alternativo italiano gestito da Prelios Sgr e interamente partecipato dal fondo Ardian Real Estate European Fund, gestito da Ardian, ha acquisito un portafoglio di sei immobili a destinazione uffici, con una superficie complessiva lorda di 91.000 mq. Il portafoglio è stato ceduto da Cloe Fondo Uffici, gestito da Prelios, ed è costituito da tre immobili situati a Milano (Corso Italia 13, Via Washington 70, Strada 4 - Palazzo A, Assago), due a Roma (Via Colombo 80, Via V. Veneto 89) e uno a Bari. ■

LE CRIPTOVALUTE SPIEGATE A FRANCESCO

a cura di Barabino & Partners Legal

Soleggiato sabato mattina, Giacomo e Francesco sono al bar sotto casa. Sfogliando le pagine del giornale e sorseggiando il suo cappuccino, Francesco si ferma, alza lo sguardo, e chiede all'amico: "Dimmi, Giacomo, ma tu l'hai capita bene questa storia delle criptovalute?"

"Beh, è una faccenda ingarbugliata, effettivamente", ribatte Giacomo posando la tazza di tè. "Perché, che cosa non ti è chiaro?". "Dunque, per prima cosa, perché diavolo si accapigliano tutti? Insomma, monete elettroniche ne esistono da un po', perché queste sono tanto diverse?", attacca Francesco.

"Francesco, stai già mischiando capre e cavoli. Per prima cosa, criptovaluta e moneta elettronica sono due cose diverse. La moneta elettronica non è altro che un surrogato elettronico di monete metalliche e banconote. Cioè tu puoi, attraverso la moneta elettronica, fare pagamenti di un determinato importo. Al momento del pagamento, ciò che succede è che i soldi vengono trasferiti da te a, diciamo, Tizio senza supporto fisico. La caratteristica fondamentale della moneta elettronica è che il valore monetario è direttamente incluso nell'oggetto virtuale, per cui il pagamento non presuppone alcuna registrazione da conto a conto e il possesso di moneta elettronica non richiede che l'utente sia titolare di un conto bancario".

"Aspetta, aspetta. Adesso stai parlando che non si capisce niente", mugugna Francesco.

"Va bene, ricapitoliamo. Per prima cosa, tu lo sai cosa sono la moneta e la valuta?"

Francesco guarda l'amico, infila la mano in tasca e tira fuori 10 euro stropicciati. "Questa è la moneta!", esclama. "Quanto alla valuta, direi che è la stessa cosa, no?".

Giacomo sorride: "Sì e no, la moneta è un tipo di valuta, ma non ogni valuta deve per forza essere moneta".

Francesco alza gli occhi al cielo e sbotta: "Ecco, di male in peggio. Adesso ho le idee davvero confuse".

"Tu hai rapportato criptovalute e moneta elettronica, prima di tutto bisogna puntualizzare la differenza fra moneta e valuta per capirci qualcosa, ti pare?", risponde in tono conciliante Giacomo. "Dunque, dicevo, la valuta è un'unità di scambio che ha lo scopo di facilitare il trasferimento di beni o di servizi. Per lo più assume la forma di moneta, ma potrebbe essere qualsiasi altra cosa. Nella storia anche il riso è stato valuta".

Francesco è perplesso. "Quindi, non capisco, qual è il problema?"

Giacomo con aria furba ribatte: "Il problema è che la moneta è legittimata dal fatto di essere, in forma, valore e quantità, definita da un'autorità centrale. La moneta elettronica, in quanto, come dicevo prima, surrogato, incorpora un valore monetario equivalente all'ammontare dei



Dare una spiegazione semplice a parole dal significato apparentemente oscuro ma che oramai sono diventate d'uso diffuso. Questa rubrica ci prova, sperabilmente in modo leggero e divertente. Anche perché l'idea nasce dalla passione per la scrittura.

fondi che Tizio riceverebbe da te. In sostanza, è assimilabile ai tuoi 10 euro stropicciati. La criptovaluta, invece, non ha alcun collegamento con la moneta reale, capisci?"

"Sì, capisco, ma non ho ben chiaro: che effetti ha questa differenza?", incalza Francesco.

"Bè", prosegue Giacomo, "per prima cosa questo comporta che la criptovaluta non dipende da un tasso di cambio specifico, legato, che so, all'euro o al dollaro. È semplicemente legata al rapporto fra domanda e offerta, dunque dal mercato. Gli strumenti di pagamento tramite moneta elettronica sono emessi da banche e Istituti di moneta elettronica, che devono sottostare a grossi controlli da parte delle autorità bancarie, tipo la Bce. Per la criptovaluta, questo non succede: le transazioni si verificano al di fuori dei canali

bancari, attraverso una tecnologia che si chiama blockchain".

"Sì, quella so come funziona! Quindi, mi stai dicendo, che i toni sono così accesi perché la criptovaluta potrebbe mettere in panchina qualcuno?", azzarda Francesco.

"Forse sì, forse no", risponde serafico Giacomo bevendo l'ultimo sorso del suo tè. "In ogni caso, le teorie economiche alla base della criptovaluta sono quelle della scuola austriaca. Giusto per farti capire, Hayek, economista appartenente a questa scuola, nella sua opera *The Denationalization of Money*, si augurava la fine del monopolio governativo nell'emissione di moneta. E in effetti, Bitcoin, la criptovaluta di cui leggevi sul giornale, è nata subito dopo la grande crisi del 2008, in risposta agli interventi di quantitative easing messi in atto dalla Federal Reserve e da altre banche centrali in giro per il mondo".

Francesco resta un attimo sovrappensiero, la tazza di cappuccino a mezz'aria. "Non so, mi pare una prospettiva eccessivamente rivoluzionaria. Dici che si affermerà definitivamente questa criptovaluta?". "Ai posteri l'ardua sentenza, amico mio", sentenzia Giacomo alzandosi. "Piuttosto, che ti cucina di buono per pranzo oggi zia Marta?". ☺





WHISTLEBLOWING: COME CAVARSELA

di grace betti*

Segnalazione anonima. Arriva a destinazione nelle più svariate forme, dall'*evergreen* della posta tradizionale ai canali *hotline* più moderni. La reazione che provoca al destinatario, che sia il membro dell'organismo di vigilanza (odv), il responsabile *Compliance*, responsabile *Internal Audit* oppure responsabile *Business Integrity* è sempre la stessa: brividi e sudore freddo.

A questo punto, la società ha il dovere di mobilitarsi al fine di accertare la fondatezza o meno delle contestazioni segnalate.

L'intervento tempestivo dell'avvocato difensore della società assicura che le attività di indagine siano svolte in ottemperanza alle previsioni normative e in caso di implicazioni di natura

giuridica è pronto a sviluppare un'adeguata strategia difensiva.

Sulla base della gravità della segnalazione, al fine di raccogliere evidenze ed elementi utili in relazione alle condotte contestate, si possono intraprendere diverse strade fra le quali lo svolgimento di un *audit* da parte del dipartimento interno alla società oppure di un *external audit*.

Il conferimento di un mandato penale ex artt. 327 bis e 391 nonies da parte dell'avv. difensore della società a un consulente tecnico è sicuramente la strategia apparentemente più invasiva ma anche la più adeguata qualora il *whistleblowing* si rivelasse fondato.

Il consulente esperto in



questione infatti, oltre a garantire terzietà e indipendenza – non sempre ascrivibile agli organi di controllo interni alla società, pensiamo ad esempio al caso in cui l'ufficio dell'odv sia dirimpettaio dell'ufficio gestione appalti – investiga e ricostruisce lo schema di frode attuato dal dipendente segnalato sotto il profilo contabile, economico finanziario e amministrativo attraverso l'attuazione di un *fraud audit*. Al termine delle attività, infine, consegna al legale difensore una relazione tecnica pronta per le opportune valutazioni.

Con il mandato penale il consulente tecnico, in aggiunta alle verifiche standard, può svolgere anche attività di *digital forensics*. In sostanza, si

effettua un'acquisizione forense del contenuto dei dispositivi informatici aziendali, posta elettronica compresa, in uso al dipendente segnalato attraverso modalità e procedure che garantiscono l'utilizzabilità in sede legale dei file estratti e, attraverso specifici software investigativi, compiere un'analisi del contenuto di tale materiale.

Così facendo, oltre alla documentazione messa a disposizione dalla società e acquisita durante le attività di *audit* si possono analizzare (nei limiti di legge) documenti, messaggi di posta e tutto ciò che è presente, ad esempio, sullo smartphone aziendale.

Questo tipo di attività garantisce da un lato la completezza delle analisi e dall'altra parte,

soddisfa le esigenze della società e del difensore grazie alla rapidità delle attività di *e-discovery* nel restituire risultati concreti.

Terminate le attività investigative e una volta presentate le risultanze dell'incarico insieme alla relazione tecnica, il difensore consiglia alla società le eventuali azioni legali da intraprendere. Tuttavia, può anche ritenere di suggerire all'azienda cliente di non sporgere denuncia/querela verso il dipendente.

A questo punto, l'ultimo cassetto della scrivania è sempre disponibile a custodire una relazione in più. 📁

* *Fraud auditor & Forensic accountant*

TECNICHE DI LETTURA VELOCE NELLA PROFESSIONE LEGALE

di mario alberto catarozzo*

Chiunque abbia avuto l'occasione di frequentare un corso di lettura veloce, oppure di leggere uno dei tanti libri sull'argomento, avrà pensato che la lettura veloce serve per risparmiare tempo, a costo di perdere però una parte della comprensione del testo. Questo, per chi fa delle parole una professione dove una virgola può cambiare le cose, non va certo bene. Pertanto la conclusione è stata che un corso sulla lettura veloce può essere adatto a chi deve leggere un romanzo o il giornale, ma non a chi deve studiare e aggiornarsi

e tantomeno a chi deve leggere documenti per lavoro. Niente di più sbagliato e di seguito spiegheremo punto per punto perché.

LETTURA VELOCE (NON) EQUIVALE A LETTURA SUPERFICIALE

Cominciamo con la prima convinzione errata: leggere velocemente fa perdere parte del testo e quindi rende la comprensione superficiale. Esistono diverse tipologie

di lettura, esattamente come diverse andature nella camminata. A seconda degli scopi che ci proponiamo di raggiungere dovremo utilizzare una tecnica di lettura piuttosto che un'altra. Quindi quando si parla di lettura veloce dobbiamo considerare tutte le tecniche di lettura disponibili, ciascuna con una caratteristica e uno scopo differente; nel loro insieme queste tecniche riducono i tempi di lettura di un testo e fanno risparmiare energie e stress legate alla lettura di una grande mole di dati. Solo la

lettura esplorativa ha l'effetto di ridurre la comprensione del testo, nel senso che tale lettura ha la funzione di far esplorare, appunto, il testo per verificare se e quali parti di esso ci interessano; su tali parti dovremo poi tornare con una lettura più analitica, destinata a far acquisire le informazioni in modo completo e preciso. Prima conclusione, dunque, è che con lettura veloce si intende il pacchetto di tecniche di lettura che velocizzano, appunto, i tempi di lettura di un testo e della sua comprensione e non solo una tecnica di lettura.

LE TECNICHE DI LETTURA VELOCE

La cassetta degli attrezzi di chi conosce le tecniche di lettura veloce si compone minimo di queste tecniche:

1. **LETTURA ESPLORATIVA:** serve a cogliere l'insieme e le info fondamentali (titolo + indice + sommario + abstract + intro)
2. **LETTURA SOMMARIA:** serve a reperire informazioni per poi tornare indietro e rileggere riga per riga (quotidiani, email, riviste)
3. **LETTURA APPROFONDATA:** serve a comprendere e memorizzare i punti di interesse del testo (normativa, email, documenti)
4. **LETTURA DI RIPASSO:** serve per ripassare testi già letti e recuperare velocemente il contenuto prima di un incontro (per esempio l'udienza, oppure la riunione con un cliente).

La lettura e la relativa tecnica da utilizzare dipende da tre elementi:

1. dallo scopo che ci poniamo (esplorare, verificare, capire e memorizzare, ripetere per fissare);
2. dal tipo di testo che siamo chiamati a leggere (testi su una sola colonna, testi su più colonne, testi normativi, testi descrittivi, testi riassuntivi);
3. dal supporto su cui leggiamo: leggere su carta, per esempio è ben diverso che leggere su monitor, così come leggere sul computer fisso è diverso dal leggere sul cellulare.

LETTURA VELOCE PER AVVOCATI

Entriamo ora nel mondo del diritto dove il professionista deve districarsi ogni giorno tra mille informazioni. Quali sono le necessità per un legale? Beh innanzitutto abbiamo le esigenze di aggiornamento

professionale. Ogni giorno ci sono novità normative e giurisprudenziali che l'avvocato deve conoscere per poter esercitare la propria attività. Gli strumenti per l'aggiornamento professionale sono i più disparati: si passa dalla classica rivista cartacea al quotidiano, dal sito internet alla newsletter. Il legale ha bisogno come prima cosa di capire cosa effettivamente gli serve e cosa no, non potendo acquisire ogni tipo di informazione. La prima fase è dunque di esplorazione dei testi. Apriamo il giornale del mattino e come prima cosa cerchiamo di capire se ci sono notizie per noi interessanti. Il quotidiano può essere digitale, oppure cartaceo, concettualmente l'esigenza è sempre la stessa. Ciò che può cambiare è come segneremo le parti che ci interessano. Nel caso della carta, una bella penna/evidenziatore possono essere molto utili, mentre nel caso del digitale ci sono segnalibri e modalità ad hoc offerte dai servizi on line





Ready 2 Go!

la sfida è iniziata

Mens Sana in Corporate Sana

*La corsa è divertimento, svago, motivazione e relax per la mente
ma è anche una prova per sfidare "se stessi"; **condividiamola!***

Correre "è bello e fa bene" e il nostro scopo è di Facilitare i gruppi aziendali e professionali già costituiti a diffondere all'interno della realtà lavorativa questa "Filosofia" e, dove non esistano, di crearne di nuovi per far sì che colleghi che già corrono si uniscano identificandosi nel proprio gruppo e lancino la sfida ad altre realtà professionali e aziendali (e tra di loro),

Per chi voglia accettare la sfida parte il campionato PCR 2019

visita il sito:

www.professionalcorporaterun.com



info: Guido Bartalini: +39 3408479821- Ferdinando Cesana: +39 348 9326907

media partner:



per salvare quel testo e poi tornarci sopra in un secondo momento con più calma.

Lo stesso discorso vale se utilizziamo Google o portali giuridici dedicati: possiamo stampare la relativa notizia/pagina, oppure salvarla per dopo.

Il primo passaggio in tutti questi casi destinati all'aggiornamento è esplorativo e, quindi, serviranno due cose: il giusto atteggiamento mentale, cioè dobbiamo essere consapevoli di cosa stiamo facendo e dichiararci mentalmente che lo scopo di questa prima scorsa dei testi non è memorizzare (come molti fanno), ma esplorare, mettere un segno e ritornare dopo in modo mirato. La seconda cosa che ci serve è una modalità per procedere, una tecnica: qui entra in gioco la tecnica di lettura veloce, dove il cuore è aumentare la velocità del movimento oculare e ridurre i c.d. "punti di fissità" sulla riga. In questo modo visualizzeremo tutto (anche meglio della modalità tradizionale di leggere ogni parola) in modo più veloce ed efficiente.

Il secondo passaggio nell'aggiornamento professionale è di approfondimento per comprendere e fissare.

Torneremo quindi sulle parti evidenziate che ci interessa approfondire meglio. La lettura qui utilizzerà una tecnica diversa, dove la velocità di lettura sarà ridotta a favore della comprensione e soprattutto fissazione del contenuto in memoria. Si tratta ora di capire meglio e di

fare proprio un contenuto che ci servirà per lavorare dopo.

OLTRE L'AGGIORNAMENTO: LO STUDIO

A questo punto chiediamoci come si possa utilizzare la lettura veloce per lo studio e non solo per l'aggiornamento. Beh, innanzitutto, se dobbiamo studiare una buona regola è personalizzare il contenuto rielaborandolo a modo nostro mediante sintesi e schemi. La lettura veloce esplorativa servirà per comprendere ciò che ci interessa; la lettura analitica servirà per tornare sulle parti interessanti e comprenderle per memorizzarle; gli schemi e le sintesi per rielaborare a modo nostro e fissare ciò che stiamo apprendendo in modo attivo (e non essere passivi nella lettura e nello studio); la lettura di ripasso servirà per fissare i contenuti nel tempo (memorizzazione).

Le tecniche che entrano qui in gioco sono quindi appartenenti a discipline diverse: lettura veloce, tecniche di memoria, tecniche di mappatura.

LETTURA DI EMAIL

Ultimo baluardo della tecnologia con cui il legale da anni oramai si confronta sono le email: i messaggi elettronici che hanno sostituito quelle belle lettere cartacee che un tempo spedivamo e ricevevamo nella casella di posta. Ora quella serve solo a ricevere pubblicità,

sostituita dalla casella di posta elettronica.

Le email, centinaia al giorno di media, vanno lette per capire se c'è qualcosa che ci interessa, qualcosa che dobbiamo fare, qualcosa che dobbiamo sapere. Decisamente la prima lettura è esplorativa, per poi decidere se rispondere punto per punto o basta, è finita lì. Per le email la prima cosa da fare è chiedersi sempre se la email merita di essere stampata perchè molto lunga o complessa, oppure se possiamo liquidarla in digitale senza passare dalla carta.

Le email lunghe (c.d. email fiume) di solito è meglio che vengano stampate e poi con penna ed evidenziatore strutturate per poi rispondere per punti partendo dal cuore della richiesta, invece di perdersi nel fiume di parole del nostro interlocutore. Altro consiglio è di stampare le email più importanti e inserirle nel fascicolo: questo semplificherà la ricerca e aiuterà la concentrazione quando dovrete studiarvi il caso alla vostra scrivania. Ricordate che il nostro cervello funziona in modo diverso quando legge su carta e su monitor.

Per quanto riguarda le tecniche di lettura veloce, l'allenamento oculare e l'ampliamento del cono visivo, ci diamo appuntamento sulle colonne di questo magazine in una delle prossime puntate. ■

** Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale @MarAlbCat*



COMUNICAZIONE LEGALE: IL VANTAGGIO DEGLI ESORDIENTI

di claudio cosetti*

La comunicazione per il settore legale non è una novità anzi è ormai un dato acquisito, un trend inarrestabile e consolidato che ha portato i grandi studi italiani e internazionali a sviluppare un percorso lungo ormai 15 anni nel corso del quale si è sperimentato, innovato e investito.

I passaggi più importanti di questi anni sono stati il progressivo cambiamento culturale che ha portato gli studi a vedere nel brand e nella visibilità un asset strategico e competitivo che è passato dal naming, al logo, alla pubblicità fino ai social network.

Si sono create strutture di marketing interne agli studi e si sono sperimentate nuove strade volte a innovare o comunque

a posizionare lo studio. La spinta è stata la crescente competitività sul mercato, la necessità di eccellere e distinguersi in coerenza con i nuovi modelli di acquisizione delle informazioni che prescindono dal tradizionale passaparola.

Questo percorso è stato spesso guidato dall'obiettivo commerciale ossia dal miraggio di comunicare per prendere nuovi mandati e nuovi clienti. Un approccio che ha sviluppato la competizione anche in campo di comunicazione e che spesso ha portato delusioni perché comunicare non necessariamente è sinonimo di acquisizione di new business.

La comunicazione legale si sta adesso aprendo a una

nuova fase, diversa e differente per players attivi, modalità e approccio. Se da un lato i grandi studi proseguono la competizione nel nuovo scenario diversificando e innovando, per eccellere c'è una nuova categoria emergente di players.

È l'era degli esordienti.

Gli esordienti sono rappresentati da studi professionali di medie dimensioni, a volte fortemente localizzati territorialmente, a volte caratterizzati per competenza, e da nuove boutiques che si costituiscono come spin off o aggregazione di studi.

Sono studi che, da subito, comprendono il valore e l'imprescindibilità di un percorso di comunicazione come strumento di posizionamento del brand sul mercato, di reputazione e di accreditamento. Accreditamento che spesso è anche semplicemente valorizzazione e visibilità sui motori di ricerca.

Gli esordienti hanno il vincolo di entrare in un mercato che, dal punto di vista della comunicazione, è sicuramente affollato e in cui il comunicare non è più un asset differenziante.

Hanno però il vantaggio dell'esperienza, l'esperienza di quindici anni di comunicazione portata avanti dagli studi che si sono già posizionati. Un'esperienza che permette di mirare maggiormente l'approccio sulla base di obiettivi e aspettative, di



individuare gli strumenti più idonei per perseguire un posizionamento chiaro e distintivo.

Un approccio, rispetto al passato, maggiormente consapevole e mirato. Un approccio in cui le aspettative sono equilibrate e l'orizzonte temporale correttamente centrato sul medio-lungo termine. Una strategia di investimento che punta a costruire e capitalizzare, passo dopo passo, un percorso che arrivi a creare nel tempo un valore.

Gli esordienti comunicano per esserci e posizionarsi, per differenziarsi. Sono consapevoli che non possono comunicare per acquisire business. Possono, se supportati, leggere meglio trend e tendenze, individuare le strade più corrette da seguire, massimizzando i ritorni e minimizzando gli investimenti.

È una strada più complessa e competitiva ma forse più coerente perché nasce dalla consapevolezza che l'attività professionale dipende dalle competenze ma anche dalla capacità di gestire l'attività e lo studio professionale. E nella gestione un tassello fondamentale è la comunicazione da affrontare con professionalità e competenza, con uno sguardo al passato e uno al futuro.

L'era degli esordienti è già caratterizzata da tante sigle che iniziano a comunicare e che rappresenteranno, anche per i grandi studi legali, uno scenario da seguire con attenzione per vedere se ci sono e ci saranno nuovi modi e modelli di comunicazione. ▣

**Barabino & Partners*



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 21 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Arblit; Hogan Lovells; La Scala Società tra Avvocati; Rödl & Partners; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Studio Legale Verzelli; Trevisan & Cuonzo; Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono più di 23 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti, segretari/e.

Le practice di competenza comprendono: concorsuale, contenzioso, international debt capital markets, antitrust, marketing & business development, esecuzioni immobiliari, societario, tributario, contabilità, corporate, m&a, commerciale, internazionale, industriale, 231 e modello organizzativo, lavoro, fallimentare, crisi di impresa, privacy, ip, litigation, legal tech, banking & finance, segreteria.

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

ARBLIT

Sede. Milano

Posizione aperta. Neo-laureato (praticante) e/o neo-avvocato (junior associate)

Area di attività. Contenzioso giudiziale e arbitrale (nazionale e internazionale)

Numero di professionisti richiesti. 1 o più

Breve descrizione. Cerchiamo da subito giovani neo-laureati e/o neo-avvocati da inserire nel team di contenzioso (giudiziale e arbitrale). Voto di laurea: 110 e Lode. Perfetta padronanza dell'italiano e dell'inglese e capacità di lavorare in almeno un'altra lingua (particolarmente apprezzata la conoscenza dello spagnolo)

Riferimenti. Inviare curriculum vitae e lettera motivazionale a: info@arblit.com

HOGAN LOVELLS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Stagiaire/trainee

Area di attività. Dipartimento international debt capital markets

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La/il candidata/o ideale è un/a praticante legale (anche neolaureato/a), con tesi di laurea preferibilmente in diritto commerciale, societario, bancario o dei mercati finanziari, con votazione minima 100/110 e con una forte motivazione ed entusiasmo per il settore. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando una email all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e transcript degli esami includendo specifico riferimento all'annuncio (Stagiaire/Trainee_IDCM MI)

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Mid-senior level associate

Area di attività. Dipartimento antitrust

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa ideale è un avvocato con almeno sei anni di esperienza nel settore (incluso il periodo di pratica), che abbia sviluppato specifiche competenze nel campo

del diritto antitrust. In particolare, si richiede esperienza maturata presso primari studi legali internazionali o nazionali in relazione a complesse operazioni di concentrazione, intese, abusi di posizione dominante e consulenza antitrust relativa ad accordi commerciali. Sono inoltre requisiti essenziali l'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata), la conoscenza del pacchetto office e la capacità di lavorare in team

Riferimenti. Se interessati alla posizione, si prega di inviare dettagliato curriculum vitae all'indirizzo email Careers.Italy@hoganlovells.com includendo specifico riferimento all'annuncio (Associate_ANTITRUST MI)

Sede. Roma

Posizione aperta 3. Marketing & business development assistant/coordinator

Aree di attività. Marketing & business development

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a deve avere 2 o 3 anni di esperienza analoga all'interno di contesti internazionali o di un primario studio italiano. Sono necessarie la conoscenza fluente della lingua inglese e l'ottima padronanza dei principali strumenti informatici

Riferimenti. Si prega di inviare dettagliato curriculum vitae all'indirizzo email InfoRome@hoganlovells.com includendo specifico riferimento all'annuncio (Marketing&BD Assistant/Coordinator_RM)

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Team concorsuale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala Società tra avvocati cerca un avvocato da inserire nel team Concorsuale della nostra sede di Milano. Il/la candidato/a ideale è un avvocato abilitato alla professione forense da almeno 3 anni, con comprovata esperienza in ambito fallimentare e bancario. Sono inoltre richieste ottime doti relazionali e organizzative, attitudine al problem solving e flessibilità

Riferimenti. recruitment@lascalaw.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Associate

Area di attività. Team contenzioso

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala Cerved cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato che abbia maturato una precedente esperienza nell'area del contenzioso bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza di gestionali quali EPC o di altri software utilizzati da istituti di credito e di EASYLEX come gestionale interno. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team

Riferimenti. application@lascalacerved.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Associate

Area di attività. Team esecuzioni immobiliari

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala Cerved cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito

Riferimenti. application@lascalacerved.com

RÖDL & PARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante consulente del lavoro o neoabilitato con ottimo tedesco

Area di attività. Consulenza e amministrazione

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Ottima conoscenza della lingua tedesca. Apertura/chiusura e variazioni delle posizioni aziendali; Inserimento dati anagrafici, delle presenze e di ogni altra variazione riguardante il rapporto di lavoro; Elaborazione degli stipendi e dei contributi; Redazione delle certificazioni uniche e delle denunce annuali aziendali; Pratiche amministrative e previdenziali

Riferimenti. job@roedl.it - Rif: Mi_Pratt.CdL.Ted

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Senior (m/f)

Area di attività. Contabilità

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Buona conoscenza della lingua inglese. Costituisce titolo preferenziale anche la padronanza della lingua tedesca. Assistenza e supporto per la tenuta della contabilità generale ed analitica; aggiornamento dei libri contabili; Reportistica mensile; Affiancamento alla gestione dei principali adempimenti fiscali periodici comprese le ritenute e relative certificazioni

Riferimenti. job@roedl.it - Rif: MI_Contabile Sen

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Segretaria (m/f)

Area di attività. Segreteria

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per sostituzione maternità ricerchiamo una segretaria con ottima padronanza della lingua inglese, conoscenza della lingua tedesca e buona padronanza del pacchetto office. Disponibilità full time immediata

Riferimenti. job@roedl.it - Rif: MI_Segretaria

Sede. Roma

Posizione aperta 4. Avvocato con ottimo inglese (m/f)

Area di attività. N/d

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Esperienza almeno biennale in studi professionali di matrice internazionale; ottima conoscenza della lingua italiana ed inglese, la conoscenza della lingua tedesca costituisce titolo preferenziale

Riferimenti. job@roedl.it - Rif: RM_AVV_EN

Sede. Padova

Posizione aperta 5. Avvocato (m/f)

Area di attività. Litigation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. I principali compiti saranno relativi all'attività legale ed organizzativa del Dipartimento Litigation. I principali compiti riferiscono a stesura di pareri stragiudiziali, atti giudiziari, contratti, partecipazione all'attività del dipartimento in ambito nazionale e internazionale, nonché attività di udienza. Sono richiesti dai 2 ai 5 anni di esperienza lavorativa post-laurea in studi legali primari in Italia/

Europa, ottima conoscenza della lingua inglese e ottima dimestichezza con il pc (pacchetto office, internet)

Riferimenti. job@roedl.it - Rif: PD_Avv.

Litigation 2019

Sede. Padova

Posizione aperta 6. Avvocato (m/f)

Area di attività. Legal tech

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. I principali compiti saranno relativi all'attività legale ed organizzativa del Dipartimento Legal Tech. Il candidato dovrà aver maturato esperienza nelle tematiche di Diritto di Internet, Diritto dell'informatica e della telematica, Diritto delle comunicazioni elettroniche, Information & Communication Technology, Diritto audiovisivi, Commercio elettronico, Firme elettroniche e digitali, Responsabilità Internet Service Provider, Responsabilità motori di ricerca, social network e aggregatori di contenuti, Meccatronica, Biotecnologie, Computer Forensic. Sono richiesti dai 2 ai 5 anni di esperienza lavorativa post-laurea in studi legali primari in Italia/ Europa, ottima conoscenza della lingua inglese e ottima dimestichezza con il pc (pacchetto office, internet)

Riferimenti. job@roedl.it - Rif: PD_Avv. Legal Tech 2019

Sede. Padova

Posizione aperta 7. Praticante dottore commercialista (m/f)

Area di attività. Contabilità

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Predisposizione del bilancio d'esercizio secondo i principi contabili italiani; Gestione delle pratiche nell'ambito della consulenza e assistenza tributaria domestica e internazionale in ambito di M&A e nella gestione di pratiche concorsuali; Ricerche per la stesura di pareri fiscali; Tax e financial Due Diligence

Riferimenti. job@roedl.it - Rif: PD_Pratt.Comm 2019

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimenti. info@rdra.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associate

Area di attività. Contenzioso commerciale e arbitrale

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Selezioniamo neolaureati in giurisprudenza in Italia fortemente motivati ad intraprendere un percorso di crescita finalizzato ad un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio

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

STUDIO LEGALE VERZELLI

Sede. Bologna

Posizione aperta. avvocato

Area di attività. Diritto societario, diritto commerciale, diritto internazionale, diritto industriale, 231 e modello organizzativo, m&a, diritto del lavoro, diritto fallimentare, crisi di impresa, privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Studio di diritto commerciale, anche in ambito internazionale, è interessato

ad acquisire la collaborazione di un avvocato. Il candidato ideale è un professionista in grado di operare in piena autonomia, con senso di responsabilità e di organizzazione delle priorità. È richiesta ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Il compenso iniziale sarà parametrato all'autonomia e alla capacità professionale già acquisita

Riferimenti. Per proporre la propria candidatura è sufficiente inviare via mail il proprio curriculum vitae all'indirizzo recruitment@verzelli.it con dettaglio di esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta. Sarà cura dello studio contattare per un appuntamento

TREVISAN & CUONZO

Sede. Roma

Posizione aperta. Associate

Area di attività. IP litigation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato ideale è un giovane avvocato, laureato con lode, che abbia trascorso un periodo di studio post laurea all'estero. Un'ottima conoscenza della lingua inglese, sia orale che scritta, è un requisito essenziale

Riferimenti. Per sottoporre la propria candidatura inviare il curriculum vitae all'indirizzo e-mail:

recruitment.roma@trevisancuonzo.com

RIF: Hiring Roma Legal Community

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano

siamo alla ricerca di un avvocato qualificato da inserire nel nostro Dipartimento Corporate. Requisiti: esperienza di almeno 2/3 anni in ambito corporate ed M&A. Costituisce titolo preferenziale aver maturato esperienza in ambito energy. È richiesta, in particolare, competenza in attività di due diligence e contrattualistica nazionale ed internazionale. Imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata

Riferimenti. I candidati in possesso dei requisiti sopra indicati possono inviare il proprio CV completo di track record a infoitaly@wfw.com indicando nell'oggetto della mail "Rif. Corporate Associate – Milano"

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Associate

Area di attività. Banking & finance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un avvocato qualificato da inserire nel nostro Dipartimento di Banking & Finance. Requisiti: esperienza di almeno 2/3 anni in ambito Banking & Finance. Imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata

Riferimenti. I candidati in possesso dei requisiti sopra indicati possono inviare il proprio CV a infoitaly@wfw.com indicando nell'oggetto della mail "Rif. Banking & Finance Associate – Milano"

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Trainee

Area di attività. Banking & finance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un trainee da inserire nel nostro Dipartimento di Banking & Finance. Requisiti: esperienza di almeno 1 anno in ambito Banking & Finance. Imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata

Riferimenti. I candidati in possesso dei requisiti sopra indicati possono inviare il proprio CV a infoitaly@wfw.com indicando nell'oggetto della mail "Rif. Banking & Finance Trainee – Milano"



L'IMPRENDITORE-PASTICCERE
SAL DE RISO

ARMATORE, COLATURA
DI ALICI DI CETARA 2.0

ALLA CARTA DEI VINI
CI PENSA ENOLÒ

MONTE GRANDE,
UN VINO CELESTE

BON WEI, UN VIAGGIO NELLA
CUCINA REGIONALE CINESE

Ambasciatore della pasticceria è anche protagonista dello sviluppo imprenditoriale della Costiera Amalfitana. Il territorio, con le sue materie prime, e lo storytelling sono la sua forza

di francesca corradi

L'IMPRENDITORE- PASTICCERE SAL DE RISO

Salvatore De Riso, conosciuto come Sal, è tra i pasticceri più noti del panorama nazionale. Dalla Costiera Amalfitana al Qatar le sue creazioni hanno fatto il giro del mondo, merito non solo della sua bravura ma soprattutto della sua visione imprenditoriale e della sua personalità. Classe 1966, nato nel pittoresco borgo di Minori, il professionista inizia la sua carriera nelle cucine dei migliori alberghi della costa ma, dopo sette anni, abbandona i fornelli e apre il suo primo laboratorio. La sua è una pasticceria di qualità, moderna e creativa, che racchiude tradizioni, profumi e sapori del territorio campano ed è basata su un processo produttivo di prim'ordine e collaudato. Uno dei primi maître pâtissier ad andare in tv, De Riso ha saputo raccontare la sua arte e cavalcare l'onda del successo costruendo un vero e proprio brand lifestyle che, oltre ai suoi dolci, comprende oggi prodotti come profumi e costumi. La sua vera forza è il territorio in cui il pasticcere minorense ha sempre creduto e investito e dove ogni anno giungono milioni di persone per vivere un'esperienza di gusto. Il suo maestro **Iginio Massari** disse di lui: "per Sal De Riso lavorare è un atto di competenza e intelligenza ed è fonte di perfezione e di gioia. Non so quanto De Riso deve dare alla Costa d'Amalfi e quanto la Costa D'Amalfi deve dare a De Riso". Il professionista campano ha parlato a MAG del suo business – da fare invidia a molti chef stellati e aziende – e i suoi nuovi progetti imprenditoriali.

>>>





FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**
TEATRO NUOVO Piazza San Babila 3, Milano

ORE 12,15
Registrazione
e welcome cocktail

ORE 13,00
Premiazioni

ORE 14,15
Lunch

PER INFORMAZIONI:
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
+39 02.8424.3870

PARTNER



#FoodcommunityAwards



Tutto è iniziato da una piccola vetrina nel centro di Minori...

Si, accanto al bar tabacchi di mio padre, dove realizzavo il caffè su carboni, aprii un mio piccolo laboratorio di dolci, si parla ormai del lontano 1988. Si trattava di una piccola stanza dove non c'era nulla, solo un tavolo di marmo.

E poi?

Nel 2000 ho aperto la mia pasticceria sul lungomare di Minori che nel 2016 si è trasformata in una boutique del gusto: un concentrato di pasticceria, caffetteria, gelateria, punto vendita e un pizza-bistrot non stop dalle 12 alle 24 con 20 piatti e 20 pizze (non napoletane) alla carta. Nel 2001 è stata la volta del mio secondo laboratorio artigianale e sostenibile, a Tramonti, dove riesco a mantenere alta la qualità serializzandola e gestendo l'intera filiera ovvero fornitori, distributori e clienti.

Uomo e imprenditore prima che pasticciere ha creato ricchezza per il territorio...

Si, in realtà la Costiera Amalfitana è la mia ricchezza. Io non ho fatto altro che mettere la mia passione nella valorizzazione delle eccellenze della mia terra – il limone Costa d'Amalfi Igp, le nocciole di Giffoni, le mele annurche, i fichi bianchi – esportandole in tutto il mondo.

“

SOLO NEL
LABORATORIO
DI 1700 MQ,
NEL COMUNE
SALERNITANO
DI TRAMONTI,
LAVORANO 65
PERSONE DI CUI
45 PASTICCIERI,
A LORO SI
AGGIUNGONO
ALTRI 30
DIPENDENTI
IMPIEGATI
TUTTO L'ANNO
NEL PUNTO
VENDITA DI
MINORI

”

Possiamo dire che ha costruito un brand lifestyle a nome Sal De Riso?

Sì, negli anni ho voluto diversificare il business creando, nel mio laboratorio, liquori, marmellate, conserve ma facendo anche realizzare, profumi, diffusori per ambienti e costumi da bagno, omaggio alla Costiera Amalfitana e ai suoi sapori.

La sua è una vera e propria impresa. Ci dà qualche numero?

Solo nel laboratorio di 1700 mq, nel comune salernitano di Tramonti, lavorano 65 persone di cui 45 pasticceri, a loro si aggiungono altri 30 dipendenti impiegati tutto l'anno nel punto vendita di Minori.

E il fatturato?

Con il laboratorio ho raggiunto gli 8,5 milioni di euro mentre con la pasticceria-bistrot i 3,5 milioni. Facendo una somma sono 12 milioni di euro i ricavi per il 2018.

Per non parlare dell'indotto...

Si, un bel giro d'affari per tutta la Regione Campania se si pensa ai quintali di materie prime che acquisto periodicamente e alla logistica.

Ha anche altri punti vendita in Italia?

Sì, ora uno solo a Roma. Ero arrivato ad avere sette negozi in franchising lungo tutta la Penisola poi mi sono accorto che, non gestendoli direttamente, non potevo garantire la stessa qualità e servizio che mi contraddistingue perciò ho deciso di abbandonare il progetto. Magari in futuro tornerò a investire nel retail...

La tv l'ha consacrata...

Si sono stato uno dei primi pasticceri ad andare in tv quando ancora Masterchef non esisteva. Ho cominciato in Rai con la Prova del Cuoco condotta da Antonella Clerici. Recentemente ho partecipato al programma di Alessandro Borghese Kitchen Sound, ora in onda su Sky Uno.

Tanti anche i riconoscimenti di settore...

Nel 2010 mi sono aggiudicato il titolo "Pasticciere dell'Anno 2010/2011" dall'Accademia Maestri Pasticceri Italiani mentre nel 2016 ho ottenuto il riconoscimento mondiale del World Pastry Stars, il congresso internazionale di alta pasticceria.

»»

Associazione
GRANARIA
di Milano

organizza



2^cCEMI

21
GIU
2019

COMMODITIES
EXCHANGE
MILANO



- SAVE THE DATE -

21 GIUGNO 2019

Milano, Palazzo
del Ghiaccio

Cogli l'occasione per incontrare
i principali operatori del settore
delle agro-commodity:
segna la data in agenda!

MEDIA PARTNER

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

cemi-milano.com



Ambasciatore dei sapori genuini, quanti ne ha creati lungo il suo percorso?

Tantissimi, ora si possono trovare tra le 80 e le 90 referenze. Il mio primo dolce, nel 1988, è stato il profiterrol al limone, grazie al quale mi sono fatto conoscere da un pubblico più vasto. Il Dolce d'Amalfi e la torta Ricotta e pere, su cui è stata fatta anche una tesi universitaria, sono invece le specialità più famose. La Delizia al limone, che ormai ha 30 anni, è la più richiesta e ne produco tra le sei e le settemila porzioni a settimana mentre, quest'anno, per Natale ho fatto 100mila panettoni e per Pasqua circa 45mila colombe.

Difficile innovare la tradizione?

Sì, ma ho cercato di non stravolgere le ricette, riprendendo anche quelle casalinghe, e nobilitarle come la melanzana al cioccolato a base di melanzane fritte e liquore Concerto d'Erbe, prodotto dalle suore di Tramonti, che mia madre faceva ogni anno a Ferragosto.

Lavora anche con gli chef stellati?

Sì, collaboro con molti protagonisti della cucina italiana a cui fornisco dolci per i loro catering.

“

LA DELIZIA AL LIMONE È IL MIO DOLCE PIÙ RICHIESTO E NE PRODUCO TRA LE SEI E LE SETTEMILA PORZIONI A SETTIMANA MENTRE, QUEST'ANNO, PER NATALE HO FATTO 100MILA PANETTONI E PER PASQUA CIRCA 45MILA COLOMBE

”

Non solo lo Stivale, quali Paesi ha conquistato?

Europa, Russia, Sudafrica, Canada e New York per la Grande Mela c'è un container che parte periodicamente dal porto di Salerno e, in meno di due settimane, grazie alle moderne tecnologie produttive e una perfetta catena del freddo, i miei dolci raggiungono le tavole americane come se fossero appena fatti. L'ultima richiesta è arrivata da Doha: un sultano ha voluto che, per tutto il periodo del ramadan, la sua tavola fosse imbandita con i miei dolci da gustare al tramonto con famiglia e amici.

Lei va da loro ma anche loro vengono da lei...

Sì, ad esempio l'emiro del Qatar Tamim bin Hamad al-Thani qualche mese fa è venuto in Costiera per visitare la linea di produzione e la pasticceria-bistrot di Minori.

Nuovi progetti in vista?

Il mio obiettivo è quello di portare il marchio Sal De Riso Costa d'Amalfi in altre città d'Italia, come Milano e Firenze. 🇮🇹



LUIGI DELLA MONICA



ARMATORE, COLATURA DI ALICI DI CETARA 2.0

Dalle navi da pesca all'opificio, il ventottenne Luigi Della Monica fonda il suo brand Armatore e conquista i ristoranti stellati

di francesca corradi

È proprio il caso di dirlo, l'abito fa il monaco. Quale incipit potrebbe essere più adatto a raccontare la storia del marchio Armatore che, grazie a un'ottima materia prima e un accattivante packaging, porta le eccellenze cetaresi su tutte le tavole. Ma facciamo un passo indietro. Il protagonista di questa sfida imprenditoriale è **Luigi Della Monica**, un ragazzo che nasce in un borgo medievale della Costiera Amalfitana e – come papà, nonno e bisnonno – fa della pesca del tonno rosso la sua professione.

L'imprenditore rappresenta la quarta generazione dei Della Monica, gruppo conosciuto da oltre un secolo e proprietario



ATTRAVERSO LA NEWCO
RIUSCIAMO A ESSERE
PRESENTI IN TUTTE
LE FASI DELLA FILIERA,
PER GESTIRE QUINDI LA
PESCA, LA PRODUZIONE
E LA COMMERCIALIZZAZIONE
DI DUE ECCELLENZE DEL
NOSTRO TERRITORIO
– LE ALICI DI CETARA
E IL TONNO TOSSO

di una delle dodici tonnare autorizzate alla pesca del tonno rosso con il metodo a circuizione. Nel 2017, il giovane, diversifica il business rilevando uno stabilimento di oltre mille metri quadri, in provincia di Salerno, per seguire così tutte le fasi della filiera.

Dalla pesca alla tavola, fino ad arrivare alla ristorazione, Della Monica ha raccontato a MAG il suo progetto, basato su artigianalità, qualità, sostenibilità e innovazione che, in pochi mesi, ha portato le referenze Armatore in tante cucine stellate e sugli scaffali di botteghe del calibro di Peck.

La famiglia Della Monica è conosciuta per il suo tonno...

Sì, il nostro business, da sempre, è la pesca del tonno rosso che si concentra in trenta giorni all'anno e viene venduto principalmente in Giappone, previo ingrasso in siti di allevamento collocati a Malta.



Perché vi rivolgete al mercato nipponico e non all'Italia?

I giapponesi richiedono altissimi standard per cui sono disposti a pagare grandi cifre per un prodotto certificato, di alta qualità e sostenibile.

Com'è stato il passaggio dalla barca all'azienda?

Entusiasmante e stimolante. Ogni giorno una nuova sfida.

Come nasce Armatore?

Non volevamo più dipendere solo ed esclusivamente da un'unica nazione perciò abbiamo deciso di approcciarci ad altri mercati e diversificare la nostra offerta. Il punto focale alla base di tutto è

la certezza della materia prima. Attraverso la newco riusciamo a essere presenti in tutte le fasi della filiera, per gestire quindi la pesca, la produzione e la commercializzazione di due eccellenze del nostro territorio – le alici di Cetara e il tonno rosso – lavorati entro poche ore dalla pesca. Artigianalità, qualità e sostenibilità sono i tre valori principali su cui si fonda l'azienda.

E la tradizione?

Da sempre la vision di Armatore è mettere in relazione due concetti apparentemente antitetici, quali tradizione e innovazione.

Concretamente come si è sviluppato il progetto?

Nell'ottica di una crescita commerciale, l'azienda ha deciso di aderire ai Feamp – Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca – 2014/2020, indetti dalla regione Campania, includendo l'acquisto di un nuovo opificio e tutti i macchinari necessari alla trasformazione del tonno rosso, non solo in conserva ma anche fresco e abbattuto.

Quanti e quali referenze avete?

Attualmente l'azienda produce e commercializza sei prodotti: la colatura di alici di Cetara, alici di Cetara sotto sale e in olio, filetti e ventresca di tonno rosso, bottarga di tonno rosso.

Qual è il vostro mercato?

Diciamo che l'80% è rappresentato dall'horeca mentre il 20% dalla distribuzione in boutique del gusto. Sono fiero di poter dire che i nostri prodotti si trovano sugli scaffali di importanti botteghe, come Peck a Milano, e in tante cucine.

Anche stellate...

Sì, i nostri prodotti sono già arrivati nelle mani di tanti grandi chef. Una menzione particolare vorrei farla allo chef Gennaro Esposito, uno dei primi a credere nelle potenzialità dei nostri prodotti.

Quante persone lavorano per Armatore?

Alla sfilettatura e lavorazione del pesce lavorano 12 persone, tutte

donne, a queste si aggiungono sei persone dell'amministrazione. Nel campo della pesca sono coinvolte altre tre società con circa 35 dipendenti e un fatturato, in progressiva crescita negli ultimi otto anni, che si aggira attorno ai quattro milioni di euro.

Non solo industria ma anche ristorazione...

Sì, nel luglio 2018 abbiamo aperto "La Dispensa", un piccolo locale sul lungomare di Cetara dove far assaggiare tonno rosso, bottarga e colatura di alici di nostra produzione, presenti in tutti i piatti in carta. Si tratta di pochissimi coperti, una ventina e tutti all'esterno. È un'operazione di marketing, un'opportunità di fare cultura spiegando in prima persona ai nostri clienti i nostri prodotti. Nella stessa ottica l'azienda partecipa a diversi eventi di promozione, come fiere e manifestazioni gastronomiche.

Quanto è stato investito?

Direi che finora sono stati spesi 500mila euro, che comprendono: l'avvio dello stabilimento per la trasformazione e il





L'80% DEL NOSTRO MERCATO È RAPPRESENTATO DALL'HORECA, MENTRE IL 20% DALLA DISTRIBUZIONE IN BOUTIQUE DEL GUSTO

confezionamento dei prodotti, lo sviluppo del marketing e comunicazione e l'apertura del ristorante La Dispensa.

Parliamo di numeri...

L'attività è stata avviata nel 2017, due anni e mezzo fa. Molti dei nostri prodotti, come la colatura di alici, necessitano di tempi di maturazione molto lunghi prima di approdare sul mercato. Quindi la commercializzazione dei prodotti è partita solo otto mesi fa, periodo durante il quale ci siamo già collocati in tantissime botteghe e ristoranti soprattutto nel Nord Italia.

A proposito di colatura, in cosa si distingue la vostra dalle altre?

È un prodotto agroalimentare tradizionale del borgo di Cetara. Qui, appunto, tutti la fanno e la vendono. Si tratta di un

liquido ambrato, risultato dalla maturazione delle alici, pescate in primavera con la tecnica del cianciolo nelle acque della Costiera Amalfitana, e del sale marino. La maturazione della colatura di alici di Armatore, che avviene esclusivamente in botti di castagno dette "terzigni", si protrae fino a due anni.

Cambia quindi anche il prezzo?

Sì. Pesca controllata, certezza della materia prima, processi artigianali, affinamento in botte e lunghi tempi di maturazione hanno un costo molto elevato. Solitamente una confezione da 100 ml di colatura di alici non supera il prezzo di 10 euro, mentre la nostra colatura, da 50 ml, vale in media 17 euro.

Il prodotto è importante ma quanto conta il packaging?

Per noi è stato determinante per dare un segno di discontinuità con tutto ciò che presenta il mercato ittico conserviero. Quando abbiamo iniziato la prima ricerca naming, abbiamo notato che la maggior parte delle aziende ittiche conserviere presentava il nome di famiglia in etichetta e/o come segno distintivo qualche tipologia di pesce. Insieme ai designers di Lettera7, abbiamo quindi deciso

di differenziarci, raccontando in modo diverso la nostra storia familiare e creando una grafica originale e accattivante lontana dai soliti cliché. Da qui il nome Armatore.

Le confezioni sono state anche premiate...

Sì, siamo stati protagonisti inaspettati della kermesse IFE – The International Food & Drink Event di Londra, concorso in cui vengono selezionati e premiati i prodotti food e beverage per l'innovazione e la qualità. Ci siamo aggiudicati il premio "Best Brand Extension or Limited Edition". Per noi si tratta di una doppia soddisfazione considerando che in gara c'erano marchi blasonati come "Absolut vodka". Siamo arrivati in finale in due categorie su quattro e il pubblico internazionale è stato conquistato dalla "bottiglia" di ceramica, che custodisce la colatura di alici di Cetara e la ripara dagli agenti esterni. In quell'orcio c'è il sogno e la storia di Armatore.

Quali sono i prossimi passi?

Incrementare la nostra presenza nell'horeca e a scaffale e avvicinarci a nuovi mercati. Osare di più, ogni giorno. 

Alla carta dei vini CI PENSA ENOLÒ

La startup abruzzese b2b semplifica le relazioni commerciali tra produttori di vino e ristoratori, in un'ottica di filiera corta del settore vitivinicolo, e aiuta i dealers nella creazione della *wine list*

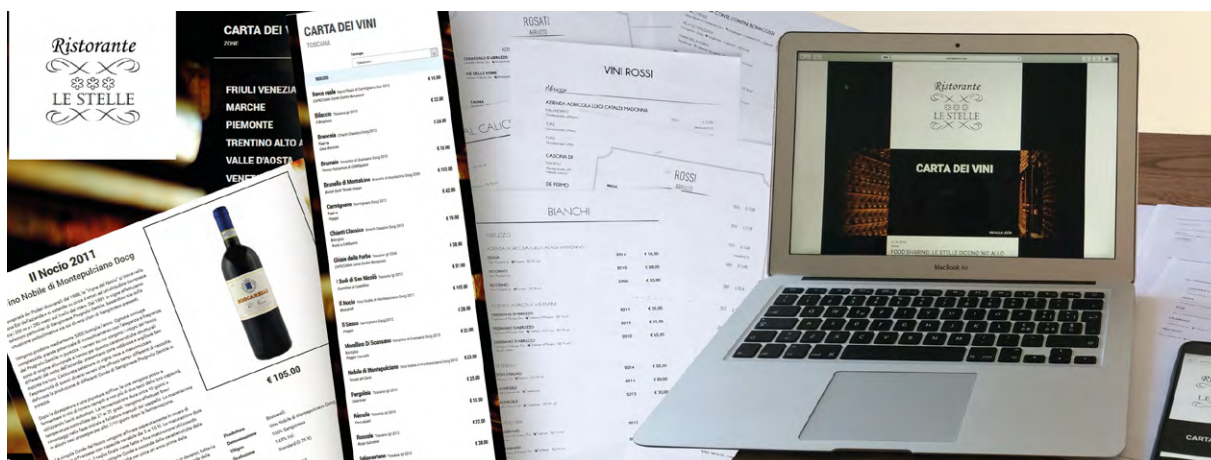


Quello del vino è un settore trainante dell'economia del Paese che, per rimanere competitivo, ha bisogno di innovarsi integrando attività offline e online. In risposta a questa nuova esigenza, a Cugnoli (Pescara) nasce la startup Enolò. L'idea è di **Stefano Baldi** – founder e ceo – che, insieme a tre soci e dopo tre anni di lavoro, a febbraio 2019 ha avviato il progetto.

Ad oggi, il mercato vede più di tre miliardi di bottiglie di vino di qualità, considerando solo le Dop e Igp, imbottigliate da oltre 50mila produttori nazionali. Di queste circa 850 milioni sono distribuite nei canali del bere “fuori casa”. La startup mette in relazione domanda e offerta creando un canale diretto: offre a cantine e dealers (ristoranti, bar, catering ed enoteche) una piattaforma di servizi integrati che sfruttano le effettive potenzialità del digitale – dal web marketing alla logistica.

«Ci rivolgiamo a qualcuno che di professione compra e vende. Le cantine grandi, in Italia, sono solo un migliaio, il resto è invece rappresentato da piccole realtà. Noi offriamo a tutte un'opportunità di visibilità», afferma Baldi.





Chi si affida alla startup ha a disposizione un sistema integrato basato prevalentemente su una piattaforma unica costituita da due portali che svolgono ognuno un ruolo ben preciso. Enolo.it si occupa di diffondere conoscenza e contenuti sul mondo del vino, cartadeivini.wine è invece il marketplace in cui sono abilitate tutte le funzionalità connesse alla gestione dei servizi. In pratica, il produttore ha la possibilità di pubblicare ed esporre su Enolo il catalogo dei propri prodotti e le informazioni sulla cantina, di configurare i listini e le condizioni, monitorare l'attività di marketing e promuovere il brand di ogni etichetta anche grazie ai contenuti prodotti dalla startup che contribuiscono all'indicizzazione dei prodotti sui principali motori di ricerca. Il passo successivo per la cantina è quello di depositare le bottiglie nell'hub logistico della startup. A questo punto i dealer possono: consultare la web app, sollecitando anche il ricevimento di offerte dai produttori utenti registrati sulla piattaforma per mezzo di una specifica sezione "Borsino";

individuare le bottiglie che desiderano e fare l'acquisto. «Il metodo è quello del fulfillment che prevede il deposito in unica soluzione (outsourcing logistico) o in più volte, della quantità di prodotto che si intende vendere attraverso il marketplace cartadeivini; che il dealer può acquistare, anche in piccole quantità, a un prezzo più conveniente e slegato dai minimi di ordine – sottolinea il ceo Baldi –. Enolo pensa alla logistica, garantendo la consegna entro le 48 ore».

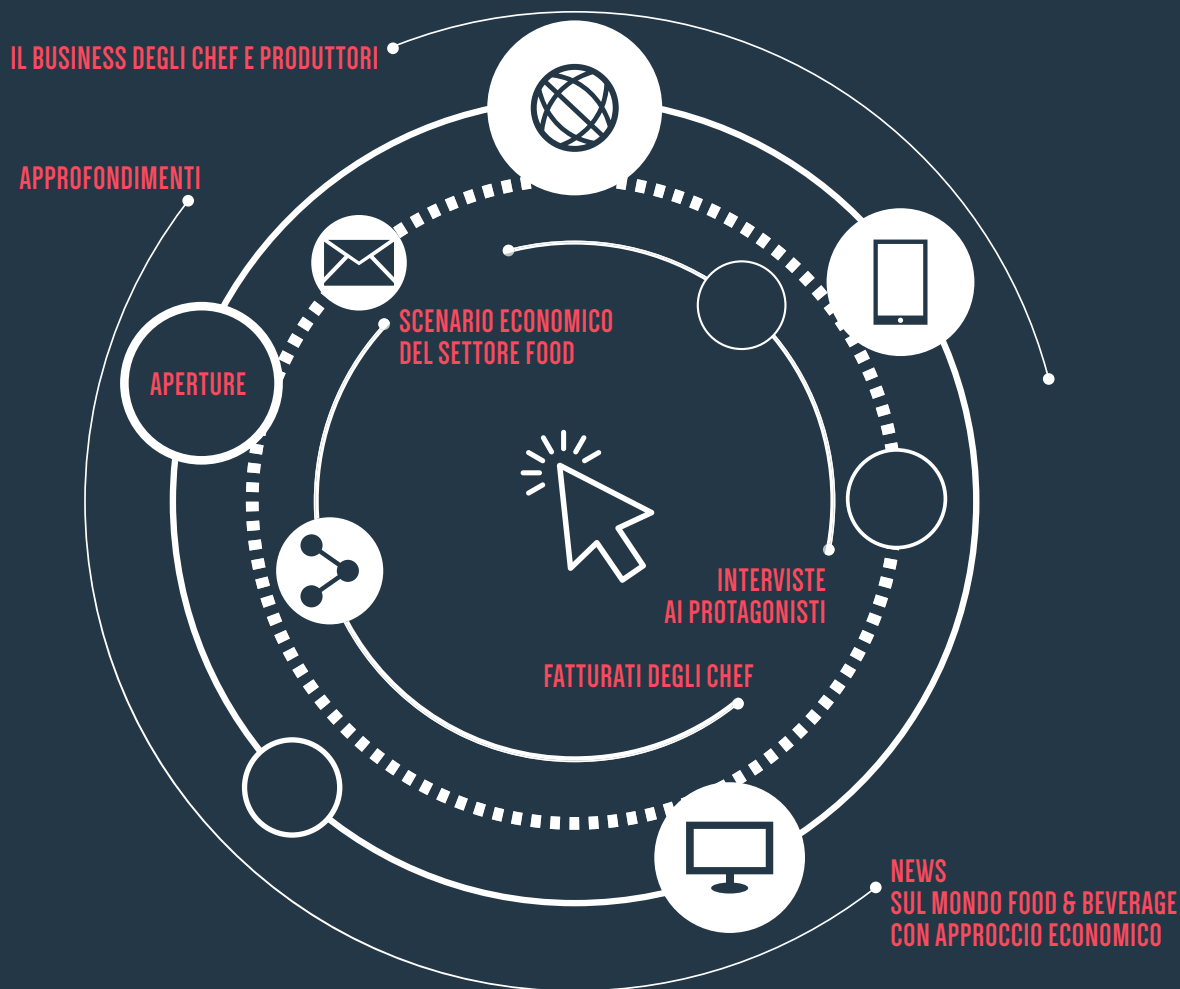
La startup offre inoltre ai ristoratori un servizio che permette loro di realizzare direttamente la propria wine list, stamparne la versione cartacea con un layout grafico professionale, amministrare ma soprattutto aggiornare la disponibilità delle bottiglie possedute. La nuova carta dei vini è un vero plus per il cliente finale che, tramite il proprio smartphone e un qr code stampato sulla carta dei vini, può avere maggiori informazioni sulla bottiglia che sta bevendo, il tutto in piena autonomia.

Riassumendo quindi, la startup non compra e non vende vino, non applica commissioni sui prezzi di vendita delle cantine e non effettua intermediazione commerciale; i suoi ricavi derivano dai servizi a pagamento eseguiti per conto dei produttori che sono di fatto i clienti dell'azienda. «Per poter usufruire della piattaforma la cantina sottoscrive un abbonamento o canone – semestrale o annuo – e paga i servizi di cui usufruisce, mentre per il ristoratore il servizio è gratuito», specifica Baldi. I principali vantaggi per le cantine derivano dall'integrazione dei molteplici servizi della piattaforma: attività di marketing diretto, recupero di elevate marginalità, costi logistici ridotti, livelli di servizio elevati, disponibilità



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

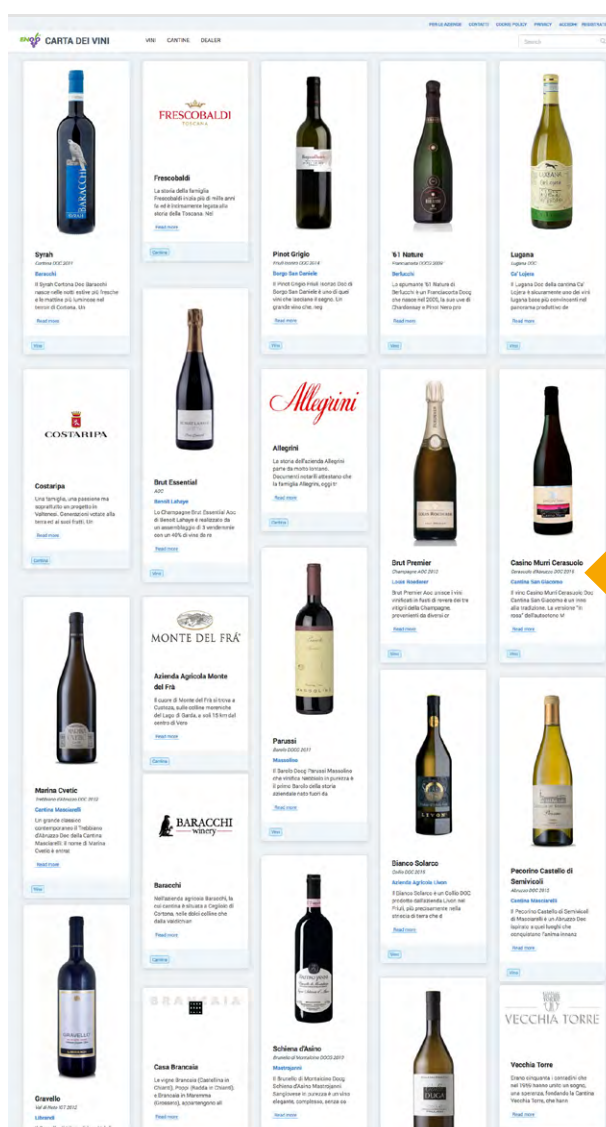
immediata per accedere all'innovazione digitale senza investimenti iniziali in infrastrutture o competenze proprie.

“Enolò è una iniziativa win win – sottolinea il fondatore – poiché risponde in maniera distinta, ma con obiettivi convergenti, alle diverse esigenze degli operatori interessati”.

Per la partenza e lo sviluppo della startup, sono stati investiti circa 570mila euro. Oltre ai finanziamenti diretti dei soci, i proventi sono arrivati da incentivi ottenuti dalla vincita di bandi come Smart&Start, da fundraising con match deal su BacktoWork24 e da una campagna di crowdfunding su Opstart.it chiusa in overfunding. Il vino oggi coglie anche le opportunità offerte dalla finanza ed Enolò, che oggi ha la sua sede operativa nell'Interporto d'Abruzzo a Manoppello, sta già lavorando in questa direzione. “Grazie a

piattaforme fintech sarà possibile investire in nuovi e alternativi assets, rappresentati anche da una bottiglia di vino”, afferma **Giovanpaolo Arioldi**, general manager di Opstart, equity crowdfunding marketplace. Attraverso la Security Token Offering (STO), ovvero un'offerta fatta da un'azienda al pubblico, “si possono finanziare le cantine e generare profitto”, sottolinea Arioldi, degli investimenti in maniera analoga a quelli sui titoli in borsa.

La startup, in futuro, mira a diventare il punto di riferimento per i professionisti del settore vinicolo. Per farlo prevede di poter scalare sia in maniera orizzontale, estendendo il proprio interesse ad altri prodotti affini, quali birre artigianali o spirits, che in maniera verticale, con allargamento della propria attività tramite la replica del proprio modello anche a livello internazionale. (f.c) 



Enolò

SOCI

Stefano Baldi (ceo e co-founder)
Alessio Spadone (membro del cda)
Agnese Pezzi (membro del cda)
Gianluca Ciarcelluti
 oltre ad ulteriori 26 soci/investitori

FINANZIAMENTI

Bando Smart&Start Mise/Invitalia con incentivo a fondo perduto, finanziamenti propri, match deal con BacktoWork24 e campagna di crowdfunding su opstart.it

RISORSE FINANZIARIE INVESTITE

570 mila euro (al 31/12/2018)

DESTINAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Realizzazione della piattaforma tecnologica proprietaria (con registrazione dei diritti di privativa industriale), implementazione delle infrastrutture logistiche (Hub, processi operativi originali e sistemi gestionali), go live delle attività operative e avvio del marketing

FUTURO

Potenziare il servizio, diversificare l'offerta e conquistare il mercato estero

MONTE GRANDE, un vino celeste

di uomo senza loden*

L'alternarsi tra giornate ventose e piovose ha risvegliato in me il senso, anzi il bisogno, del colore. L'azzurro più intenso del cielo, il bianco candido delle nuvole, i verdi dai più pallidi sino a quelli lucidi e persino scuri. Il rosa della fioritura dei pruni selvatici, il rosso fuoco striato di arancio dei tramonti improvvisi contro le montagne ancora innevate, il giallo dei fiori di campo, il viola dei lillà, il grigio intenso e potente delle nubi temporalesche, il marrone della terra umida. I colori. Stufi del piumone degli schermi dei pc e delle carcasse vagamente argentate dei portatili (sempre meglio di quelli grigio pantegana), degli onnipresenti gigli bianchi che ornano le reception di quasi tutti i nostri studi e dei legni chiari che fanno tanto design del nord e infondono calma, delle vetrate divisorie color latte scremato, sento il bisogno di immergermi nei colori. Durante una di queste immersioni ho pensato che anche i vini possono ispirare colori. E che i colori possano aiutarci nella comprensione, nella suggestione di un vino.

È già stato fatto? Può darsi, ma non ne ho trovato traccia. Ha un senso? Non saprei e in fondo poco

mi importa. Però credo che ci sia il bisogno di semplificare il modo con il quale descriviamo il vino. Non è forse meglio un colore per trasmettere una sensazione?

Credo che farò uso del celeste, del rosso, del giallo, del bianco, del verde, del nero. Non temete: non tutti in fila. E poi chissà.

Oggi ho voglia di celeste: del celeste chiaro, come quello degli ultimi cieli invernali che già odorano di primavera.

Monte Grande 2014 Soave Classico DOC dell'Azienda Agricola Pra'. Nel bicchiere osserviamo un giallo paglierino scarico, trasparente, quasi etereo. Al naso, floreale, primaverile, con tracce di pera, lieve sentore erbaceo, un'idea di primula. Monte Grande, inaspettatamente, evolve nei profumi, rivelando papaia, noce, una nota di burro, pesca, mandorla. Forse un lontano limone accarezzato da una brezza di miele. Infine vaniglia (un po' troppa per i miei gusti). Al palato: fresco e leggermente sapido, equilibrato, elegante, di lunghezza media.

Un vino adatto a piatti leggeri, delicati senza essere sciapi:



asparagi bianchi, sogliola alla mugnaia, formaggi freschi (ma non privi di struttura), carni bianche. Confesso di non condividere i suggeriti abbinamenti con crostacei o i piatti elaborati a base di pesce. Non sono abbastanza celesti.

Monte Grande è dunque un vino celeste: celeste chiaro. Come il cielo primaverile screziato di nuvole bianche. ☀

** 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*

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

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.

BON WEI, un viaggio nella cucina regionale cinese

di francesca corradi

Conosciuta in Italia per il suo involtino primavera e il maiale in agrodolce, la cucina cinese, quella vera, è molto di più.

Dall'immaginario collettivo del classico riso alla cantonese da asporto a una proposta gourmet. La missione di **Yike Weng** (oggi titolare di "Dim Sum") e **Chiara Wang Pei**, proseguita da chef **Zhang Guoqing** e **Zhang Le**, titolari del ristorante milanese Bon Wei, è proprio quella di far scoprire il lato gastronomico autentico della Cina, specchio della varietà culturale del Paese.

Niente draghi o decorazioni folkloristiche e kitsch alle pareti, per il locale di via Castelvetro l'architetto **Carlo Samarati** nove anni fa è riuscito a ricreare un ambiente sobrio ed elegante, la giusta espressione di una Cina contemporanea.

Storia, leggende e tradizioni sono alla base di un percorso culinario studiato ad hoc per spiegare la varietà dei piatti facendo riferimento alle otto regioni gastronomiche della Badacaixi, ciascuna con le proprie ricette tradizionali al pari delle nostre. Iniziato prima di Expo e in collaborazione con la Fondazione Italia Cina, il viaggio nella Cina del gusto di Bon Wei parte dal Guangdong (la regione di Canton), e continua con Sichuan, Fujian e Shandong. Il percorso fa tappa anche in Hunan e Anhui, Jiangsu (la regione di Shanghai) concludendosi con lo Zhejiang.

Oggi in carta, da Bon Wei, sono infatti presenti 24 piatti regionali che completano il menù classico. Una ricerca di sapori premiata dalle principali guide, Michelin compresa.

Dietro i fornelli c'è Zhang Guoqing, in Italia dal 1989. A lui il merito di essere stato uno dei primi a diffondere un'altra idea di cucina cinese nel Bel Paese, prima con un ristorante di proprietà, il "Singapore" a Padova, e ora da Bon Wei insieme al figlio Zhang Le.

Il pranzo si apre con una tazza di tè verde bio Long Jing "Puits du Dragon", bevuto anche alla corte imperiale di Hangzhou e perfetto per accompagnare l'intero percorso. Alla zuppa a base di vongole e zenzero seguono i lamian, i noodles fatti della vera cucina imperiale cinese. In carta c'è anche il "pollo del mendicante" (jiaohuaji), una ricetta tradizionale della zona costiera affacciata sul Mar Cinese Orientale in cui la carne bianca è avvolta in foglie d'alloro e cotta sul fuoco. Per gli amanti dei sapori più forti c'è invece la dong po rou, una succulenta pancia di maiale. Come conclusione del pasto il ristorante suggerisce delle polpette di riso, nella versione al vapore ricoperte di polvere di cocco e un morbido ripieno o in quella fritta con sesamo nero, arachidi e scorza d'arancia.

Prezzi. A partire da 50 euro (bevande escluse). 

BON WEI. Via Castelvetro 16/18, 20154 Milano - www.bon-wei.it

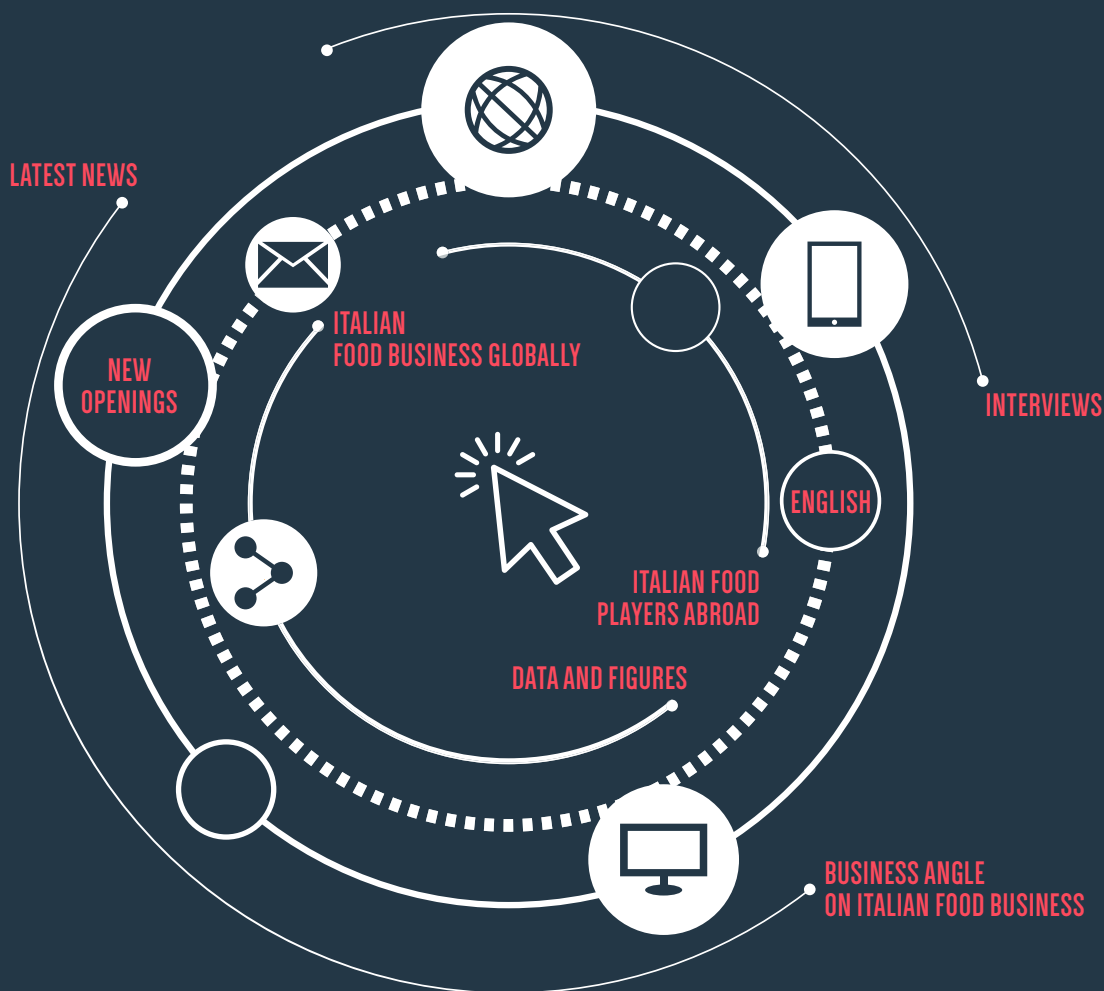


Andrea Mariani ©A13 Studio



FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com

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