

Agrindustria

EURICOM-CURTIRISO E LA FORZA DEL CHICCO ITALIANO

Calici e pandette

GIULIO FERRARI, IL FUTURO NASCE DALLE RADICI E DALLA ROTTURA DELLE REGOLE (INUTILI)

Le Tavole della Legge

LA R-EVOLUTION DELLA VECCHIA MALCESINE

Speciale

LEGALCOMMUNITY
FORTY UNDER 40
AWARDS 2020
I VINCITORI

FUSTO

LA PASTICCERIA METTE IL TURBO



Il fuoriclasse dei dolci mette radici a Milano con una palestra-laboratorio, la Ferrari della pasticceria italiana. Il settore in Italia è in fermento e ingrana la quarta per mettersi al pari della cucina.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

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

Corporate Awards	Milano, 20/07
Labour Awards	Milano, 17/09
Litigation Awards	New Date, Milano, 01/10
Marketing Awards	Milano, 26/10
Italian Awards	New Date, Roma, 08/07/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week **Event Rescheduled** Milano, 7-11/06/2021



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 - Italia	Milano, 15/10
Gold Awards	Madrid, 05/11
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Lugano, 12/11

INHOUSECOMMUNITYDAY
LCPUBLISHINGGROUP

L'Inhousecommunity Day è un evento di una giornata dedicato alla figura del giurista d'impresa.

Inhousecommunity Day Web Edition, 09/07



FOODCOMMUNITY
AWARDS

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

Save the Brand Web Edition, 14/07
Foodcommunity Awards Milano, 30/11

FINANCECOMMUNITY AWARDS

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

Financecommunity Awards Milano, 19/11

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

Corporate Music Contest	Event Rescheduled Milano, 09/06/2021
Sustainability Awards	Milano, 14/12



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

Labour Awards - Spain	New Date, Madrid, 08/10
Forty under 40 Awards - Spain	New Date, Madrid, 29/10
Labour Awards - Portugal	New Date, Lisbona, 26/11
InspiraLaw	In riprogrammazione



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

Energy & Infrastructure Awards Sao Paulo, 20/10

TALENTI EMERGENTI, PERCHÉ LA BUSINESS LAW È DIVERSA

di nicola di molfetta

S

Sono aziende. Sono un'altra cosa. Quante volte avete sentito queste frasi, pronunciate non proprio o non sempre in tono elogiativo, nei confronti degli studi associati che popolano il mercato della cosiddetta business law? Io infinite. E devo dire che in questi ultimi giorni la diversità di queste organizzazioni dedite all'esercizio del diritto societario in tutte le sue possibili declinazioni è emersa in maniera assolutamente evidente.

Il 25 giugno, a Cassano d'Adda, abbiamo, per la prima volta

SIAMO SU TELEGRAM



LEGALCOMMUNITY
@LEGALCOMMUNITY_IT



FINANCECOMMUNITY
@FINANCECOMMUNITY_IT



INHOUSECOMMUNITY
@INHOUSECOMMUNITY_IT



FOODCOMMUNITY
@FOODCOMMUNITY_IT



LEGALCOMMUNITYCH
@LEGALCOMMUNITYCH_CH



È DISPONIBILE
UN NUOVO CANALE
PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI
PER RICEVERE LE NOTIZIE
E RIMANERE
SEMPRE
AGGIORNATO!

in Italia, organizzato una serata dedicata ai talenti legali under 40. Una serata che ha riunito circa 250 persone, ma soprattutto una serata in cui abbiamo potuto verificare in maniera concreta e diretta il fatto che negli studi, che negli ultimi vent'anni hanno deciso di abbracciare un nuovo modello di organizzazione professionale, i "giovani" non solo hanno la possibilità di essere integrati e portare avanti un percorso di carriera gratificante, ma addirittura sono in grado (se dotati della giusta dose di capacità e spirito d'iniziativa) di mettersi in luce e godere di quella visibilità che, in un passato neanche troppo lontano, era appannaggio esclusivo del famoso *dominus*.

Ci è capitato molte volte, in tutti gli anni che abbiamo dedicato al racconto del settore dei servizi legali d'affari, di sottolineare come e quanto l'organizzazione e l'approccio imprenditoriale alla professione abbiano fatto sì che queste realtà riscrivessero da zero alcune delle regole auree che fino a poco tempo fa avevano governato la categoria. Principi che ancora oggi, in molti casi, sono applicati e imposti in tante realtà dove lo spazio lasciato ai talenti in erba è giusto quello che ad essi serve per formarsi e poi prendere la porta per esprimere altrove le proprie potenzialità.

La rappresentazione a cui abbiamo dato vita e la prima ricognizione dei professionisti under 40 realizzata con il supporto del nostro centro ricerche costituiscono una testimonianza netta di quello che abbiamo sempre sostenuto rispetto alla peculiarità di questa fetta del mercato dei servizi legali italiano: la sua poliedricità, l'ampiezza del suo raggio d'azione, così come la necessità di dar vita a un modello nuovo d'assistenza, fanno sì che il concetto di eccellenza professionale non possa più essere semplicisticamente associato a una visione individualistica dell'attività forense, ma debba necessariamente esprimersi in senso collegiale.

Uno studio che voglia essere leader di mercato non può più permettersi di marciare a rimorchio di un singolo professionista o pochi "fuoriclasse". L'istituzionalizzazione di queste insegne ha determinato l'ampliamento delle loro fila non finalizzato al raggiungimento di un traguardo dimensionale fine a se stesso, bensì mirato a rendere ogni attività che porta la firma delle realtà in questione, coerente e conforme agli standard qualitativi d'eccellenza in base ai quali gli studi si raccontano e cercano di posizionarsi. Un impegno che non può prescindere dalle persone. Un obiettivo che non può essere perseguito a prescindere dai giovani. 🍷

IL CONCETTO
DI ECCELLENZA
PROFESSIONALE
NON PUÒ PIÙ ESSERE
SEMPLICISTICAMENTE
ASSOCIATO A
UNA VISIONE
INDIVIDUALISTICA
DELL'ATTIVITÀ
FORENSE, MA DEVE
NECESSARIAMENTE
ESPRIMERSI IN SENSO
COLLEGIALE



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

6^a Edizione

corporate awards

SCOPRI I FINALISTI

20.07.2020

WJC SQUARE

Viale Achille Papa, 30
Milano

19.30 Accredito

19.45 Aperitivo

20.15 Premiazione

21.00 Cena

Sponsor



INTESA  SANPAOLO

LC Publishing Group supporta

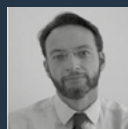


#LcCorporateAwards 

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



Claudio Berretti
Direttore Generale,
Tamburi Investment Partners



Roberto Bonacina
Partner, Lead Advisory – M&A
Leader,
EY



Massimiliano Boschini
Head of Institutional Equity
Investments,
Intesa Sanpaolo



Stefano Brogelli
Legal & Compliance Director,
Axpo Italia



Giovanni Carenini
Condirettore Generale –
Amundi SGR



Alberto Carpani
Group General Counsel –
Polynt-Reichhold Group



Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank



Giovanni Crudele
Responsabile Affari Legali e
Regolamentari,
La7



Simone Davini
Head of Legal & Corporate
Affairs,
*Crédit Agricole Corporate &
Investment Bank*



Eduardo Di Mauro
Manager Legal Affairs,
Pernigotti



Fabio Fagioli
General Counsel,
Maire Tecnimant



Massimiliano Lovati
Responsabile Consulenza
Legale,
Banco BPM



Fausto Massimino
Direttore Legal, Governance
Compliance, Roche Pharma,
Diagnostics and Diabetes
Care – Direttore Generale,
Fondazione Roche



Roberto Mastrososa
Head of Corporate & Legal
Affairs,
Prelis SGR



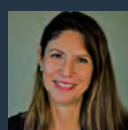
Alessio Minutoli
General Counsel – Direttore
Affari legali, societari e
compliance,
Italgas



Valentina Montanari
CFO,
Gruppo FNM



Paolo Quaini
General Counsel,
Alitalia



Valérie Ruotolo
Geographical Legal Lead for
Italy, Central and Eastern
Europe and Greece,
Accenture



Renato Salsa
Partner – Corporate Finance
Leader,
EY



Laura Segni
General Counsel,
*IMI Corporate & Investment
Banking*



Laura Tricomi
Group Director Legal Affairs,
Isagro



Marco Vismara
M&A and Private Equity
Professional,
Studio M. Vismara



Cosimo Vitola
Managing Partner,
Ethica Group



Francesco Roberto Wembagher
General Counsel,
Quaestio Capital SGR



38 PASSAGGI GENERAZIONALI
FANTOZZI, NUOVO CAPITOLO



118 LA CLASSIFICA
150 DEL PRIVATE EQUITY

28 **Case history**
La scelta di essere work improvers

32 **Strategie**
Curtis, obiettivo crescita

50 **L'analisi**
In ascesa, focus sui futuri leader

86 **Sinergie**
Intervista doppia:
Stefania Radoccia e Paolo Bottelli

90 **In città**
Tutta un'altra (micro)mobilità



98 L'INTERVISTA
**INWIT, LA REGIA LEGALE DI
UN'OPERAZIONE STRAORDINARIA**



162 FOOD BUSINESS
**FUSTO, LA PASTICCERIA METTE
IL TURBO**

106 **Survey**
Il peso (lieve) del general counsel in azienda

114 **Il webinar**
General counsel: tutte le sfide del Covid-19

148 **Sotto la lente**
Green Arrow, con Ubi per giocare in attacco

150 **Real estate**
Covivio, il rinascimento di Milano
passa dagli uffici

158 **Scenari**
Investimenti e digitale per superare la crisi

**martedì
7 luglio 2020
ore 17.00**

CONVEGNO ON LINE

ITALIA STATO DI DIRITTO.



IL FUTURO DEL **PROCESSO PENALE** TRA NUOVE TECNOLOGIE E PRINCIPI COSTITUZIONALI.

LE PROPOSTE DI ITALIASTATODIRITTO.

www.italiastatodidiritto.it

C O P R O M O T O R E



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

Verranno rilasciati 2 crediti formativi
ai fini della formazione continua.

M E D I A P A R T N E R



LEGALCOMMUNITY

PER REGISTRARSI
E COLLEGARSI
USARE IL QR CODE
O CLICCARE
SUL LINK:



Saluti **Nicola Di Molfetta**

Direttore Legalcommunity e MAG, autore di Lex Machine

Eugenio Bruti Liberati

ITALIASTATODIDIRITTO.

Introduce **Guido Camera**

ITALIASTATODIDIRITTO.

Giandomenico Caiazza

Presidente dell'Unione delle Camere Penali

Giuseppe Cascini

Membro del CSM

Claudio Castelli

Presidente della Corte di Appello di Brescia

Barbara Fabbrini

Capo dipartimento del Ministero della Giustizia

Vinicio Nardo

Presidente Ordine degli avvocati di Milano

Serena Quattrocolo

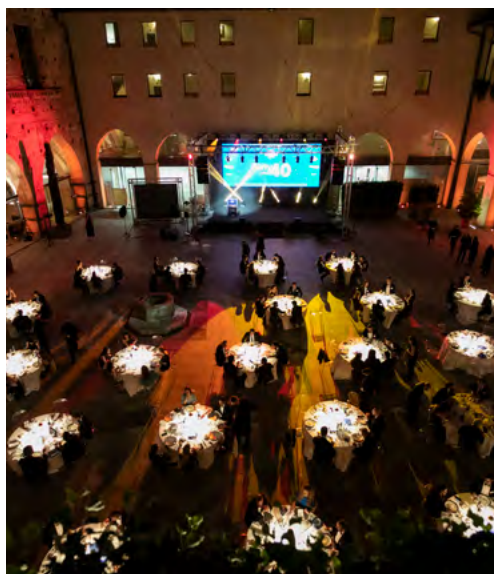
Professore di Diritto Processuale Penale

modera **Filippo Donati**

Membro del CSM

https://us02web.zoom.us/webinar/register/WN_NP_MVxkJQ8aWZXjzAqzaLQ

- 12** **Agorà**
Baker McKenzie,
quattro nuovi soci in Italia
- 24** **Il barometro del mercato**
Generali cavaliere bianco
di Cattolica
- 48** **Sportello lavoro**
La modifica della retribuzione:
una manovra delicata
- 60** **Speciale Forty Under 40 Awards**
Legalcommunity Forty Under 40
Awards 2020. I vincitori



- 82** **L'intervento**
Vent'anni di 231, evoluzione
di una normativa che
ha cambiato il diritto penale
- 88** **Diverso sarà lei**
Rule of Women:
l'iniziativa di CBA
- 117** **Follow the money**
Fondi pazzi per lo sport
- 156** **Finanza e diritto a parole**
Golden power, dove arriva
lo stretto indispensabile?
- 168** **Agrindustria**
Euricom-Curtiriso e la forza
del chicco italiano
- 174** **Calici e pandette**
Giulio Ferrari, il futuro nasce
dalle radici e dalla rottura
delle regole (inutili)
- 176** **Le tavole della legge**
La R-Evolution
della Vecchia Malcesine



N.145 | 06.07.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Capiservizio
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it
laura.morelli@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.it

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

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

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

Design Team
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager assistant
veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

Digital marketing Manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Events coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Group sales director
diana.rio@lcpublishinggroup.it

Sales manager
alice.passarello@lcpublishinggroup.it

Sales account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

Accounting department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
alessio foderi, filippo capurro, Guido stampanoni
bassi, 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

LEPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

9^a Edizione
Labour
awards

17.09.2020 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO

Sponsor



#LcLabourAwards 

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



NUOVI SOCI

Baker McKenzie, quattro nuovi soci in Italia

Un round di promozioni che a livello globale ha registrato la nomina di 85 nuovi partner. E che in Italia, ha segnato la crescita di tre professionisti in qualità di salary partner e uno come equity. Diventano soci in Baker McKenzie **Michele Santocchini** (equity) e **Barbara Faini**, del tax, **Gaetano Iorio Fiorelli**, attivo in contenzioso e **Antonio Vicoli** del dipartimento di diritto del lavoro.

Santocchini, è attivo nell'area tax. Guida il tax team della sede romana dello studio, assistendo clienti appartenenti a un ampio spettro di industry.

Faini è entrata in Baker McKenzie nel 2000, dopo un'esperienza come tax consultant in EY.

Anche per Iorio Fiorelli e Vicoli il rapporto con la law firm di matrice americana è quasi ventennale. Entrati nel 2001 da ultimo il primo era of counsel dello studio, mentre il secondo counsel.

Le promozioni hanno riguardato alcune aree strategiche dello studio. Lavoro e litigation, infatti, rappresentano ciascuna una quota di circa il 12% del fatturato. Il tax, invece, vale il 23%.

Con queste nomine, il numero complessivo dei soci di Baker McKenzie in Italia arriva a 27.

Europe's **Leading** Legal Innovation Event

September 14 - 15, Amsterdam



Reena SenGupta
Legal Strategy Consultant
(RSG Consulting)



Anna Lozinsky
General Counsel (L'Oréal)



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



Vincent Cordo
Central Legal Operations Officer
(Shell International)



Chris Ryan
Managing Director
(HBR Consulting)



Jeroen Plink
CEO (Clifford Chance
Applied Solutions)

KEEP AN EYE ON

LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



Mediapartner(s)



IN AZIENDA

Garofalo Health Care: Maurelli a capo delle internal audit

Alessandra Maurelli sarà la nuova responsabile della funzione di internal audit di Garofalo Health Care. Maurelli riferirà del suo operato al consiglio di amministrazione.

Abilitata alla professione di dottore commercialista e iscritta al registro dei revisori contabili, ha un'esperienza pluriennale relativamente a tematiche di compliance, advisory e revisione contabile, maturata in primarie società nazionali e internazionali quali Deloitte & Touche, Logista Italia e GEDI Gruppo Editoriale.

L'internalizzazione delle attività di internal audit, in precedenza esternalizzate a Marsh Risk Consulting Services e a Maurizio Quintavalle, consentirà alla società di patrimonializzare le competenze all'interno del gruppo oltreché di potenziare ulteriormente il sistema di controllo interno e gestione dei rischi.



NOMINE

Luca Arnaboldi alla presidenza dell'American Chamber of Commerce in Italy

L'Assemblea annuale dei soci dell'American Chamber of Commerce in Italy (AmCham) ha eletto **Luca Arnaboldi** (foto) nuovo presidente.

Managing partner di Cernelutti Law Firm, Arnaboldi aveva già assunto l'incarico pro tempore per statuto lo scorso gennaio, a seguito alle dimissioni di **Giuliano Tomassi Marinangeli**.

Oltre al presidente, l'assemblea ha eletto anche il nuovo esecutivo composto da:

Fabio Benasso, vice presidente Vicario Presidente e AD di Accenture, in qualità di vice presidente vicario; **Antonio De Palmas**, presidente di Boeing Italia, in qualità di vice presidente; **Stefano Lucchini**, chairman di Banca IMI Securities Corporation e chief institutional affairs and external communication officer di Intesa Sanpaolo, in qualità di vice presidente; **Veronica Squinzi**, corporate ceo & global development director di Mapei, in qualità di vice presidente; **Paolo Fiorelli**, presidente e ad di Mail Boxes Etc. – MBE Worldwide, in qualità di tesoriere.

NPL & UTP

GOVERNARE LA COMPLESSITÀ

7° CONGRESSO
NAZIONALE DI
GIURIMETRIA,
BANCA
E FINANZA

LUNEDÌ 12 E MARTEDÌ 13 OTTOBRE 2020
VERONA | PALAZZO DELLA GRAN GUARDIA | PIAZZA BRA, 1

RICHIEDI L'ISCRIZIONE

Evento ideato da:

**alma
iura**
A VIA PER VIA

Sponsor e Sostenitori:



Media Partners:



Patrocini:



*La lista di Patrocini, Sponsor e Sostenitori è aggiornata al momento della pubblicazione del magazine. [Qui la lista aggiornata](#)

A sostegno di:



Le videointerviste dell'evento saranno realizzate da
Mariangela Pira, giornalista di Sky Tg24



CONTATTI SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

✉ nplutp@almaiura.events

☎ 045/80.33.707 - 045/80.07.014

www.almaiura.events/nplutp/

f @ in t v #NPLUTP



WEALTH MANAGEMENT

Azimut Capital, Nello Foltran senior advisor manager

Nello Foltran (foto) entra in Azimut Capital Management Sgr in qualità di senior wealth & advisor manager. Foltran opererà in Piemonte, Valle D'Aosta, Liguria, Lombardia, Veneto e Friuli-Venezia Giulia.

Il manager ha maturato 35 anni di esperienza nel settore bancario, in particolare nel gruppo Monte dei Paschi, dove ha ricoperto diversi ruoli di responsabilità: nel 2008 era responsabile dell'area Triveneto Est per i mercati private, corporate e retail di Banca Antonveneta, dal 2011 responsabile della direzione territori e clienti, fino alla nomina nel 2013 a direttore commerciale dell'area Antonveneta e poi general manager dell'area Nord Ovest di Banca Mps. Dal 2017 al 2018 è stato responsabile dello sviluppo della clientela top private e successivamente responsabile dell'area mercati e prodotti wealth management e, come ultimo incarico, responsabile area mercati e prodotti corporate Italia.

DIVERSITY & INCLUSION

Hitachi: Lorena Dellagiovanna è Chief Diversity & Inclusion Officer

Lorena Dellagiovanna (foto), già Country Manager Italy di Hitachi Europe, alle cariche di Chief Diversity & Inclusion Officer di Hitachi, Executive Strategist of Investor Relations di Hitachi Ltd e Corporate Officer.

Dellagiovanna sarà a capo delle iniziative di Hitachi legate alla diversity e all'inclusione.

Nel ruolo di Executive Strategist of Investor Relations, Dellagiovanna avrà il compito di definire le strategie aziendali atte ad alimentare la responsabilità sociale, ambientale ed economica di Hitachi, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone e di aumentare il valore per i clienti. Con questo nuovo ruolo, Dellagiovanna entrerà a far parte del Board di Hitachi Europe Ltd, rimanendo comunque ampiamente coinvolta nelle attività delle società del gruppo Hitachi in Italia in quanto membro dei Consigli di amministrazione di Hitachi Medical System SpA, Hitachi Industrial Engineering Srl, Fiamm Energy Technology SpA, e come Hitachi Europe Chief Executive in Italia.





PUBLISHING GROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



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



PROMOZIONI

Pirola Corporate Finance, Rivolta nuovo partner

Alessandro Rivolta (foto) è stato nominato partner di Pirola Corporate Finance.

Rivolta è specializzato in debt advisory, securitization, private placement e ristrutturazioni del debito.

Pirola Corporate Finance è una società di advisory in finanza strategica focalizzata sulle imprese di media-grande dimensione, specializzata nel fornire servizi di consulenza in operazioni di finanza straordinaria: debt advisory, restructuring, equity capital markets, M&A e valuation services.

La società è parte dell'organizzazione professionale Pirola Pennuto Zei & Associati e conta venticinque professionisti.

CONSULENZA

Giro di nomine per Ey: Stefania Radoccia nuova Med regional accounts leader

Nuovo giro di nomine per Ey: sono in tutto cinque i professionisti che vegono promossi. A partire da **Stefania Radoccia**, attuale managing partner dell'area Tax & Law di Ey in Italia, che assume anche il ruolo di Med regional accounts leader. Entrata a far parte di Ey come associate nel 2009, Nel nuovo ruolo si occuperà di definire e implementare le strategie di sviluppo del business di Ey in Italia, Spagna e Portogallo.

Andrea Paliani è chiamato al ruolo di innovation leader di Ey per l'area Mediterranea. Nella nuova posizione, guiderà il processo di innovazione e di trasformazione del core business di Ey, facendo leva su tecnologia e big data, e si occuperà dello sviluppo di nuovi servizi e nuovi business.

Marco Magenta diventa Med operations leader. Si occuperà di innovare i processi operativi per dare concreta attuazione alla strategia aziendale in Italia, Spagna e Portogallo.

Simone Scettri è il nuovo assurance leader di Ey in Italia. Guiderà la service line che include i servizi di audit, financial accounting advisory services e forensic & integrity services.

Dal 1° luglio, inoltre, **Andrea Guerzoni** sarà il nuovo vicepresidente globale della service line Strategy and Transactions di Ey. Supervisionerà tutti gli aspetti di strategia e le attività della service line, che nel 2019 ha realizzato un fatturato di 4,1 miliardi di dollari e conta oltre 17mila professionisti in tutto il mondo.

NOMINE

Houlihan Lokey, Andreas Dombret senior advisor

Andreas Dombret (foto) è entrato nella banca d'investimento globale Houlihan Lokey in qualità di international senior advisor.

In questo ruolo, Dombret «presterà consulenza strategica al team dirigenziale di Houlihan Lokey per aiutare a sviluppare ulteriormente il business, in Europa e a livello internazionale». Tra il 2010 e il 2018, Dombret è stato membro del comitato esecutivo della Deutsche Bundesbank, la banca centrale tedesca; dal 2014 al 2018 è stato membro del consiglio di vigilanza della Banca Centrale Europea (Bce); dal 2012 al 2018 è stato direttore del consiglio di amministrazione della Banca dei Regolamenti Internazionali (Bri).



NUOVI INGRESSI

Palombino in Pavia e Ansaldo come of counsel

Secondo quanto legalcommunity può anticipare, il professor **Fulvio Maria Palombino** (foto) andrà a unirsi, in qualità di of counsel, al dipartimento di Diritto Comunitario e Internazionale dello studio.

Palombino è professore ordinario di diritto internazionale all'Università di Napoli Federico II, dove insegna anche diritto del commercio internazionale. È inoltre professore aggiunto di diritto internazionale nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università Luiss Guido Carli e vicepresidente della Società europea di diritto internazionale



Sponsored by

**CAMICERIA
OLGA**

Camicie su misura dal 1948

TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2020

STLEX				
10.2.20 ore 21	LCA			
LCA				
	13.7.20 ore 21,30			
CRISTOFFANINI				
10.2.20 ore 21	CRISTOFFANINI			
LINKS				
		20.7.20 ore 21,30		
AMTF				
10.2.20 ore 21	AMTF			
WHITE&CASE				
	13.7.20 ore 21,30			
GAME SET LEX				
17.2.20 ore 21	GAME SET LEX			
DLA PIPER				
			20 settembre 2020 ore 10	
			Campo Tribuna	
			"Porro Lambertenghi"	
GPB				
7.7.20 ore 21				
LEGANCE				
	14.7.20 ore 21,30			
DELOITTE				
6.7.20 ore 21,30				
DeCASTIGLIONE				
		21.7.20 ore 21,30		
UNION TENNIS				
17.2.20 ore 21	UNION TENNIS			
HOGAN LOVELLS				
	14.7.20 ore 21,30			
CHIOMENTI				
6.7.20 ore 21,30				
DENTONS				



ENERGY

Morri Rossetti apre l'industry Energy con Francesca Bisaro e la partnership con Finergy

Accelerare nel processo di sviluppo dei propri servizi in logica multispecializzata. Morri Rossetti costituisce una nuova industry dedicata all'Energy con l'ingresso dell'avvocata **Francesca Bisaro**, che entra in qualità di of counsel, e con l'accordo di partnership con Finergy. Bisaro ha esperienza nell'ambito del diritto ambientale e dell'energia. Ha maturato le proprie esperienze come general counsel di diverse società che operano nel settore energetico nazionale e internazionale. Si occupa di attività di consulenza e assistenza legale e contrattualistica nel settore dell'energia elettrica per fondi internazionali, società energetiche multinazionali che hanno investito nella realizzazione di impianti eolici, solari, a biomasse, geotermici e altri progetti di energia rinnovabile.



CAMBIO DI POLTRONE

Gitti and Partners: Riccardo Sciaudone guida il nuovo dipartimento Antitrust

Gitti and Partners avvia il dipartimento Antitrust affidandone la guida da **Riccardo Sciaudone** (foto).

Sciaudone proviene da Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher. In precedenza, ha lavorato per R&P Legal, Grimaldi e la Commissione europea. Nel 2018, è stato nominato membro dell'Advocacy Working Group all'interno dell'International Competition Network.

Il nuovo dipartimento Antitrust si aggiunge a quello Tax, guidato da **Diego De Francesco** e Capital Markets guidato da **Vincenzo Armenio**, che lo studio ha recentemente costituito per rafforzare e completare la gamma di servizi legali offerti in modo integrato ai propri clienti nazionali e internazionali.



LegalInnovation Conference

A unique Swiss event
about the future of the
legal profession



Hotel Schweizerhof
Bern (Switzerland)



15-16 October 2020

Co-organizer:



Strategic partner:



Media partners:





CAMBI DI POLTRONE

Giuseppe La Rosa nuovo of counsel di Eversheds Sutherland

Eversheds Sutherland Italia rafforza la practice dell'Administrative & Energy Regulatory grazie all'ingresso dell'avvocato **Giuseppe La Rosa** (foto).

La Rosa entra con il ruolo di of counsel e si occuperà degli aspetti amministrativi stragiudiziali e giudiziali legati prevalentemente ai settori dell'energia, dell'ambiente e delle infrastrutture.

Avvocato amministrativista, con oltre 14 anni di esperienza, La Rosa è professore straordinario e dottore di ricerca in diritto amministrativo e autore di oltre trenta pubblicazioni scientifiche nel settore. Assiste regolarmente società che operano nei settori oggetto di regolamentazione pubblica, sul fronte sia stragiudiziale sia giudiziale, vantando una consistente esperienza nel contenzioso avanti al Tar/Consiglio di Stato e Corte dei conti.

L'avvocato La Rosa sarà supportato dal collaboratore **Gianluigi Delle Cave**.



SCENARI

Carlo de Nitto Personè nuovo of counsel di Gim Legal

Gim Legal, studio specializzato nella consulenza legale e regolamentare nei settori del banking & finance, insurance, capital market e del real estate, ha annunciato l'ingresso, in qualità di of counsel, dell'avvocato **Carlo de Nitto Personè** (foto), già socio fondatore dell'omonimo studio legale e tributario di Lecce.

De Nitto Personè è un professionista esperto di diritto commerciale, societario e immobiliare. Ha maturato esperienza nell'attività giudiziale e partecipa ad arbitrati sia come arbitro, sia come difensore di parte. È presidente e componente di cda in società di capitali e consorzi. Inoltre, è stato componente del Refil, centro di ricerca sull'economia e la finanza pubblica locale dell'Università degli studi di Lecce, dove è stato anche docente al Mespul – Master In Economia Dei Servizi Pubblici Locali – con un corso a tema "Legislazione sui Servizi Pubblici Locali". Affianca da sempre imprenditori e aziende locali anche in investimenti cross border.



cavaliere bianco di Cattolica

Nel frattempo Morato Pane compra il competitor Roberto e Ovs ottiene un financing da 100 milioni

Dopo l'equity capital market nelle scorse settimane, il corporate torna protagonista in diversi ambiti di attività. Degna di nota è innanzitutto l'operazione che ha visto Generali investire in Cattolica sottoscrivendo l'aumento di capitale per 300 milioni di euro. Nel mid cap, Morato Pane rafforza la leadership con l'acquisizione di Roberto Industria

Alimentare mentre Ops ottiene un finanziamento da 100 milioni con garanzia Sace.

GENERALI INVESTE IN CATTOLICA

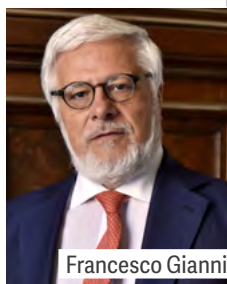
Lo studio legale internazionale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha seguito Assicurazioni Generali nella sottoscrizione degli accordi aventi ad oggetto una partnership strategica di carattere industriale e commerciale tra Generali e Cattolica, che prevede, tra l'altro, un intervento di rafforzamento patrimoniale di Cattolica, attraverso un aumento di capitale di complessivi 500 milioni di euro di cui una tranche riservato a Generali per 300 milioni di euro, mentre un'ulteriore tranche da offrire in opzione a tutti gli azionisti e che potrà essere sottoscritta pro quota anche da Generali.

Per Gop ha agito un team guidato dal senior partner **Francesco Gianni**, coadiuvato, per gli aspetti societari e di mercato, dal managing associate **Mattia Casarosa**, dall'of counsel **Giulia Staderini** e dall'associate **Caterina Pistocchi**, per gli aspetti antitrust, dai partner **Alberto Pera** ed **Eva Cruellas Sada** e, per gli aspetti regulatory, dal partner **Paolo Iemma** e dall'associate **Nadia Cuppini**. I profili fiscali sono stati seguiti dal prof. **Giulio Tremonti**.

Al fianco di Generali hanno operato anche il team legale interno guidato dal group general counsel **Antonio Cangeri** e dal general counsel di Generali Italia **Cristina Rustignoli**.

Per Cattolica l'assistenza è stata dello studio legale Cera, con il professor **Mario Cera** e **Simona Di Valentin**.

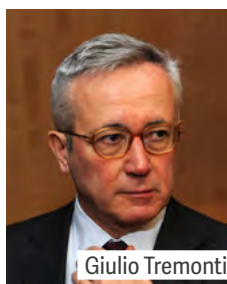
Sul fronte finanziario, Generali è stata assistita in qualità di advisor finanziario da Rothschild & Co, che ha agito con un team formato da **Fabio Palazzo** (managing director, head of FIG Italy), **Paola Brambilla** (director), **Alessandro Perini** (assistant director), **Federico Seu** (associate) e **Federico Gudese** (analyst). Cattolica nell'operazione è stata assistita



Francesco Gianni



Giuseppe Latorre



Giulio Tremonti

in qualità di advisor finanziario da KPMG Corporate Finance, divisione di KPMG Advisory, con un team guidato da **Giuseppe Latorre**, Global Head of Deal Advisory FS, e composto da **Silvano Lenoci**, Partner e Co-Head of Global M&A Banking and Insurance; **Salvatore Giugliano**, Director; **Eleonora Centonze**, Manager; **Andrea D'Andria**, Associate e **Benedetta Barengi**, Analyst.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Generali investe in Cattolica

Gli studi legali

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Francesco Gianni, Alberto Pera)

Studio legale Cera (Mario Cera)

Tremonti & Associati (Giulio Tremonti)

I team in-house

Generali (Antonio Cangeri, Cristina Rustignoli)

Advisor finanziari

Rothschild & Co (Fabio Palazzo)

KPMG Corporate Finance (Giuseppe Latorre)

Il valore

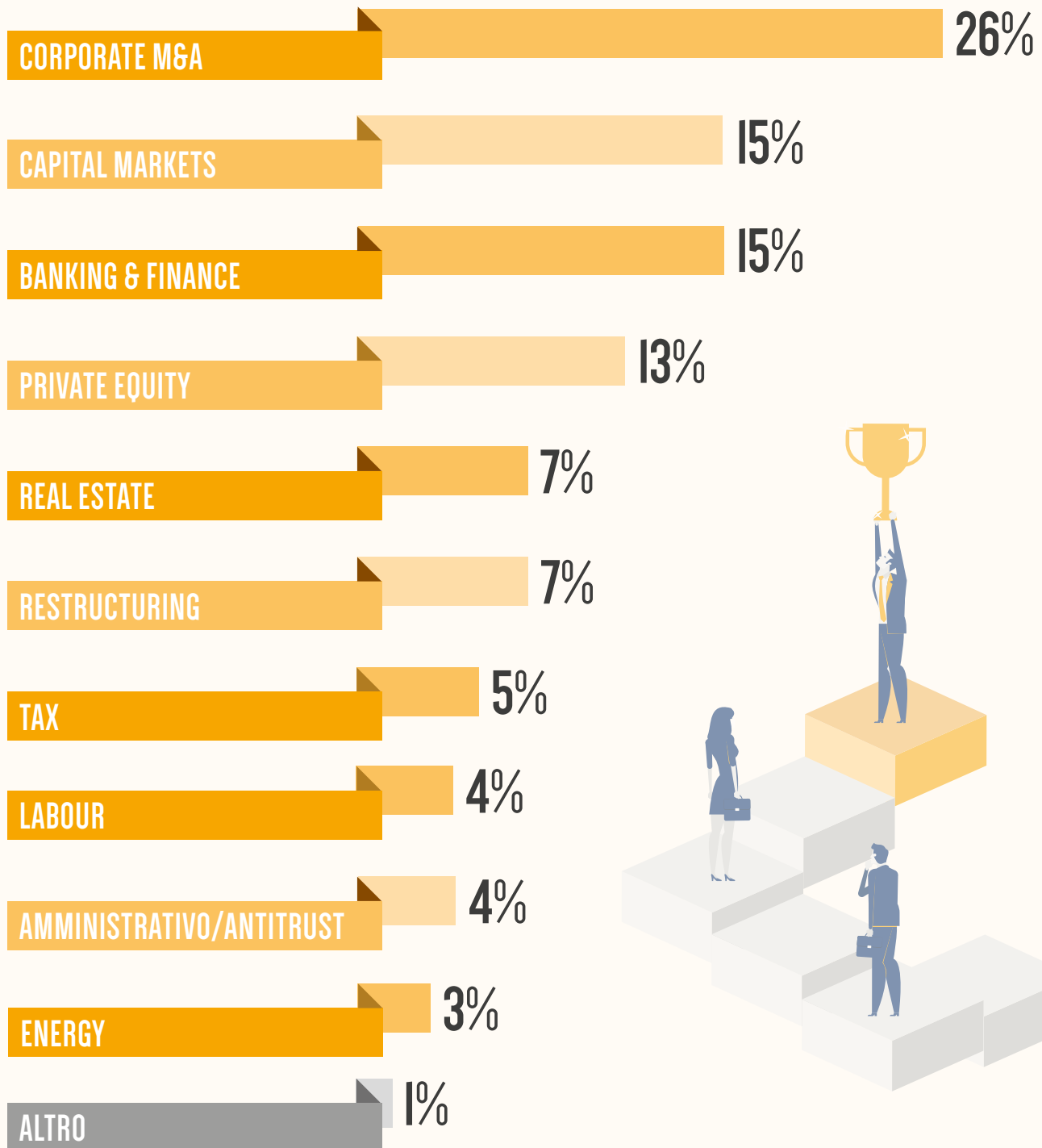
300 milioni di euro

MORATO PANE ACQUISISCE ROBERTO INDUSTRIA ALIMENTARE: TUTTI GLI STUDI

Morato Pane, azienda operante in Italia nel settore dei pani industriali che quest'anno festeggia il traguardo dei primi 50 anni di attività, ha perfezionato l'acquisizione di Roberto Industria Alimentare, azienda trevigiana nota per le sue linee di pane e grissini. L'acquirente è stato assistito Carnelutti Law Firm con un team coordinato da **Pierfrancesca Belcredi** e **Alexia Falco**.

La parte venditrice è stata assistita da Legalitax studio legale e tributario, con un team composto dal partner **Roberto**

I SETTORI che tirano



Periodo: 23 giugno 2020 - 06 luglio 2020 • Fonte: legalcommunity.it

Limitone e dall'avvocato **Fabio Nardoni**, e da Nctm Studio Legale con un team guidato dal partner **Vittorio Nosedà** e dal managing associate **Sergio Mori**.

L'operazione di acquisizione della Roberto Industria Alimentare è stata finalizzata grazie all'intervento di un pool di finanziatori a sostegno di Morato Pane: Illimity, Springrowth ed Iccrea, assistiti da Simmons & Simmons con un team composto dal socio **Davide D'Affronto**, l'associate **Cettina Merlino** ed il trainee **Filippo Neri**, mentre Morato Pane è stata assistita dalla società di consulenza Hoshin Corporate Finance, in qualità di advisor finanziari, e da Giliberti Triscornia & Associati, come advisor legale, con un team coordinato dal socio co-responsabile del team di banking&finance **Federico Fischer**.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Morato pane compra Roberto

Gli studi legali

Carnelutti Law Firm (Pierfrancesca Belcredi, Alexia Falco)

Legalitax studio legale e tributario (Roberto Limitone)

Nctm Studio Legale (Vittorio Nosedà)

Simmons & Simmons (Davide D'Affronto)

Giliberti Triscornia & Associati (Federico Fischer)

Finanziatori

Illimity,

Springrowth,

Iccrea

Il valore

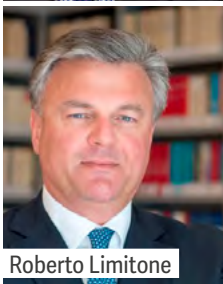
-

LATHAM & WATKINS E LINKLATERS NEL FINANZIAMENTO DA 100 MILIONI PER OVS

Ovs ha sottoscritto un nuovo contratto di finanziamento per un importo complessivo pari a 100 milioni di euro al fine di rafforzare



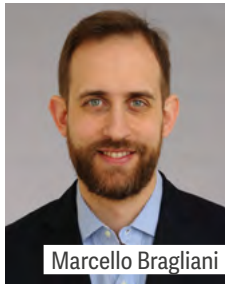
Davide D'Affronto



Roberto Limitone



Andrea Arosio



Marcello Bragiani

la sua struttura finanziaria e accelerare il percorso di normalizzazione dei pagamenti verso la filiera a monte, posticipati a causa dell'assenza di incassi derivanti dalla pandemia Covid-19, e dalla conseguente chiusura forzata dei negozi in Italia e negli altri paesi dove il gruppo opera.

La nuova finanza, che ha potuto beneficiare del sostegno finanziario messo a disposizione dal Governo Italiano con i decreti emanati per far fronte all'emergenza derivante dalla pandemia Covid-19, ha visto protagonisti alcuni importanti attori italiani facenti parte del sistema creditizio, inclusa Cassa depositi e prestiti, nonché di Sace, che ha rilasciato la "Garanzia Italia". Si tratta della prima operazione di finanziamento con emissione della "Garanzia Italia" avvenuta seguendo la procedura ordinaria, attivata in virtù della dimensione del gruppo che, come prescrive il decreto "Liquidità", ha comportato una istruttoria di Sace a valle della richiesta del pool di banche e l'emissione di un decreto del ministero dell'Economia e delle Finanze. Latham & Watkins ha assistito Ovs con un team composto dai partner **Marcello Bragiani** e **Antonio Coletti** e dagli associate **Alessia De Coppi**, **Guido Bartolomei** e **Davide Camasi**. Linklaters ha assistito il pool di banche con un team composto dal partner **Andrea Arosio**, dalla counsel **Alessandra Ortelli**, dal managing associate **Marco Carrieri**, dall'associate **Carlo Amato** e dal trainee **Edoardo Boeri** per gli aspetti banking, e dal counsel **Fabio Balza**, coadiuvato dal trainee **Matteo Sturla**, per gli aspetti fiscali.

La practice

Banking & Finance

Il deal

Finanziamento a Ops

Gli studi legali

Latham & Watkins (Marcello Bragiani, Antonio Coletti)

Linklaters (Andrea Arosio)

Sponsor

Intermonte

Il valore

100 milioni

LA SCELTA DI ESSERE *WORK IMPROVERS*



GIANLUCA SPOLVERATO

Parla Gianluca Spolverato,
socio fondatore di WiLegal,
nuova insegna nel mercato
giuslavoristico

di giuseppe salemme



WiLegal è il brand della nuova realtà professionale fondata dall'avvocato padovano **Gianluca Spolverato** con i soci **Filippo Collia, Elisa Pavanello e Francesca Marchesan**. Operativa dall'inizio di maggio, si tratta di uno studio di avvocati giuslavoristi, con un'identità e dei valori



DA SINISTRA: FILIPPO COLLIA, FRANCESCA MARCHESAN, ELISA PAVANELLO, GIANLUCA SPOLVERATO

ben precisi: le due lettere iniziali del nome stanno infatti per “*work improvers*”, e riassumono quella che, oltre ad essere una scelta filosofica, è anche la volontà di posizionarsi in un determinato segmento di mercato. Proprio l’avvocato Spolverato ha raccontato a **MAG** questa e le altre caratteristiche dello studio, inizialmente presente a Padova, Brescia, Verona e Roma, e che ha recentemente annunciato l’apertura della sede di Milano, con l’ingresso nella partnership dei due partner di riferimento, **Giorgio Treglia** e **Francesca Marchesan**.

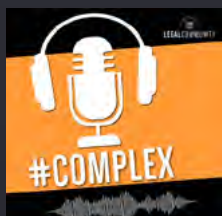
Dove nasce il progetto WiLegal?

Nasce dall’incontro tra me e il mio socio Filippo Collia. La mia carriera, prima accademica e poi professionale, si è svolta interamente a Padova ed è sempre stata legata ai temi del lavoro. Dopo aver lavorato in studi padovani, nel 2004 ho costituito praticamente da solo il mio studio, che si è consolidato negli anni. Nel 2019 è salito a bordo Filippo e abbiamo deciso di unire le due realtà, dato che anche lui aveva uno studio a Brescia, e ora nel 2020 abbiamo costituito WiLegal.

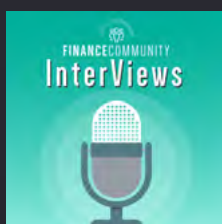
»»»

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE
DEGLI STUDI LEGALI



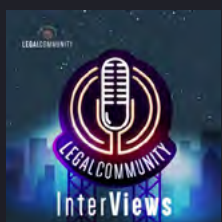
UNA RACCOLTA
DI TUTTE LE INTERVISTE
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI
DELLA FINANZA



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



Siete uno studio di giuslavoristi. Ci sono delle aree in particolari in cui siete specializzati?

Assolutamente sì. Credo che oggi definirsi semplicemente giuslavoristi abbia poco senso: noi desideriamo presentarci come specialisti in alcuni settori in particolare. Ne menziono tre: trasporto e logistica, grande distribuzione e retail. Ce ne sono altri ovviamente, ma credo che questi tre siano ben presidiati da noi in termini di posizionamento, clientela e competenze.

Il progetto è appena iniziato ma siete già presenti in cinque città. Quanti professionisti contate?

Attualmente siamo in 32, di cui 26 avvocati e sei consulenti. Numero che arriva a un totale di 50 contando anche lo staff. Ci tengo a precisare che il nostro approccio alla professione è quello dei legali: siamo tutti avvocati, e non siamo quindi uno studio multidisciplinare. Ma sì, siamo già presenti a Padova, Verona, Brescia, Milano e Roma e puntiamo a crescere ancora seguendo due principi: innanzitutto la prossimità, nel senso di presenza sul territorio, che credo sia una componente imprescindibile nel nostro mestiere. E poi ovviamente le competenze.

A che tipo di espansione puntate?

La zona che ci interessa può essere riassunta molto semplicemente: A4, A13 e A22 [ride, ndr]. Puntiamo, nei prossimi due o tre anni, ad essere presenti in maniera sempre più capillare nelle aree della Lombardia, del Triveneto e dell'Emilia-Romagna, individuando e aggregando realtà locali e professionalità che si riconoscano nella nostra visione del lavoro, e quindi certamente non limitandoci a mettere una targa in ogni città per poter dire che ci siamo. Stiamo già valutando alcune opportunità a Trento, Treviso e Bergamo: crediamo di aver individuato un buon modello di sviluppo tramite aggregazione.

Dalle vostre parole traspare la volontà di mettere alla base della professione

determinati principi in materia di lavoro. E infatti vi siete dotati di una vostra Carta dei Valori...

Sì. La carta, consultabile sul nostro sito web, l'ho ideata io e poi condivisa con tutti i soci agli inizi del 2019. È nata come reazione a un momento in cui ci sembrava che sui temi del lavoro ci fosse una deriva "populista", o "qualunquista" che dir si voglia; e abbiamo sentito il bisogno di mettere in chiaro da che parte stavamo. Non da un punto di vista politico, che non ci interessa, ma dal punto di vista dei valori e della progettualità ad essi connessa: vogliamo essere "*work improvers*", e cioè lavorare con e per aziende che abbracciano i valori scritti nella carta. Finora ci ha aiutato molto ad avvicinarci a professionisti e aziende che condividevano il nostro mindset; e continueremo a tradurre quella carta sia in nuovi progetti da portare avanti sia in uno stile che deve essere inconfondibilmente il nostro.

Proprio il lavoro vive un momento particolare in questa fase di crisi post-pandemia. Quali sono secondo lei le sfide che i giuslavoristi dovranno affrontare e quali sono i temi più importanti di questa fase due?

Contestualmente all'uscita dal lockdown ho scritto una lettera ai nostri clienti, in cui ho individuato quelli che secondo me sono i tre grandi temi che saranno da studiare in questa fase. In primis c'è il controllo dei costi dell'emergenza: rivedere i budget andando a implementare tutte le opportunità di risparmio (ammortizzatori, revisione dei premi, prepensionamenti, costituzione fondi di solidarietà). Poi c'è la parte organizzativa, con la necessità di regolare in maniera appropriata il lavoro smart, basandolo su una politica di responsabilità del singolo lavoratore. E, infine, sarà necessario un ripensamento dei modelli retributivi e delle logiche di welfare aziendale. Se c'è una cosa che l'emergenza sanitaria ha messo in chiaro è quanto sia importante avere dei sistemi di welfare interno alle aziende già collaudati e adatti a far fronte alle più disparate esigenze. 🍷

CURTIS, OBIETTIVO CRESCITA

Nuova stagione per la law firm di matrice americana in Italia. Dopo le uscite di inizio anno, lo studio mette a segno due lateral e progetta altre mosse di mercato. De Marco: «Stiamo vagliando altre candidature»



ALFONSO DE MARCO

U

Una nuova stagione. Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle (Curtis) punta sull'Italia. Il 2020 coincide con l'avvio di un nuovo capitolo nella storia della law firm americana nella Penisola. Vertici rinnovati, con la nomina di **Alfonso De Marco** a chair della practice tricolore e **Guillermo Ulke** a managing partner. Un piano d'espansione, predisposto nel 2019, e che non ha subito particolari variazioni né con l'uscita dei soci (si veda il numero [134 di MAG](#)) passati a Squire Patton Gobbs a inizio anno, né con la deflagrazione

dell'emergenza coronavirus. Gli arrivi di **Daniela Della Rosa** e **Giovanni Sagramoso** quali nuovi soci sono state le prime mosse di questo progetto. A cui si è aggiunto anche l'arrivo della tax counsel **Francesca Orlando**, assieme alla promozione due nuovi partner (**Irene Petrelli** e **Francesco Caccioppoli**) e cinque nuovi counsel (**Francesco Dell'Atti**, **Alice Venturini**, **Renato Treves**, **Jacopo Cordiano** e **Filippo Bianchi**) deliberata a inizio anno dallo studio.

Lo studio, dopo le uscite di inizio anno, ha cominciato a fare "campagna acquisti", l'emergenza coronavirus non ha inciso sui piani di sviluppo per l'Italia?

Lo studio, già alla fine del 2019, aveva avviato un importante programma di *lateral hiring*, a dire il vero, indipendente dalla uscita di alcuni *partner* registrata agli inizi del 2020. Peraltro i primi due ingressi dei *partner* Daniela della Rosa e Giovanni Sagramoso, così come quello del tax counsel Francesca Orlando, sono avvenuti nel contesto dell'emergenza da Covid 19 che, almeno sotto questo profilo, non ha influito sul programma di rafforzamento e consolidamento della practice di corporate international.

Come avete scelto i vostri due nuovi soci e qual è la lettura strategica di questi due ingressi?

Daniela e Giovanni integrano esattamente le caratteristiche della nostra practice di corporate international, con una solida reputazione, una expertise consolidata, attitudine e propensione alle operazioni cross border e più in generale che interessano giurisdizioni diverse,

abitudine al lavoro di team, con il coinvolgimento degli altri uffici nel mondo. Inoltre Daniela e Giovanni hanno maturato entrambi un significativa esperienza nel luxury e fashion, settore che riteniamo strategico per il consolidamento della nostra practice di corporate international non solo in Italia.

Avete in pipeline altre operazioni? Ci sono aree di pratica o Industry che intendete rafforzare o presidiare?

Al momento stiamo prendendo in considerazione altre candidature sia per la practice di corporate international che per quella degli arbitrati commerciali internazionali dove siamo già ben posizionati e stiamo ricevendo sempre maggiori richieste di assistenza e sulla quale pure vorremmo investire ulteriormente a completamento di una delle practice di punta dello studio che è quella degli arbitrati internazionali per investimenti.

Poi?

Altra practice sulla quale vorremmo investire è sicuramente quella della concorrenza in ambito comunitario e aiuti di stato che ritengo sarà sempre più centrale per le operazioni di corporate international e in particolare del commercio internazionale così come d'altra parte già lo è ad esempio negli USA dove abbiamo un dipartimento di international trade molto strutturato e dedicato.



Parla

ALFONSO DE MARCO

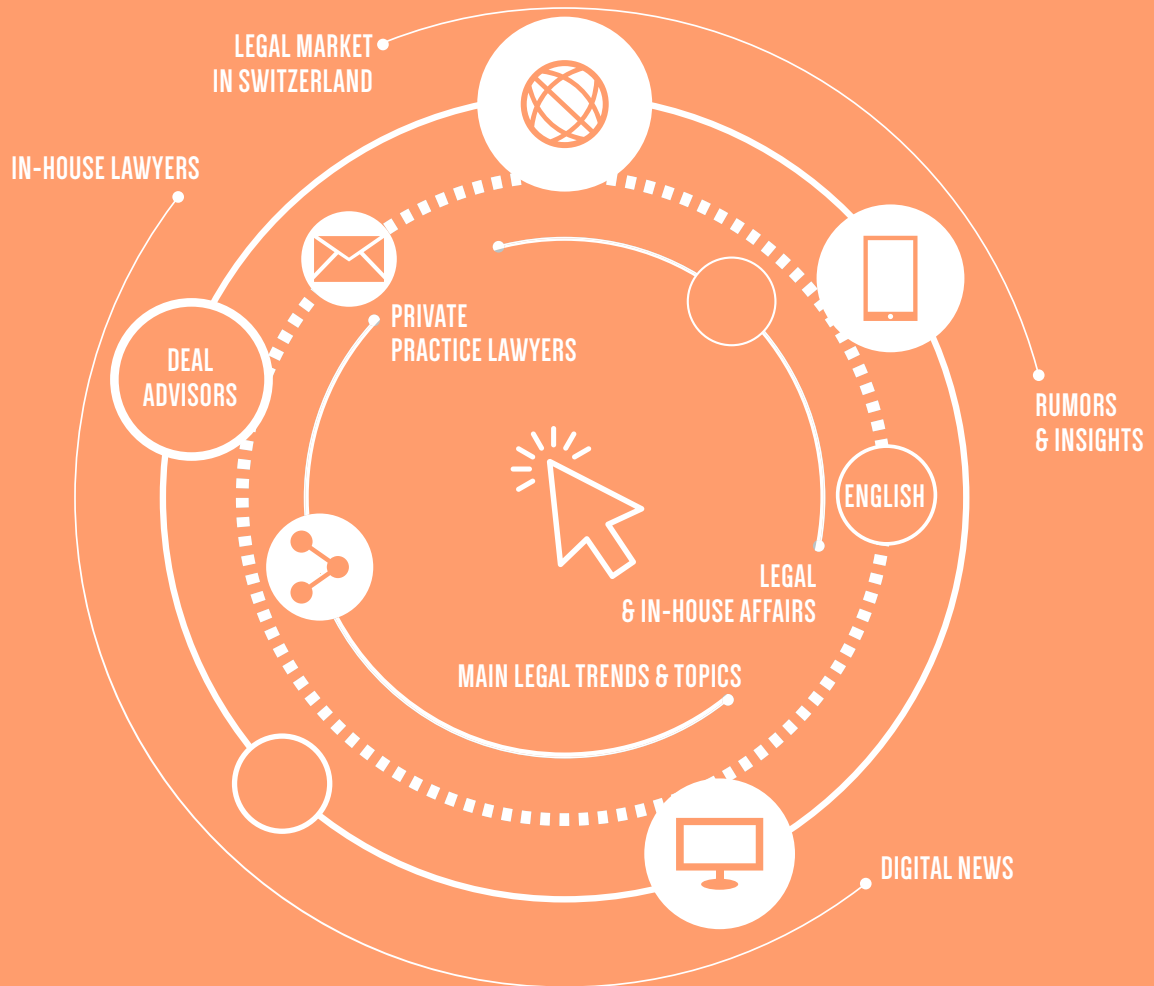
Clicca per ascoltare





LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



www.legalcommunity.ch

Quali sono i numeri dello studio in Italia in questo momento? E quali dovrebbero diventare nel medio periodo, in base al "business plan" che avete elaborato?

Ovviamente dobbiamo tenere conto degli effetti delle misure di distanziamento sociale che hanno interessato tutti gli uffici non solo in Italia, per cui stiamo procedendo a un aggiornamento del nostro business plan che vuole comunque essere di espansione e di crescita.

Quindi?

Direi che è inutile, in periodo di guerra, avviare un piano di ricostruzione così allo stesso modo mi sembrerebbe superfluo procedere ad una rivisitazione del business plan con la variabile di un ritorno della pandemia. L'importante è mantenere l'obiettivo di crescita poi ragioneremo su numeri e modo per raggiungere i target.

Che impatto sta avendo l'emergenza sanitaria sul mercato, dal vostro punto di vista?

Lo stato di emergenza ha chiaramente condizionato il sistema economico nella sua interezza e quindi anche il mercato legale. Temo che gli impatti dell'emergenza ancora non siano del tutto visibili, al momento essendosi manifestati soprattutto in una maggiore prudenza rispetto alle grandi operazioni di

**LO STUDIO
IN CIFRE**

2

Le sedi in Italia: Milano e Roma

50

Il numero complessivo dei professionisti

27

Gli avvocati di stanza a Milano

23

I legali basati a Roma

12

I partner

8

I counsel

acquisizione e investimento e conseguentemente nella sospensione di molte transazioni che potrà condizionare la programmazione della attività legali soprattutto focalizzate sul corporate e M&A.

C'è prudenza?

È chiaro che gli investitori stanno aspettando di verificare gli effetti di lungo periodo del Covid e soprattutto il rischio di

un ritorno della pandemia. Personalmente mi auguro che l'atteggiamento di prudenza potrà essere almeno in parte bilanciato dalle nuove opportunità di investimento o anche di aggregazioni prima non ipotizzabili oltre che dall'accesso alle straordinarie misure di sostegno per la ripresa delle attività produttive e commerciali. Così come le misure di distanziamento sociale hanno avuto effetti su progetti in corso, in tutti i settori dal real estate, alle costruzioni, distribuzione, appalti e cooperazione internazionale, per cui è tangibile un maggiore coinvolgimento nella rinegoziazione di contratti o procedure di ADR per la risoluzione di eventuali dispute.

Ci sono aree o settori destinati a trainare il lavoro di uno studio come il vostro?

I settori trainanti sono e penso continueranno ad essere quello degli arbitrati, dell'oil&gas, del banking&finance, del real estate, dell'M&A, del regulatory, dell'international trade e ADR soprattutto in ambito transnazionale sul quale siamo già posizionati con una riconosciuta esperienza e significativa presenza anche in aree geografiche cui, almeno prima della pandemia, molti studio avevano rivolto la propria attenzione. Non credo ad un ritorno delle procedure di ristrutturazione e



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



concorsuali ma più che una previsione è un auspicio.

Le misure di sostegno rischiano di non bastare?

Le misure di sostegno varate volte alla immissione di liquidità nel sistema sono chiaramente finalizzate a dare certezza

IL TREND

L'ATTIVITÀ NELLA PRIMA METÀ DELL'ANNO

*Avvocati al lavoro. Operazioni in porto. La prima metà del 2020, nonostante le difficoltà legate all'emergenza coronavirus, ha visto i professionisti di Curtis impegnati su più fronti. Tra le operazioni annunciate nel corso di questi primi sei mesi possiamo ricordare l'assistenza a Telepass nell'acquisizione di Whashout a cui ha lavorato un team guidato dal partner **Dino Dima**, così come l'affiancamento di Asac nella cessione della quota di maggioranza in Simam al gruppo Acea, deal che ha visto impegnato un team coordinato dal socio **Filippo Palmieri**. Inoltre, possiamo ricordare anche il ruolo di deal counsel che lo studio, con un pool legale guidato dal chair **Alfonso De Marco**, ha ricoperto al fianco di Mps Capital Services, in qualità di banca finanziatrice, ed Enagas, in qualità di prestatore, nella concessione ed erogazione di un finanziamento a medio lungo termine capex e acquisition. *

e stabilità ai rapporti economici e giuridici. Se ciò nonostante dovessimo spendere i prossimi anni nella complessità delle procedure di composizione delle crisi aziendali il rischio potrebbe essere quello di contagio per cui la crisi da economica diventerebbe anche finanziaria con un effetto moltiplicativo della prima. Mi auguro non avvenga ma piuttosto che le risorse rese disponibili vengano utilizzate per investimenti in sviluppo e ricerca, innovazione e competitività soprattutto a livello internazionale che è l'ambito dove naturalmente le eccellenze italiane possono concorrere.

In questo scenario che ruolo può giocare uno studio come il vostro?

Noi ci proponiamo di essere a fianco degli operatori economici e finanziari durante l'intero percorso di rilancio e speriamo di espansione e internazionalizzazione. Per questo abbiamo deciso, in piena pandemia, di non interrompere il programma di lateral ed anzi di implementarlo ulteriormente.

Qual è la vision?

La sfida della competitività nel settore legale si vincerà, non riducendo ulteriormente l'offerta economica, tenuto conto che già prima della pandemia la profittabilità sulla attività di consulenza nelle transazioni domestiche in Italia era davvero bassa rispetto a quella di altri paesi, ma ampliando la

offerta di assistenza, sempre più specialistica ma in grado di affrontare e risolvere tutte le complessità e con il valore aggiunto di accompagnare le imprese in mercati geografici o settori dove è più difficile accedere e quindi dove si possono cogliere migliori opportunità.

Roma diventa più strategica in questo momento? Perché? Quali sono le priorità in termini di posizionamento per lo studio in Italia? E come si inserisce l'Italia nel piano di sviluppo della law firm a livello globale?

Roma è strategica come Milano e ogni altra delle 17 sedi dello studio. Sono tutti meccanismi di un medesimo ingranaggio che ha la sua caratteristica principale nel lavoro di team, multidisciplinare che coinvolge professionisti di diverse sedi. Indipendentemente da dove viene originato il *matter*, il *team* dedicato si arricchisce sempre di professionalità con diverse specializzazioni, giurisdizioni e sedi. È il tratto distintivo di una practice che vuole essere veramente internazionale, non fermarsi alla barriera del diritto locale o della specifica questione ma offrire il contributo di esperienze maturate in diversi settori, ordinamenti e specializzazioni. In ogni caso la sede italiana è centrale nella famiglia Curtis per la practice di arbitrati internazionali ma anche per quella di corporate international sostanzialmente avviata con l'apertura della sede di Roma ma che in pochi anni ha raggiunto un track record di operazioni e risultati davvero inaspettati. (n.d.m.) 

PASSAGGI GENERAZIONALI



FANTOZZI, NUOVO CAPITOLO

Resta il nome. E non cambia la natura del progetto professionale creato nel 1975 dal grande professore ed ex ministro. *MAG* incontra gli office partner di Roma e Milano e racconta come è stata gestita la transizione a un anno di distanza dalla scomparsa del fondatore. «Cresceremo»

di nicola di molfetta

Nome, governance, strategia. La gestione del passaggio generazionale in uno studio professionale legato alla figura carismatica del fondatore che ha nutrito col suo talento la storia e il successo di quell'organizzazione deve passare sempre da questi tre step. Ciascuno, a suo modo, delicato. Ciascuno, a suo modo, capace di mettere a repentaglio la prosecuzione di un progetto, indipendentemente dal successo che questo ha avuto fino a quel momento.

»»»

Disponibile il nuovo libro edito da
LC PUBLISHING GROUP:

LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



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

Per informazioni

tel. 02 84243870 - info@lcpublishinggroup.it

Un anno fa ci lasciava **Augusto Fantozzi**. Decano dei fiscalisti italiani. Allievo di **Gian Antonio Micheli** (una "scuola" da cui sono usciti altri grandi del settore, si pensi a **Franco Gallo** o **Giulio Tremonti**). Professore universitario (con lui si laureò, tra gli altri, **Tommaso Di Tanno**). Ex ministro delle Finanze oltreché del Bilancio e della Programmazione economica durante il governo Dini di metà anni Novanta. Ma soprattutto, almeno per quel che interessa gli osservatori del mercato dei servizi legali, fondatore di una delle tax boutique più autorevoli e quotate: lo studio Fantozzi & Associati. Quaranta professionisti, di cui sette soci e tre sedi in Italia a Roma, Milano e Bologna.

Anche per i soci del professor Fantozzi, la *to do list* all'indomani dell'uscita di scena del fondatore dello studio contava queste tre voci: nome, governance e strategia. La definizione dell'accordo con gli eredi dell'ex ministro risale a poche settimane fa. Lo studio continuerà a chiamarsi Fantozzi & Associati. «È stata una decisione naturale - dice a **MAG Francesco Giuliani**, office partner della sede di Roma, litigator di razza con un debole per i Rolling Stones- sia per noi che per la famiglia che ha riconosciuto a questo gruppo di professionisti la capacità di esprimere un effettivo rapporto di discendenza professionale dal professore».

Del resto si tratta di una squadra i cui componenti sono chi più chi meno accomunati dalla lunga militanza nelle fila dello studio. Il socio

LO STUDIO in CIFRE

3

LE SEDI:
ROMA, MILANO,
BOLOGNA

7

I SOCI

5

GLI ASSOCIATI

22

I COLLABORATORI

3

I PRATICANTI A
CUI SI AGGIUNGE
UNO STAGISTA

11

STAFF/
SEGRETARIA/
DIPENDENTI

Roberto Tieghi, per esempio, è in squadra dal 1982 (socio dal 1984). Per il resto, sempre guardando ai partner, **Daniele Di Prospero** è in studio dal 1990 e socio dal 1999 assieme a **Francesco Giuliani** ed **Edoardo Belli Contarini**. Mentre **Alessandro Catapano Minotti**, **Lucia Montecamozzo** (office partner della sede di Milano) e **Andrea Montanari** (office partner della sede di Bologna) sono diventati partner dello studio rispettivamente nel 2007, 2011 e 2015. «Tra noi ci sono anche collaboratori che sono in studio da più di vent'anni», sottolinea Giuliani per dare ad intendere che in questo «studio "artigianale" (confesso che il termine boutique non lo sopporto! La boutique vende, mentre l'artigiano crea...) il rapporto tra le persone non è dettato da sole logiche di business. Il rispetto umano e professionale è a livelli altissimi».

Tanto che l'organizzazione ha scelto di darsi una governance collegiale. «Anche se non si tratta di una scelta compiuta in questo ultimo anno - sottolinea Giuliani -. Assieme al professore avviammo il "cantiere" del passaggio generazionale nel 2017, cominciando un processo che si sarebbe dovuto compiere in via definitiva proprio in coincidenza dei suoi ottant'anni, a giugno 2020». Addirittura, ricorda Lucia Montecamozzo, «da giugno 2018 la nuova organizzazione era già diventata operativa». Insomma, Augusto Fantozzi e soci avevano avviato da tempo la riforma della gestione dello studio («la transizione sul fronte della gestione dei clienti e dello sviluppo del business



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

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

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



era cominciata anche prima», aggiunge l'avvocato) decidendo di affidarne la guida a due organi: l'assemblea dei soci e il comitato esecutivo. «La prima - prosegue Giuliani - ha il compito di prendere tutte le decisioni strategiche. Il secondo, invece, è chiamato a garantire la loro attuazione pratica». Nessun managing partner. Nessun uomo (o donna) solo al comando. Gli office partner, che completano la struttura della governance, sono i soci referenti di ciascuna delle sedi territoriali dello studio.

E proprio al territorio guarda il futuro dell'associazione. Roma è la città in cui l'associazione ha le sue radici più profonde. La sede, all'ultimo piano di un palazzo in via Sicilia, a due passi da Via Veneto, ricorda e racconta la storia professionale del fondatore e le sue passioni: le rose, che adornano la grande grande terrazza e i pesci tropicali che nuotano nell'acquario che Augusto Fantozzi curava di persona.

Poi c'è Milano. Fin dal 1975 lo studio ha avuto una presenza importante nella capitale morale. All'epoca in virtù dell'alleanza con lo studio Biscozzi. Oggi, in maniera autonoma e, dopo l'uscita dei soci che nel 2018 diedero vita a Led Taxand, in fase di ampliamento.

All'elenco, poi, nel 2006 si è aggiunto quello di Bologna a cui dovrebbe presto seguire l'avviamento del presidio di un'altra piazza strategica per il mercato tax nazionale: Firenze.

«Siamo in una fase di espansione - dice Giuliani -. Stiamo per ufficializzare un accordo di partnership con lo studio Lombardi commercialisti & avvocati a Firenze. Un'intesa che prevede un anno di collaborazione tra le nostre strutture e al termine del quale, se le cose andranno come auspichiamo, dovrebbe portare alla confluenza dello studio in Fantozzi & Associati che così si troverà ad avere la sua quarta sede sul territorio nazionale». L'idea, prosegue l'avvocato, «è quella di espanderci prendendo realtà di grande qualità e aprendo sedi con il nostro brand».

Al netto della tradizionale vocazione internazionale dello studio, la territorialità è un dato fondamentale per in particolare per le attività di consulenza e per il contenzioso, come sottolineano i soci. La possibilità di avere una presenza fisica e di prossimità è un dato importante soprattutto per la gestione dei rapporti con la media impresa nazionale. E questo, dunque, lascia immaginare che in un prossimo futuro altre operazioni come quella che si sta realizzando a

OFFICE MANAGERS:



FRANCESCO GIULIANI
(ROMA)



LUCIA MONTECAMOZZO
(MILANO)



ANDREA MONTANARI
(BOLOGNA)

Firenze, possano essere messe a segno in altre piazze strategiche. «Non c'è nulla ancora in programma, ma non lo escludiamo».

Più vicine potrebbero, invece, essere le novità riguardanti la sede di Milano. «Qui stiamo chiacchierando con diverse realtà per ipotesi di ingressi abbastanza importanti. Non siamo ancora a una fase di definizioni degli accordi. Ma i lavori sono in corso. Ovvio che ci muoviamo con cautela. La condivisione di valori e di qualità sono un dato fondamentale», dice Montecamozzo.

In ogni caso, ogni innesto sarà focalizzato sulla materia fiscale. Lo studio ha deciso, in più occasioni negli anni e ancora una volta in questo momento, di caratterizzarsi esclusivamente per la sua attività tax esercitandola in tutte le sue declinazioni. «Tra i settori in cui stiamo investendo molto e che secondo noi avranno grandi prospettive di sviluppo - proseguono i soci - c'è il contenzioso europeo». Qui Giuliani ha creato un team che sta lavorando tantissimo sulla Corte europea dei diritti dell'uomo. «Altri micro settori che stiamo aprendo sono quello delle accise, dell'art tax advisory, del patent box e quello della 231 che ora è stato allargato anche al tributario». Milano, invece, è particolarmente attiva sul fronte del transfer pricing, come sottolinea Montecamozzo: «Abbiamo inserito nel nostro team commercialisti con una marcata conoscenza del bilancio e delle funzioni aziendali che riescono a supportarci in maniera specifica e puntuale su questa specifica tipologia di contestazioni».

Netto, invece, rimane il «no» rispetto all'apertura dello studio ad altre aree di pratica ovvero alla fusione con altre strutture. Si tratta, del resto, di una scelta che Fantozzi & Associati ha fatto già diverse volte in passato. Tra la metà degli anni Novanta e i primi del Duemila la struttura è stata nelle mire di realtà come Chiomenti, EY, White & Case, Allen & Overy e anche BonelliErede. Ed è una linea alla quale i soci che oggi sono incaricati di costruire il futuro di questa realtà, almeno per il momento, hanno deciso di restare fedeli. «Il motivo per cui siamo rimasti indipendenti è stato quello di salvaguardare il nostro modello e la nostra cultura professionale. Accettando una fusione con strutture multidisciplinari avremmo perso il nome, ma soprattutto avremmo perso la nostra identità o quantomeno l'avremmo diluita in quella di una struttura più grande e diversa». ■

COMITATO ESECUTIVO:



ALESSANDRO CATAPANO
MINOTTI



ROBERTO TIEGHI



DANIELE DI PROSPERO

RESCHEDULED

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO
Comune di
Milano

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

LIVE EVENT RESCHEDULED:
7 - 11 JUNE 2021

Though the live event has been postponed to its 2021 edition,
Legalcommunity Week will host digital collateral events during the 2020 dates, 12-16 October.
Program of the digital 2020 edition available soon. For more info: Helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Platinum Partners

BonelliErede CARNELUTTI
LAW FIRM

CHIOMENTI Deloitte.
Legal DLA PIPER

INTESA SANPAOLO

Gold Partners

Accuracy
in excellent company

CASTALDI PARTNERS
1996

大成 DENTONS

Freshfields

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

GT GreenbergTraurig
Santa Maria

Hogan
Lovells

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Nctm

Av. Laborini Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

TP
Trifiro & Partners
avvocati

Silver Partner

GEBBIA BORTOLOTTI
PENALTY ASSOCIATI

Supporters

ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

Acc
Association of
Corporate Counsel
EUROPE

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
GIURISTI

ANDAF
Associazione Nazionale
Dirigenti Amministrativi e Finanziari

ASLA
Associazione Sindacati
Arbitrali

CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

ECLA
EUROPEAN LAWYERS
ASSOCIATION

elsa
The European Law Students' Association
ITALIA

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

ISPRAMED

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS

ASSOCIAZIONE
CAF
Fondazione della Banca d'Italia

www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

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

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable on Arbitration		Tbc
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		Tbc
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		Tbc
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		Tbc
THURSDAY 10 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)		Tbc
19.15 - 23:30		Inhousecommunity Awards		Tbc
FRIDAY 11 JUNE				
18.00	 SEP	International guest greetings		Tbc

SEE YOU FROM
7 TO 11 JUNE 2021

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

www.legalcommunityweek.com



LA MODIFICA DELLA RETRIBUZIONE: UNA MANOVRA DELICATA

di Filippo Capurro **

L'emergenza Covid-19 ha riportato all'attenzione il tema della riduzione della retribuzione per accordo tra le parti del rapporto di lavoro. Il delicato periodo e la riduzione dell'attività aziendale è stato anzitutto affrontato con l'utilizzo degli ammortizzatori sociali e con la fruizione delle ferie arretrate, di solito combinati tra loro e con periodi di lavoro agile. In aggiunta a tali strumenti alcune imprese hanno concordato con i propri dipendenti, soprattutto dirigenti, la riduzione temporanea della retribuzione, quale supporto al datore di lavoro.

La manovra della riduzione della retribuzione, sebbene con accordo, è però alquanto delicata. In passato, nella vigenza del vecchio art. 2103 cod. civ., almeno una risalente giurisprudenza aveva sostenuto la riducibilità consensuale della retribuzione per la parte eccedente il minimo tabellare previsto dai contratti collettivi.

Ma nel testo introdotto nel 2015, con uno dei decreti attuativi del *jobs Act*, l'art. 2103 cod. civ. contempla espressamente il **principio di irriducibilità della retribuzione**, prevedendo che la stessa non muti **neppure in caso di passaggio a mansioni inferiori**.

Formano eccezione elementi retributivi collegati a particolari modalità di svolgimento della precedente prestazione

lavorativa (ad. es. l'indennità di maneggio di denaro) che possono venir meno in caso di mutamento di mansione.

Vi è poi il comma 6 di tale norma secondo il quale, sono possibili accordi di modifica delle **mansioni**, **del livello di inquadramento** e della **relativa retribuzione**, qualora:

1. tali modifiche siano effettuata nell'interesse del lavoratore al fine di assolvere uno dei tre obiettivi elencati dalla norma **(a)** interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, o **(b)** all'acquisizione di una diversa professionalità, o **(c)** al miglioramento delle condizioni di vita;
2. e la modifica sia **formalizzata in sede protetta** ai sensi dell'art. 2113 cod. civ..

Tali presupposti assurgono a **requisiti di liceità** della riduzione della retribuzione, che devono

coesistere per consentire la diminuzione salariale, e al di fuori dei quali è illegittima qualsivoglia modifica retributiva in *pejus*.

Ad avviso di chi scrive, pertanto, ogni riduzione retributiva **deve essere necessariamente correlata a una modifica di mansioni** (comma 6) e non può essere fine a se stessa.

La nuova rubrica dell'art. 2103 cod. civ. è infatti "Disciplina delle mansioni" e non più "Prestazione del lavoro" a confermare che tale norma disciplina le mansioni e che la possibilità di riduzione di retribuzione prevista dal comma 6 **attiene quindi sempre e comunque a modifiche di mansioni**.

In una sentenza della Corte d'Appello di Milano (Cort. App. di Milano 15/01/2020 n. 1974), relativa a un caso che ho seguito per conto di un dirigente, vi è a questo proposito un passaggio interessante: *"se neppure l'esecuzione di mansioni deteriori rispetto a quelle pattuite (ndr: salvo il caso del comma 6) può portare ad una diminuzione della retribuzione, a maggior ragione, la previsione dello svolgimento delle medesime mansioni non può indurre a ritenere che sia consentita una tale diminuzione"*.

In questo contesto normativo, è dunque possibile al limite pensare a una sorta di **"prestito"** da parte dei dipendenti al datore di lavoro, sotto forma di riduzione temporanea della retribuzione, da restituirsi in un successivo momento.

Viceversa è possibile intervenire sulla **parte variabile della retribuzione**, sia pure con alcune

cautele.

La materia è complessa in quanto frastagliate sono le forme della retribuzione variabile. In linea di massima i piani obiettivi sono determinabili di anno in anno ed è dunque possibile per il datore di lavoro intervenire, eventualmente addirittura non prevedendoli per un certo anno.

Qualche problema potrebbe sorgere ove, in sede di contratto individuale, sia previsto l'obbligo del datore di lavoro di corrispondere la parte variabile attribuendo un piano obiettivi contemplante minimi retributivi nel caso di raggiungimento di *target* di obiettivo. In questi casi la mancata comunicazione degli obiettivi da parte del datore di lavoro presenta implicazioni complesse sul piano risarcitorio, che non vi è qui spazio di trattare.

Nel caso si sia tenuti a dare gli obiettivi sulla base del contratto individuale, ciò va fatto nel rispetto dei principi

di correttezza e buona fede e ovviamente tenendo

conto dell'eventuale peggior andamento del mercato.

Frequenti sono anche le clausole dei contratti individuali che attribuiscono al datore di lavoro la facoltà, ciascun anno, di prevedere un piano obiettivi o meno.

E' questa una soluzione che giuridicamente tutela ragionevolmente il datore di lavoro ove si osservi che ad esempio, secondo una sentenza (Tribunale di Roma 03/05/2018 n. 3460), la clausola contrattuale che prevede l'erogazione di un "bonus" in ragione del raggiungimento di obiettivi non stabiliti è inefficace e non è integrabile dal giudice, perché indeterminata nell'oggetto. 📄

***Socio dello Studio Legale Associato Beccaria e Capurro*

* Rubrica a cura di

Aidp Gruppo Regionale Lombardia





IN ASCESA. FOCUS SUI FUTURI LEADER

La prima edizione dell'evento *Forty Under 40* è l'occasione per avviare una ricognizione annuale sui talenti in crescita negli studi italiani. Quattrocento profili sotto la lente. Chi sono e dove lavorano

di nicola di molfetta



La polvere di stelle ha finito di posarsi sul pavimento della corte interna nel Castello Visconteo di Cassano d'Adda. I riflettori si spengono sulla prima edizione dell'evento *Forty Under 40*, che ha visto la nostra community tornare a riunirsi dal vivo nella primissima iniziativa sociale dedicata al settore legale dopo i mesi di emergenza Covid-19 e il faticoso (per quanto necessario) lockdown che li ha accompagnati.

Oltre il luccichio del gala e lo sfavillio della kermesse, questo appuntamento ha segnato un passo importante nell'attività di analisi e osservazione del mercato che Legalcommunity e il suo centro ricerche portano avanti da ormai quasi dieci anni.

In un'occasione come questa, dominata dalla ripetizione pressoché salmodiale dell'aggettivo "giovane", l'attenzione di tutti i presenti e di coloro che hanno seguito a distanza la manifestazione è stata rivolta al domani dell'avvocatura. Questo appuntamento e i suoi protagonisti sono



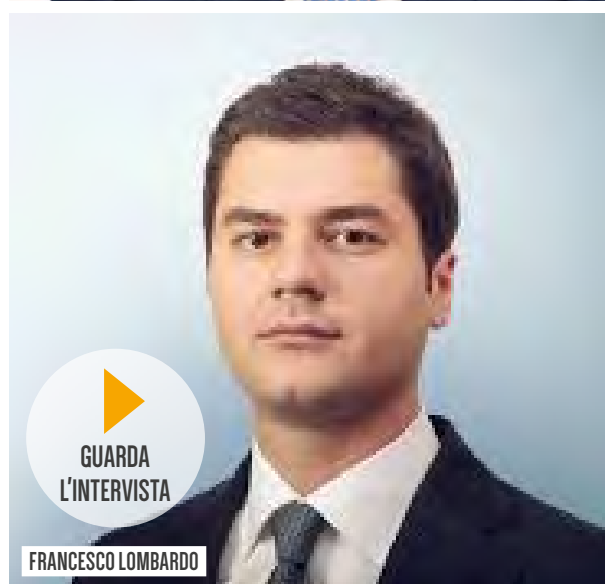
GUARDA
L'INTERVISTA

CHIARA GIANNI



GUARDA
L'INTERVISTA

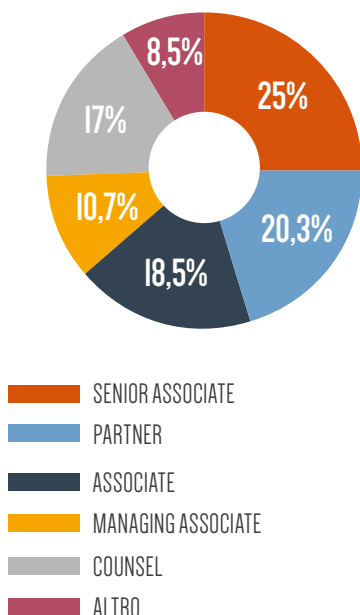
ANDREA PUCCIO



GUARDA
L'INTERVISTA

FRANCESCO LOMBARDO

SENIORITY DEI PROFILI



diventati una risposta concreta alla domanda che inevitabilmente, nelle scorse settimane, tanti operatori del settore si sono fatti: da dove ripartiremo?

Avviare questa iniziativa, una ricognizione annuale sui talenti in crescita negli studi legali d'affari italiani, ci è sembrata una delle risposte più convincenti. Questo è un business di persone, lo diciamo da sempre. E dalle persone bisogna partire per costruire il futuro di qualsiasi progetto professionale.

Più di quattrocento profili sotto la lente, quasi novanta studi legali coinvolti. Grandi organizzazioni multidisciplinari, boutique, law firm internazionali, studi specialistici. Quello che è stato avviato è un vero e proprio lavoro di scouting volto a fare emergere i nomi di chi rappresenta l'avvenire di queste organizzazioni ovvero la leadership tecnica e gestionale di domani.

Un lavoro complesso, soprattutto perché non si basa sulla analisi di profili ormai consolidati, la cui reputazione è diffusa e notoria. Un

lavoro che resta inevitabilmente *in progress* e che, questo è il nostro obiettivo, potrà essere raffinato e arricchito di anno in anno anche grazie alla collaborazione degli studi legali che contribuiranno non solo alla identificazione dei talenti attivi nelle loro strutture ma anche alla individuazione di quelli che lavorano in altre strutture e a cui non si può non riconoscere un alto merito professionale.

Tornando ai quattrocento professionisti analizzati, va detto che si tratta di giuristi d'età compresa tra 28 e 40 anni. La classe più rappresentata nel gruppo oggetto della nostra osservazione è stata quella del 1980 a cui appartiene il 17,3% dei legali emersi dalle segnalazioni degli studi oltre che dalle autocandidature. A seguire i membri delle classi 1982 e 1983 che, in entrambi i casi, rappresentano il 15 % dei profili presi in esame. Ancora molto bassa la percentuale dei nati negli anni Novanta: complessivamente, gli avvocati nati tra il 1992 e il 1990 sono poco meno del 3%. Tra questi, possiamo ricordarlo, sono emersi in modo particolare i profili di **Gianluca Trudda**, attivo nel team insurance di Legance e **Luigi Notarnicola**, del tax di Cba.

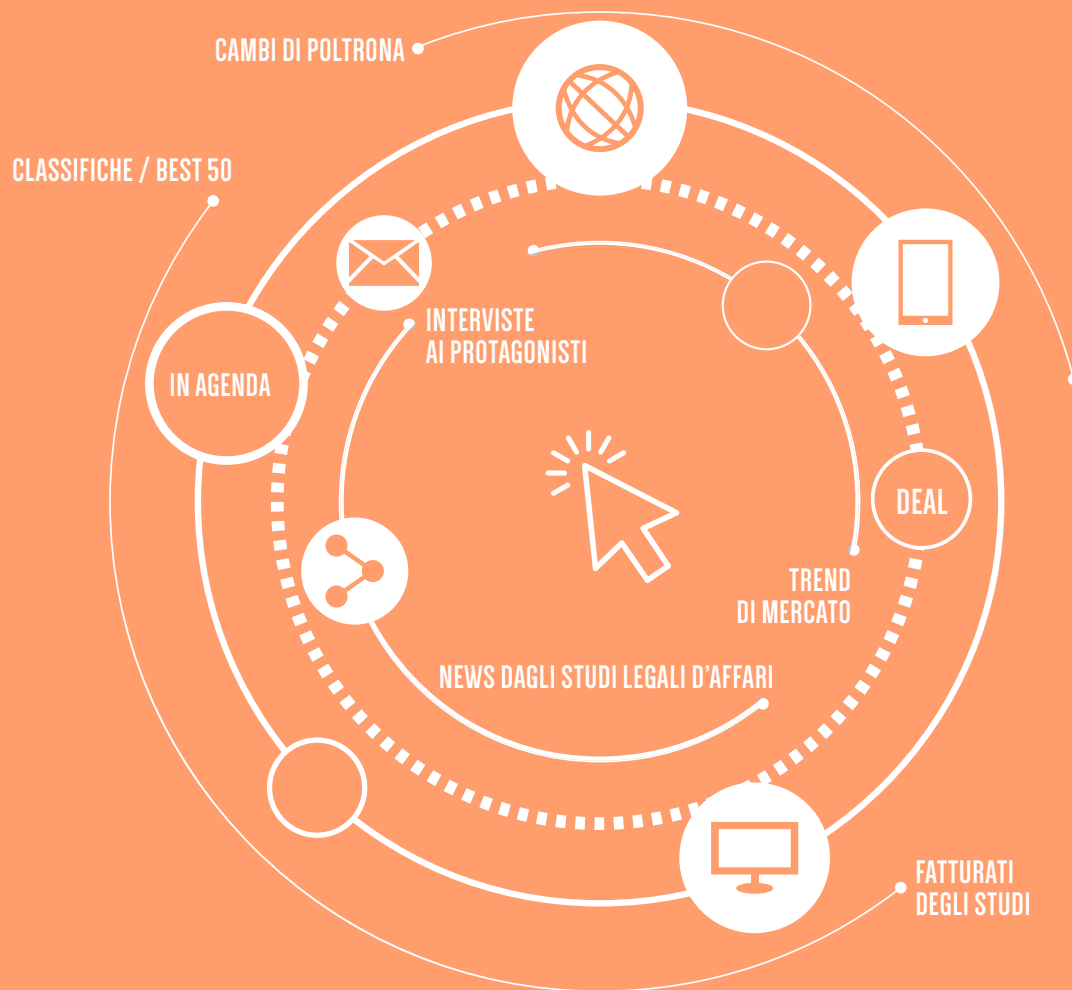
Questi dati si riflettono ovviamente anche sulla seniority e sul "grado" con cui, al momento sono qualificati gli avvocati presi in esame dal centro ricerche di Legalcommunity.

QUELLO CHE È STATO
AVVIATO È UN VERO
E PROPRIO LAVORO
DI SCOUTING VOLTO
A FARE EMERGERE I NOMI
DI CHI RAPPRESENTA
L'AVVOCATURA
DEL FUTURO



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

Poco meno della metà sono inquadrati come senior associate (25%) e partner (20,3%), in tutte le possibili declinazioni che questa qualifica può assumere. Seguono gli associate (18,5%) e i counsel (10,7%).

I managing partner individuati nel corso di questa ricognizione sono stati **Andrea Puccio**, penalista e fondatore dell'omonimo studio Puccio Penalisti Associati, **Elena Martini**, fondatrice della boutique Ip Martini Manna e **Chiara Vedovati**, anch'ella fondatrice di una boutique indipendente attiva in ambito Insurance e contenzioso. Sono alcuni degli esponenti della nuova generazione di "autori" di progetti professionali indipendenti a cui vanno sicuramente aggiunti anche i casi di Laward, fondato dagli avvocati under 40 **Pierantonio Luceri** e **Nicola Roni** ovvero Legislabs, fondato da **Piergiorgio Mancone** e **Alberto Porzio**, rispettivamente classe 1980 e 1984. Più in generale, va detto, non mancano in questa prima ricognizione i profili di professionisti che già tradiscono spiccate qualità di leader. Tra questi possiamo sicuramente citare **Francesco Lombardo**, diventato socio di Freshfields ad aprile 2019. Esperto in materia finanziaria, l'avvocato e componente del team Global Transactions è già attivo sul fronte gestionale della sede italiana della law firm magic circle in cui è entrato, praticamente da neo laureato, nel 2008. Altro profilo in grande evidenza è quello di

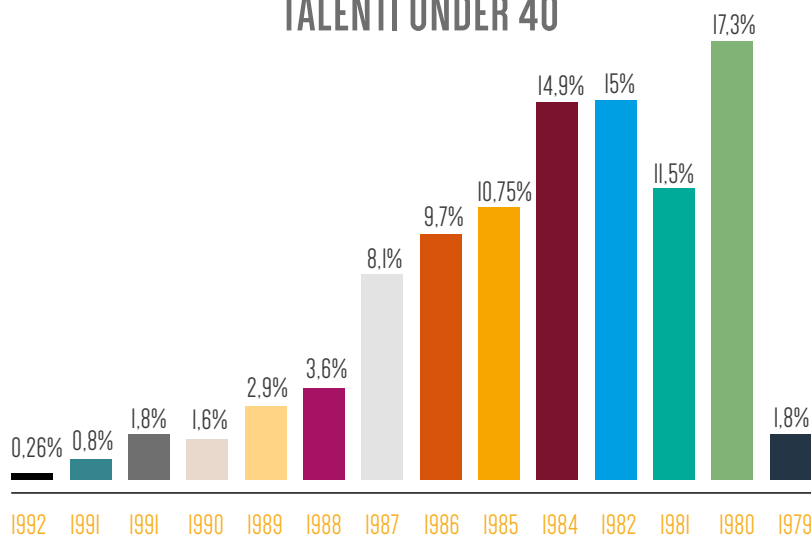


VALENTINA CANALINI

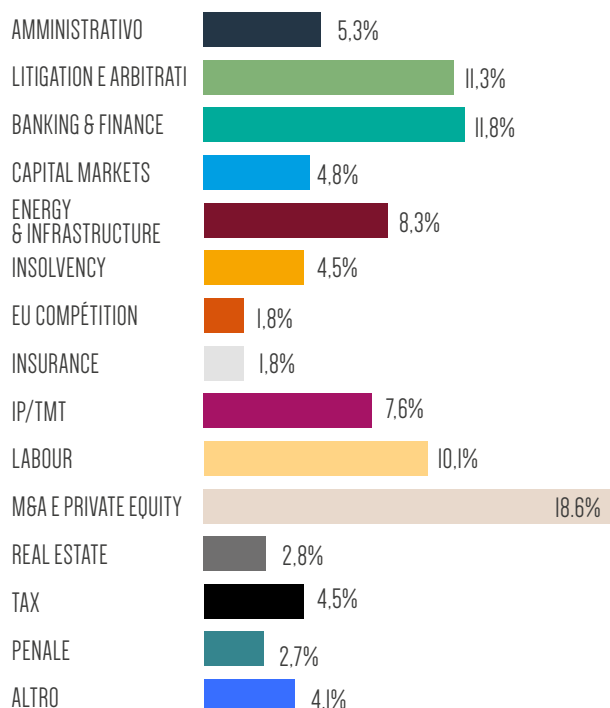


MARCO DE MORPURGO

ANNO DI NASCITA DEI TALENTI UNDER 40



PROFILI PER PRACTICE



Valentina Canalini, socia di Gatti Pavesi Bianchi dall'inizio di questo 2020. L'avvocata, che da poco è entrata a far parte del cda di Terna, è stata consigliere giuridico della Presidenza del Consiglio durante il governo Gentiloni e in Gatti Pavesi Bianchi è stata nominata alla guida del dipartimento reti, energia e infrastrutture. Parlando di giovani leader, un'altra menzione d'obbligo è quella per **Marco De Morpurgo**, socio di Dla Piper e global co-chair life sciences sector della law firm angloamericana.

A dimostrazione della qualità dell'analisi svolta, val la pena notare come alcuni dei professionisti di cui abbiamo approfondito il profilo in vista di questa prima edizione di *40 under 40* siano cresciuti di ruolo proprio alla vigilia della presentazione dei risultati della analisi. In particolare, il 24 giugno, Legance ha ufficializzato la nomina a senior counsel di **Francesca Brilli**, tra i professionisti emersi in area amministrativo ed energy, **Alessandra Palatino** che si occupa di real estate e **Marco Saggiocca**, impegnato sul fronte capital markets. Promossi a socio, invece, sono stati **Tommaso**

Bernasconi, attivo in area banking & finance e l'm&a lawyer **Andrea Botti**. A proposito di m&a, il team di Legance è anche risultato tra quelli a maggior trazione under 40. Infatti, nella squadra che complessivamente conta 70 professionisti, quelli sotto gli "anta" sono 49, tra cui 4 soci, 5 counsel e più di 40 associate.

L'm&a si conferma la practice in grado di garantire maggiore visibilità ai giovani professionisti (a tale proposito si vedano le precedenti inchieste sui legali in ascesa pubblicate sui numeri 65, 40 e 16 di *MAG*). Se si associano i profili emersi in area fusioni e acquisizioni a quelli legati al settore private equity si nota che essi rappresentano circa il 18,6% del totale. Tra i tanti nomi emersi, possiamo ricordare quello di **Chiara Gianni**, counsel di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Sempre nelle fila dello studio Gop, milita un altro dei giovani m&a lawyer segnalati dalla ricerca, ovvero il managing associate **Mattia Casarosa**. Due nomi sono risaltati anche per Gatti Pavesi Bianchi, si tratta dei junior partner **Gianpaolo Scandone** e **Giuseppe Toia**.

Notevoli i riscontri per **Giorgia Lugli**, associate di Latham & Watkins. In luce anche **Alessandra Cuni**, senior associate di Cms, **Federica Cosimelli**, managing associate di Deloitte Legal e i soci **Alessandro Segnanfredo** di White & Case, **Elmar Zwick** di La Torre Morgese Cesaro Rio, **Giacomo Pansolli** di Gitti & Partners, **Federico Bal**, in forza a Gattai Minoli Agostinelli, **Filippo Grillo** di Carnelutti, **Andrea Sacco Ginevri** di Chiomenti, nonché **Edoardo Calcaterra** e **Benedetto Lonato** di Lca.

**LA CLASSE PIÙ
RAPPRESENTATA È STATA
QUELLA DEL 1980 A CUI
APPARTIENE IL 17,3%
DEI LEGALI CHE SI SONO
DISTINTI MAGGIORMENTE**

SAVE THE NEW DATE

Wednesday

09

June
2021



From

7,30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports



#CorporateMusicContest

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

Quest'ultimo è tra gli studi che esprimono il maggior numero di talenti in questa prima ricognizione sullo scenario 40 under 40 curata dal centro ricerche di legalcommunity, con una menzione speciale in ambito Ip/tmt dove tutto il team (capitanato dal socio quasi-quarantenne **Gianluca De Cristofaro**) è sotto la soglia degli "anta".

Tra le altre insegne che sono riuscite a mettere meglio in luce i propri talenti più giovani possiamo citare Gattai Minoli Agostinelli (che ha messo in piedi un pool legale trasversale in ambito fintech in cui sono attivi più di 30 professionisti under 40), BonelliErede (che ha ottenuto molti riscontri sul fronte Infrastrutture e costruzioni dove operano, tra gli altri, il partner **Riccardo Bordi** e la managing associate **Livia Cocca**), Cleary Gottlieb (che si conferma vera e propria accademia nel settore Eu & Competition), Cms (che ha una squadra di insurance formata al 90% da under 40) e Molinari e Associati che, in particolare, nel team dedicato a insolvency & restructuring schiera una task force legale di 20 professionisti con 14 giuristi under 40 tra cui la socia **Maria Milano** che si è messa in luce anche sul fronte real estate.

Tornando alle practice che hanno espresso il maggior numero di talenti, vanno citate quelle dell'area finanziaria che, tra banking e capital markets, conta il 16,6% dei profili; il contenzioso, 11,3% tra arbitration e litigation; e labour 10,1%. Quanto alla prima, Clifford Chance, Orrick e Chiomenti sono tra le insegne più presenti. La law firm magic circle, in particolar modo in area banking ha un team composto per i due terzi da professionisti under 40 (molto apprezzato il senior associate **Pasquale Bifulco**). Chiomenti, invece, nel settore conta su professionalità come quella del managing counsel **Benedetto La Russa** e dei counsel **Antonio Guida** e **Riccardo Rossi**.

Sempre in questa area di pratica si sono distinti in modo particolare Francesco Lombardo di Freshfields, **Marina Balzano**, partner di Orrick, **Marco Iannò**

In evidenza

SPECIALIZZAZIONI ALLA RIBALTA

Come è facile immaginare, essere inseriti in uno dei dipartimenti "trainanti" di uno studio d'affari aumenta le possibilità di visibilità per i giovani professionisti. È la legge dei grandi numeri. Tuttavia è anche vero che in squadre molto affollate riuscire a farsi notare, soprattutto sul mercato, diventa più complesso se non altro perché c'è più concorrenza.

Non stupisce quindi che un numero consistente dei profili emersi in questa prima ricognizione effettuata dal centro ricerche di Legalcommunity per lo speciale 40 under 40, appartenga anche a settori considerati di nicchia o che tali erano percepiti fino a pochi anni fa. Si pensi all'amministrativo che, se considerato insieme all'antitrust, ha determinato più del 7% delle segnalazioni. Da **Marco Giustiniani** di Pavia e Ansaldo a **Gianluca Atzori** di Cleary Gottlieb sono diversi i nomi che si stanno facendo notare, come **Raffaella Zagaria** di Legance, **Giovanni Battista De Luca** di Pedersoli o **Enrico Maria Curti** di Bird & Bird. Nel settore Eu & competition, sono emersi oltre ai talenti di Cleary Gottlieb (in particolare **Alice Setari**), professionisti come **Marianna Meriani** di Orrick, **Sara Lembo** di BonelliErede, **Fabiana Campopiano** di Gattai Minoli Agostinelli ed **Edoardo Cazzato** di Lipani Catricalà.

Altra specializzazione ad alta visibilità per gli under 40 risulta l'Ip/tmt dove si sono fatti notare **Gianluca De Cristofaro** di Lca, **Davide Bresner** di Bresner Cammareri, **Edoardo Barbera** di Bird & Bird, **Saverio Cavalcanti** di Dentons e **Alessandro Ferrari** di Dla Piper.

Stesso discorso può esser fatto per energy e infrastructure, dove possiamo menzionare **Arrigo Arrigoni** e **Filippo Manaresi** di Gop, **Francesca Morra** di Herbert Smith Freehills, **Luigi Costa** di Norton Rose Fulbright, **Giovanni Scirocco** di Legance e **Andrea Gentili** di Orrick.

E infine il tax. Maisto è una vera e propria fucina di giovani talenti, tra cui si segnalano **Antonietta Alfano** e **Cesare Silvani**. E tra le individualità spiccano **Ottavia Orlandoni** di Puri Bracco Lenzi, Roberto Bonomi di Withers, **Pasquale Del Prete** di Simmons & Simmons e **Valeria Romagnoli** di Baker McKenzie. 

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



senior counsel di Legance, **Giorgio Frasca** e **Gabriele Malgeri**, rispettivamente managing associate e socio di BonelliErede, **Roberta Chicone**, partner di Grande Stevens, **Andrea Mangini** di Gva, **Davide Valli** di Lca e **Maria Ilaria Griffo**, managing associate di Simmons & Simmons.

La law firm di matrice inglese si mette in luce anche nel capital markets dove, tra l'altro, conta su un socio under 40 di grande talento come **Augusto Santoro**. In quest'area di mercato spiccano i profili di **Pietro Bellone**, partner di Allen & Overy, **Silvia Pacchiarotti**, counsel di Dentons, **Federico Amoroso** socio di Chiomenti, **Vanessa Sobrero** junior partner di Gatti Pavesi Bianchi, **Letizia Ummarino** di Deloitte Legale e **Stefano Parrocchetti** counsel di Clifford Chance.

Folta è anche la nuova generazione di contenziosisti che emerge da questa ricognizione sui talenti under 40 negli studi d'affari. Macchi di Cellere Gangemi ha la "cantera" più nutrita, in cui spicca il profilo di **Matteo Patrignani**, mentre tra le individualità risaltano i nomi di **Emanuele Papagni**, partner di Carnelutti, **Matilde Rota**, partner di Withers, **Luca Ferrari** socio di Chiomenti, **Carlotta Campeis** partner dello studio Campeis e **Giuseppe Salsarulo** head of litigation di Donativi e Associati.

Nella community degli arbitrator, poi, Curtis

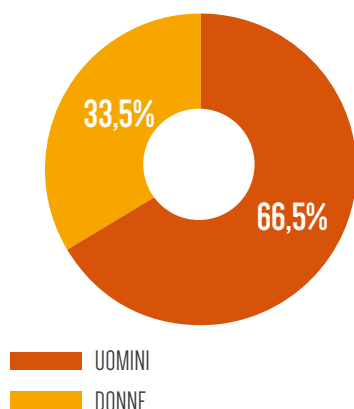
POCO MENO DELLA METÀ SONO INQUADRATI COME SENIOR ASSOCIATE (25%) E PARTNER (20,3%). SEGUONO GLI ASSOCIATE (18,5%) E I COUNSEL (10,7%)

Mallet-Prevost Colt & Mosle, è una delle insegne più "giovani" con otto dei suoi 11 professionisti in quota under 40. Tra questi ricordiamo i nomi della partner **Irene Petrelli** e dell'associate **Valerio Salvatori**.

A proposito di avvocati d'affari avvezzi alla frequentazione delle aule di tribunale, non può passare inosservata la crescente quota di professionisti che operano in ambito penale. Ovviamente, qui ci sono professionisti attivi in boutique specialistiche come **Enrico di Fiorino**, socio di Fornari e Associati, **Riccardo Lucev** di Cagnola & Associati o **Francesco Piccaglia de Eccher** dello studio legale Piccaglia, ma anche avvocati attivi in organizzazioni multidisciplinari come **Nicola Menardo**, di Grande Stevens, **Jean-Paule Castagno** di Orrick e **Raffaele Perfetto** di Dla Piper.

Infine, come accennato, il labour. Anche in quest'area di pratica gli spazi per i talenti in ascesa sembrano piuttosto ampi. Qui, Toffoletto De Luca Tamajo è lo studio che, con oltre 50 legali under 40 su quasi novanta professionisti, risulta a più elevata trazione giovanile. Tra le individualità, invece, possiamo ricordare **Francesco D'Amora**, tra i fondatori dello studio Quorum e referente della practice di diritto del lavoro, così come vanno citati **Marco Sartori** di Carnelutti, **Marco Tesoro** di Reilly & Tesoro, **Alessandro Paone** di LabLaw, **Emanuele Licciardi** di Fava & Associati, **Giorgio Manca** di Norton Rose Fulbright e **Alessandro Recalcatti** di Dla Piper. ■

VERSO LA PARITÀ: DISTRIBUZIONE DEI PROFILI PER GENERE



SPECIALE LEGALCOMMUNITY AWARDS 2020

LEGALCOMMUNITY FORTY UNDER 40 ITALY AWARDS 2020

IVINCITORI





SFOGLIA
LA FOTOGALLERY

Non poteva esserci occasione migliore della prima edizione dei Legalcommunity Forty Under 40 – Italy Awards per riprendere, per la prima volta dopo l'emergenza Covid, le premiazioni dal vivo. Durante l'esclusivo evento, che ha visto la partecipazione di quasi 250 persone, sono state celebrate le eccellenze under 40 del mercato legale italiano.

La serata di gala si è tenuta nella suggestiva location del Castello Visconteo di Cassano d'Adda (MI) ed è stata organizzata da Legalcommunity.it.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle varie categorie:

I PROTAGONISTI
DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA
WEB EDITION



AVVOCATO DELL'ANNO

FRANCESCO LOMBARDO
Freshfields



Francesco Lombardo (Freshfields)

TEAM DELL'ANNO

**PUCCIO - PENALISTI
ASSOCIATI**



Da sinistra: Elisa Pigozzi, Giulia Cagnazzo, Andrea Puccio, Benedetta Rimola, Vincenzo Montalbano (Puccio – Penalisti Associati)

THOUGHT LEADERSHIP

VALENTINA CANALINI
Gatti Pavesi Bianchi



Valentina Canalini (Gatti Pavesi Bianchi)

Avvocato dell'Anno**M&A**

FEDERICA COSIMELLI
Deloitte Legal

ALESSANDRA CUNI
CMS

CHIARA GIANNI
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

GIANPAOLO SCANDONE
Gatti Pavesi Bianchi

ELMAR ZWICK
LMCR - La Torre Morgese Cesàro Rio



Chiara Gianni (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

Team dell'Anno**M&A**

CHIOMENTI

DELOITTE LEGAL

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

LEGANCE

WITHERS



Laura Li Donni (Legance)



Avvocato dell'Anno

BANKING & FINANCE

MARIA ILARIA GRIFFO
Simmons & Simmons

MARCO IANNÒ
Legance

BENEDETTO LA RUSSA
Chiomenti

FRANCESCO LOMBARDO
Freshfields

DAVIDE VALLI
LCA Studio Legale



Benedetto La Russa (Chiomenti)



Team dell'Anno

BANKING & FINANCE

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

HOGAN LOVELLS

ORRICK

SIMMONS & SIMMONS



Marina Balzano, Giulio Asquini (Orrick)

Avvocato dell'Anno

ENERGY

VALENTINA CANALINI
Gatti Pavesi Bianchi

LUIGI COSTA
Norton Rose Fulbright

ANDREA GENTILI
Orrick

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills

GIOVANNI SCIROCCO
Legance



Francesca Morra (Herbert Smith Freehills)



Team dell'Anno

ENERGY

BONELLIEREDE

DLA PIPER

**GIANNI ORIGONI GRIPPO
CAPPELLI & PARTNERS**

NORTON ROSE FULBRIGHT

ORRICK



Da sinistra: Raffaele Tronci, Giacomo Zennaro, Guido Reggiani, Edward Ruggeri
(Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

Avvocato dell'Anno PRIVATE EQUITY

FEDERICO BAL
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners

EDOARDO CALCATERRA
LCA Studio Legale

FILIPPO GRILLO
Carnelutti Studio Legale Associato

GIORGIA LUGLI
Latham & Watkins

ANDREA SACCO GINEVRI
Chiomenti



Giorgia Lugli (Latham & Watkins)

Team dell'Anno PRIVATE EQUITY

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

GATTI PAVESI BIANCHI

LATHAM & WATKINS

SIMMONS & SIMMONS



Da sinistra: Gianpaolo Scandone, Alessandra Ghezzi, Giuseppe Toia (Gatti Pavesi Bianchi)

Avvocato dell'Anno CAPITAL MARKETS

FEDERICO AMOROSO
Chiomenti

PIETRO BELLONE
Allen & Overy

SILVIA PACCHIAROTTI
Dentons

VANESSA SOBRERO
Gatti Pavesi Bianchi

LETIZIA UMMARINO
Deloitte Legal



Pietro Bellone (Allen & Overy)

Team dell'Anno

CAPITAL MARKETS

ALLEN & OVERY

CLEARY GOTTlieb

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI
& PARTNERS

GATTI PAVESI BIANCHI

SIMMONS & SIMMONS

Da sinistra: Sarah Favaro, Augusto Santoro, Paolo Guarneri, Bernadetta Troisi (Simmons & Simmons)

Professionista dell'Anno

TAX

ROBERTO BONOMI
*Withers*ANTONIO FIORENTINO MARTINO
*Scarioni Angelucci & Partners***OTTAVIA ORLANDONI**
*Puri Bracco Lenzi e Associati*RICCARDO PETRELLI
*Legance*CESARE SILVANI
Maisto e Associati

Ottavia Orlandoni (Puri Bracco Lenzi e Associati)

Team dell'Anno

TAX

BAKER MCKENZIE

MAISTO E ASSOCIATI

PAVIA E ANSALDO

PURI BRACCO LENZI E ASSOCIATI

WITHERS



Da sinistra: Cesare Silvani, Francesco Morra, Giorgia Zanetti, Filippo Maisto, Andrea Rottoli (Maisto e Associati)

Vi invitano a partecipare al

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

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Partecipazione: gratuita

Con il supporto di



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

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

Chi può partecipare: tutti i professionisti del diritto in Italia: Magistrati, Avvocati,

Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.

Valutazione e selezioni: autunno 2020.

Evento di premiazione: autunno 2020.



concorso letterario
i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

la **GIURIA**

Presidente

Francesco Caringella Magistrato e Scrittore

Membri della Giuria

Wanya Carraro Vicepresidente Vicario AIGI e Senior Counsel

Publitalia '80

Nicola Di Molfetta Direttore MAG e Legalcommunity,

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

Federica Fantozzi Giornalista e Scrittrice

Massimiliano Mostardini Chairman Bird & Bird

Laura Pavese Senior Litigation Manager Hewlett-Packard Italiana

Umberto Simonelli General Counsel Brembo

Stefano Simontacchi Presidente BonelliErede

Con il supporto di



Avvocato dell'Anno
REAL ESTATE

EDOARDO CALCATERRA
LCA Studio Legale

ANDREA CASTELLI
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners

CAMILLE GIBERT
CastaldiPartners

MARIA MILANO
Molinari e Associati

ALESSANDRO TESTA
Ashurst



Camille Gibert (CastaldiPartners)

Team dell'Anno
REAL ESTATE

ASHURST

CASTALDIPARTNERS

FRESHFIELDS

LCA STUDIO LEGALE

LEGANCE



Da sinistra: Alessandro Testa, Andrea Caputo, Vincenzo Esposito, Gianluca Coggiola (Ashurst)

Avvocato dell'Anno
PENALE

JEAN-PAULE CASTAGNO
Orrick

ENRICO DI FIORINO
Fornari e Associati

RICCARDO LUCEV
Cagnola & Associati

NICOLA MENARDO
Grande Stevens

RAFFAELE PERFETTO
DLA Piper



Nicola Menardo (Grande Stevens)

Team dell'Anno**PENALE**

CAGNOLA & ASSOCIATI

DLA PIPER

FORNARI E ASSOCIATI

GRANDE STEVENS

PUCCIO – PENALISTI ASSOCIATI



Da sinistra: Nicolò Biligotti, Francesca Procopio, Giuseppe Fornari, Enrico Di Fiorino, Lorena Morrone, Emanuele Angiuli (Fornari e Associati)

Avvocato dell'Anno**CONTENZIOSO**CARLOTTA CAMPEIS
*Studio Avvocati Campeis*LUCA FERRARI
*Chiomenti***EMANUELE PAPAGNI**
*Carnelutti Studio Legale Associato*MATILDE ROTA
*Withers*GIUSEPPE SALSARULO
Donativi e Associati

Emanuele Papagni (Carnelutti Studio Legale Associato)

Team dell'Anno**CONTENZIOSO**

CLEARY GOTTlieb

CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

GRANDE STEVENS

LEGANCE

**MACCHI DI CELLERE
GANGEMI**

WHITERS



Da sinistra: Filippo Bodo, Roberta Musarella, Matteo Patrignani (Macchi di Cellere Gangemi)



Avvocato dell'Anno

LIFE SCIENCES & PHARMA

MARCO DE MORPURGO

DLA Piper

LORENZO GENTILONI SILVERI
Legance

ILARIA GOBBATO
Dentons

SARA LEMBO
BonelliErede

MARIA LETIZIA PATANIA
CMS



Marco De Murgurgo (DLA Piper)

Team dell'Anno

LIFE SCIENCES & PHARMA

BIRD & BIRD

BONELLIEREDE

DENTONS

HERBERT SMITH FREEHILLS

LCA STUDIO LEGALE



Evelina Marchesoni (Bird & Bird)



Avvocato dell'Anno
INSOLVENCY & RESTRUCTURING

JURI BETTINELLI
Allen & Overy

CRISTIAN FISCHETTI
Dentons

LUCIO GUTTILLA
BonelliErede

ANDREA TAUROZZI
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners

RAFFAELE TRONCI
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners



Cristian Fischetti (Dentons)

Team dell'Anno
INSOLVENCY & RESTRUCTURING

ASHURST

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS

MOLINARI E ASSOCIATI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



Da sinistra:
Lorenzo Caruccio, Claudio Zanda, Francesca Battistutta, Stefano Cova (Molinari e Associati)

Avvocato dell'Anno

DIRITTO AMMINISTRATIVO

GIANLUCA ATZORI

Cleary Gottlieb

ENRICO MARIA CURTI
Bird & Bird

GIOVANNI BATTISTA DE LUCA
Pedersoli Studi Legale

CRISTINA DENARO
Orrick

RAFFAELLA ZAGARIA
Legance



Gianluca Atzori (Cleary Gottlieb)

Team dell'Anno

DIRITTO AMMINISTRATIVO

DELOITTE LEGAL

DENTONS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

LEGANCE

PAVIA E ANSALDO



Da sinistra: Gabriele Girardello, Marco Giustiniani, Tommaso Filippo Massari, Francesco Vitella (Pavia e Ansaldo)

Avvocato dell'Anno

**INFRASTRUCTURE
& CONSTRUCTIONS**

ARRIGO ARRIGONI
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

MICHELE ARRUZZOLO
Bird & Bird

LUIGI COSTA
Norton Rose Fulbright

MARCO GIUSTINIANI
Pavia e Ansaldo

GIOVANNI SCIROCCO

Legance



Giovanni Scirocco (Legance)

Team dell'Anno

**INFRASTRUCTURE
& CONSTRUCTIONS**

BONELLIEREDE

CASTALDIPARTNERS

DLA PIPER

EY

NORTON ROSE FULBRIGHT

Da sinistra: Federica Desiderato, Ginevra Biadico, Luigi Costa, Giulia Carnevale, Marcello Caione (Norton Rose Fulbright)

Avvocato dell'Anno

LABOUR**FRANCESCO D'AMORA***Quorum**Studio Legale e Tributario Associato*EMANUELE LICCIARDI
*Fava & Associati Studio Legale*ALESSANDRO RECALCATI
*DLA Piper*MARCO SARTORI
*Carnelutti Studio Legale Associato*MARCO TESORO
Reilly & Tesoro Employment Law Firm

Francesco D'Amora (Quorum – Studio Legale e Tributario Associato)

Team dell'Anno

LABOUR

BONELLIEREDE

CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

PAVIA E ANSALDO

QUORUM - STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO
ASSOCIATO**TOFFOLETTO
DE LUCA TAMAJO**

Da sinistra: Lorenzo Gelmi, Giorgia Pomponi, Anna Lubinski, Valentina Rovere, Stefano de Luca Tamajo, (Toffoletto De Luca Tamajo)

Avvocato dell'Anno

IP&TMT

EDOARDO BÀRBERA
Bird & Bird

DAVIDE BRESNER
BCIP - Bresner Cammareri Intellectual Property

SAVERIO CAVALCANTI
Dentons

ALESSANDRO FERRARI
DLA Piper

ELENA MARTINI
Martini Manna Avvocati



Davide Bresner (BCIP - Bresner Cammareri Intellectual Property)

Team dell'Anno

IP&TMT

BIRD & BIRD

DENTONS

DLA PIPER

HOGAN LOVELLS

LCA STUDIO LEGALE



Da sinistra: Matteo Di Lernia, Miriam Loro Piana, Federica Furlan, Alessia Ajelli, Francesco de Rugeriis, Gianluca De Cristofaro (LCA Studio Legale)

Avvocato dell'Anno

FINTECH

PIETRO ALTOMANI
Norton Rose Fulbright

GABRIELE BURATTI
Chiomenti

FRANCESCO DAGNINO
Lexia Avvocati

VALENTINA LATTANZI
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners

CARLO TRUCCO
Pavia e Ansaldo



Gabriele Buratti (Chiomenti)

Team dell'Anno

FINTECH

CHIOMENTI

CP LAW STUDIO LEGALE

**GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI
& PARTNERS**

LEXIA AVVOCATI

PAVIA E ANSALDO



Valentina Lattanzi (Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners)



Avvocato dell'Anno

ANTITRUST – EU & COMPETITION

FABIANA CAMPOPIANO

Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners

FRANCESCA MORRA

Herbert Smith Freehills

MARIANNA MERIANI

Orrick

ALICE SETARI

Cleary Gottlieb

ERMELINDA SPINELLI

Freshfields



Marianna Meriani (Orrick)



Team dell'Anno

ANTITRUST – EU & COMPETITION

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

FRESHFIELDS

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI
& PARTNERS

ORRICK



Da sinistra: Francesco Trombetta, Chiara Neirotti, Edoardo Augusto Ghio (Cleary Gottlieb)

Avvocato dell'Anno

ARBITRATI

BARBARA CONCOLINO
BonelliErede

MATTEO PATRIGNANI
Macchi di Cellere Gangemi

IRENE PETRELLI
Curtis

MATILDE ROTA
Withers

GIUSEPPE SALSARULO
Donativi e Associati



Matilde Rota (Withers)



Team dell'Anno

ARBITRATI

CURTIS

LEGANCE

OSBORNE CLARKE

SIMMONS & SIMMONS

WITHERS



Da sinistra: Mattia Caruso, Valerio Salvatori, Edoardo Zucchelli, Clarissa Manfrè, Irene Petrelli, Francesco Sorace, Renato Treves (Curtis)

Avvocato dell'Anno
INSURANCE

MATTEO CERRETTI
DWF

NICOLÒ D'ELIA
CMS

GIORGIA DE ZORZI
Simmons & Simmons

ANDREA SACCO GINEVRI
Chiomenti

CHIARA VEDOVATI
Studio Legale Vedovati



Matteo Cerretti (DWF)

Team dell'Anno
INSURANCE

CMS

DLA PIPER

DWF

MOLINARI E ASSOCIATI

STUDIO LEGALE VEDOVATI



Da sinistra: Gerardo Granato, Roberto Plutino, Federica Dell'Isola, Luca Odorizzi, Giorgio Valentini, Ina Doci, Nicolò D'Elia, Virginia Lopez Farina, Sara Nicole Cancedda, Irene Vittoria Bombelli, Eugenio Carucci (CMS)



Avvocato dell'Anno

STARTUP

EDOARDO CALCATERRA

LCA Studio Legale

VITTORIO MARIA CORELLI
LEADING LAW – Notai e Avvocati

CECILIA GOZZOLI
Gozzoli Solicitors

LIVIA MARIA PEDRONI
Orrick

MARIANGELA SELVAGGIUOLO
CMS



Edoardo Calcaterra (LCA Studio Legale)

Team dell'Anno

STARTUP

BONELLIEREDE

CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI
& PARTNERS

LCA STUDIO LEGALE

**LEADING LAW – NOTAI
E AVVOCATI**



Da sinistra: Alessandro Pellino, Mario Donadio, Luca Fazzini, Michela Masero, Vittorio Maria Corelli, Valentina Castagno, Pietro Riggio, Malvina Cometto, Carlo Alberto Romagnoli (LEADING LAW – Notai e Avvocati)





VENT'ANNI DI 231, EVOLUZIONE DI UNA NORMATIVA CHE HA CAMBIATO IL DIRITTO PENALE

di guido stampanoni bassi*

Si appresta a compiere 20 anni uno dei provvedimenti legislativi che più di altri hanno rivoluzionato – è proprio il caso di dirlo – il diritto penale degli ultimi decenni: il D. Lgs. 231/2001, avente ad oggetto la responsabilità amministrativa da reato degli enti, con il quale il Legislatore, prendendo atto dello sviluppo di vere e proprie forme di “criminalità d’impresa” (e non solo del singolo), ha superato il tabù “*societas delinquere non potest*”.

Nato con un ambito di applicazione ridotto a pochi delitti dolosi, il D. Lgs. 231/2001 ha visto negli anni aumentare significativamente le fattispecie di reato in grado di determinare una responsabilità delle società e l'elenco dei “reati presupposto” comprende oggi una pluralità di fattispecie: dai reati societari ai reati contro l'ambiente, dai reati informatici ai reati contro

la pubblica amministrazione, dagli infortuni sul lavoro agli abusi di mercato. Si pensi, poi, alla recentissima introduzione – da tempo invocata – dei reati tributari nonché alla presenza di fattispecie, quale quella associativa, potenzialmente in grado di estendere la responsabilità dell'ente a qualunque fattispecie di reato, anche “fuori catalogo”.

LA SVOLTA MODERNIZZATRICE

Tra i meriti riconosciuti al D. Lgs. 231/2001 vi è senz'altro quello di aver dato il via ad una “svolta modernizzatrice” stimolando l'attenzione da parte delle aziende alla adozione e attuazione di un efficace sistema di compliance interna, favorendo un generale processo di ammodernamento aziendale utile, oltre che alla

stessa operatività in termini di raggiungimento degli obiettivi, alla prevenzione di reati da parte dei propri apicali e dipendenti.

Con il passare degli anni, le aziende – soprattutto quelle di dimensioni medio-grandi e le multinazionali – hanno preso sempre maggior consapevolezza dell'utilità della implementazione di un modello organizzativo; si pensi a quanto emerge dall'indagine condotta da Confindustria nel 2017 secondo cui tutte le imprese di grandi dimensioni prese in considerazione (con oltre 250 dipendenti o fatturato superiore ai 250 milioni di euro) si erano dotate di un modello 231 e che solo il 12% delle imprese considerate riteneva l'adozione di un modello poco utile per prevenire la commissione di reati.

LA CONCRETA APPLICAZIONE

Al tempo stesso, è opinione diffusa quella secondo cui, nei suoi primi venti anni di vita, il D. Lgs. 231/2001 non abbia raggiunto risultati entusiasmanti in termini di concreta applicazione, smentendo coloro i quali pronosticavano che la responsabilità degli enti sarebbe diventato un «*problema di quotidiana amministrazione della giustizia*».

Basti pensare alla scarsa applicazione giudiziale della normativa, testimoniata dal fatto che la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano – senz'altro una delle più sensibili sul punto – nel 2017 abbia registrato solo 29

iscrizioni di enti (-37% rispetto al 2016 e -23,7% rispetto al 2015) con uno spread tra i reati presupposto e le iscrizioni dell'ente pari all'85% nel 2016. Con riferimento a questa tendenza – si legge nel Bilancio di Responsabilità Sociale della Procura di Milano del 2016 – «*la ragione di fondo è che l'iscrizione della persona giuridica è ritenuta ancora una valutazione discrezionale, non apparendo congruo il ragionamento che sino ad oggi si è fatto che, per effettuare l'iscrizione, il PM deve prima verificare l'interesse o l'utilità dell'ente, dovendo tale valutazione seguire e non precedere l'iscrizione (anche per permettere all'ente di difendersi)*». La stessa Procura di Milano, nel commentare il calo di iscrizioni del 2017, richiamava l'attenzione sul rischio di «*portare al fallimento, a 17 anni dall'entrata in vigore della norma, un istituto importante e decisivo che ha svolto un indubbio ruolo di ammodernamento del sistema delle imprese, dovendosi intervenire sulla scelta originaria del legislatore della responsabilità amministrativa che lascia ampio spazio alla discrezionalità delle iscrizioni*».

UNA CALL FOR PAPERS

Prendendo spunto dalle due considerazioni appena richiamate – ossia, da un lato, lo stimolo all'implementazione di un sistema di *compliance* e, dall'altro, la ancora scarsa applicazione giudiziale della normativa – la rivista Giurisprudenza Penale, nei mesi scorsi, ha lanciato una *call for papers* per fare il punto sul

tema della responsabilità degli enti in occasione dei 20 anni del D. Lgs. 231/2001.

L'iniziativa – organizzata in collaborazione con il Gruppo 24 Ore – ha ottenuto il patrocinio del Ministero della Giustizia, dell'Università Bocconi, dell'Università degli Studi di Udine e dei Dipartimenti di Giurisprudenza delle Università di Bologna, Brescia, Firenze, Foggia, Genova, Modena e Reggio Emilia, Reggio Calabria, Roma Tre, Torino e Verona.

I contributi, che verranno selezionati da un comitato scientifico composto da esponenti del mondo dell'avvocatura, della magistratura e delle professioni, saranno oggetto di un fascicolo speciale monotematico e verranno presentati e discussi nell'ambito di una serie di incontri che verranno ospitati dalle Università che hanno conferito il patrocinio.

REATI TRIBUTARI

Numerosissime le adesioni alla call for papers, con oltre 280 proposte di contributi provenienti da studenti, dottorandi, ricercatori, avvocati, magistrati, legali di azienda, componenti di organismi di vigilanza ed esperti di compliance. Tra i tanti temi toccati, ne spiccano alcuni in particolare, dai quali è possibile trarre alcune riflessioni su quale sia lo stato di applicazione della normativa 231 a 20 anni dalla sua introduzione nonché – soprattutto – su quali siano le direttrici lungo le quali potrebbe muoversi un



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE NEW DATE
01.10.2020

ORE 19.15 • MILANO

Litigation AWARDS

Sponsor



#LcLitigationAwards 

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



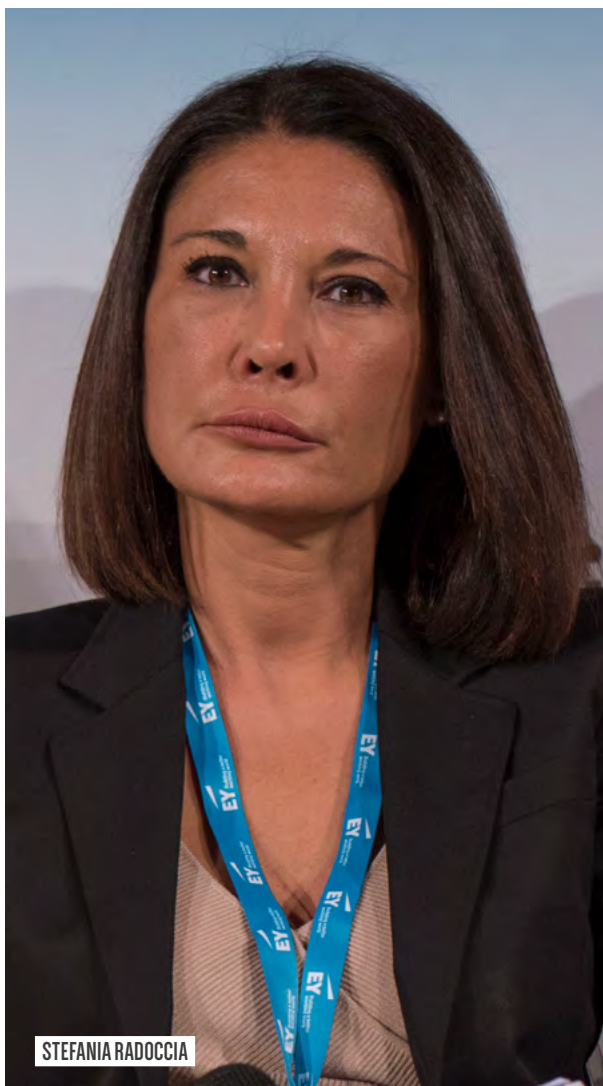
intervento di riforma. Spicca, tra tutti, il tema della recentissima introduzione dei reati tributari tra i cd. "reati presupposto" della responsabilità degli enti, con tutte le conseguenze che tale introduzione ha comportato per ciò che concerne i sistemi di compliance interni e l'aggiornamento dei modelli. Altro argomento molto sentito è risultato essere quello dell'Organismo di Vigilanza, intorno al quale si è discusso di tanti temi: dalla posizione di garanzia alla composizione; dal potere sanzionatorio alle responsabilità in tema privacy; dal potere di segnalazione all'utilizzo del budget; dai requisiti per farne parte sino alle interferenze con il nuovo codice della crisi di impresa. Molto sentito – ma non poteva essere altrimenti – è risultato essere il tema della

responsabilità degli enti alla luce dell'emergenza da Covid-19, con particolare riferimento alla responsabilità del datore di lavoro nel caso di infortuni. Altro tema che, un po' a sorpresa, ha suscitato grande interesse è stato quello dell'intelligenza artificiale, intorno alla quale si è discusso tanto del possibile supporto che la stessa potrebbe fornire alle attività di applicazione e implementazione del modello organizzativo (oltre che al funzionamento dell'Organismo di Vigilanza), quanto, più in generale, sul ruolo che l'I.A. può avere sui sistemi di compliance interni in termini, ad esempio, di valutazione dei rischi e digitalizzazione aziendale. Altri temi affrontati dai candidati sono stati quelli

della responsabilità degli enti in relazione ai reati agroalimentari (tema oggetto di un recente disegno di legge), quelli del whistleblowing e delle *internal investigations* o quello delle interferenze con la normativa in tema di privacy. Non sono mancati, infine, temi "classici" della 231, quali quello della responsabilità degli enti in relazione ai reati colposi, quello del sindacato del giudice sull'idoneità dei modelli organizzativi, quello della responsabilità degli enti in relazione ai gruppi di società o quello relativo alla costituzione di parte civile nel processo a carico dell'ente. 

**avvocato presso Pistochini Avvocati e Direttore della rivista Giurisprudenza Penale*

INTERVISTA DOPPIA: STEFANIA RADOCCIA E PAOLO BOTTELLI



STEFANIA RADOCCIA



PAOLO BOTTELLI

La managing partner di Ey tax & law e l'ad di Kryalos raccontano a MAG l'avvio della partnership nella gestione dei crediti utp

di giuseppe salemme

L

L'annuncio risale proprio alla fine di giugno: Kryalos sgr, uno dei gestori di fondi immobiliari più attivi sul mercato italiano, e il colosso della consulenza Ey hanno comunicato l'avvenuta conclusione di un accordo di collaborazione per la gestione dei crediti utp (unlikely to pay). La sgr, che gestisce attualmente immobili per un valore complessivo di 6,6 miliardi di euro, sceglie

quindi entrare nel mondo dei crediti in sofferenza, ora che gli effetti economici della pandemia globale conferiranno presumibilmente una rilevanza ancora maggiore alla loro gestione, e sceglie di farlo affidandosi alla collaudata infrastruttura di Ey.

MAG si è fatto spiegare nel dettaglio cosa c'è dietro quest'accordo da **Paolo Bottelli**, amministratore delegato di Kryalos sgr e **Stefania Radoccia**, managing partner dell'area Tax & Law, nonché nuova Med accounts leader di Ey.

Dove nasce la scelta di unire le expertise di Kryalos e Ey per la gestione degli utp?

Paolo Bottelli: Negli ultimi due anni abbiamo studiato molto il tema: ci siamo avvicinati a questo mondo seguendo molte operazioni su npl, pur non acquisendone mai. E abbiamo approfondito in particolare la tematica dei crediti immobiliari non performanti finché lo scorso novembre (e quindi ben prima dell'emergenza sanitaria) abbiamo iniziato a lavorare attivamente con Ey, mettendo a punto un flusso operativo in cui fossero ben chiare le attribuzioni di ciascuna società, che abbiamo poi tradotto in un accordo commerciale. Abbiamo quindi presentato alla Banca d'Italia la richiesta di operare nel campo dei fondi di crediti utp alla fine del 2019, richiesta che è stata accolta nelle scorse settimane.

Quali sono i termini dell'accordo? Come sono distribuiti i compiti tra Kryalos e Ey?

PB: La sgr ha naturalmente delle grandi competenze nel real estate, nella gestione di fondi immobiliari e nel fundraising: è quello che facciamo. Tenendo conto che la maggior parte dei crediti utp di valore rilevante ha un sottostante immobiliare, crediamo che una società come la nostra, insieme a Stefania e il suo team, possa dare una risposta professionale ed efficace a un mondo aziendale che deve rimanere vivo.

Stefania Radoccia: Ey è una società che si compone di tante anime, e che lavora già da anni nel settore npl e utp, sia con la società di advisory che con lo studio

legale e tributario. Svolgeremo quindi con Kryalos la nostra tipica attività: ci occuperemo di coordinare i servizi, della due diligence sulle singole posizioni, di recovery planning e ovviamente di restructuring. Siamo consulenti e utilizzeremo anche in questo caso le competenze che usiamo nel mercato italiano tutti i giorni.

Da un punto di vista strategico, a quali tipologie di soggetti credete che possa interessare maggiormente la vostra attività di gestione fondi di utp?

PB: In termini di possibili quotisti di fondi, crediamo di poter essere una soluzione per diverse tipologie di realtà: penso agli originator, istituti finanziari che possono avere tutto l'interesse, soprattutto in situazioni in cui esistono share of wallet comuni, ad apportare i loro crediti in un fondo gestito dalle professionalità di Kryalos ed Ey. Ma un'altra strada interessante è quella degli investitori istituzionali, nazionali o internazionali, che magari acquisiscono un portafoglio di crediti e che poi potranno affidarlo ad un fondo gestito da Kryalos ed Ey, di cui saranno sottoscrittori al 100%. Possiamo quindi offrire soluzioni sia agli originator che a eventuali acquirenti di posizioni o portafogli.

Come sta variando il panorama dei crediti in sofferenza all'indomani dell'emergenza sanitaria?

SR: Tutta l'asset class, già di per sé grande, variegata e complessa, crescerà ulteriormente. Molti studi hanno trattato delle possibilità di aumento delle posizioni a rischio: i numeri raffigurano uno scenario in cui potrebbero deteriorarsi entro l'estate tra gli 8,5 e i 17 miliardi di crediti, ovvero circa il 10%-20% della massa di crediti già classificata come utp nel 2019. Si parla inoltre di un aumento della percentuale di imprese italiane "vulnerabili" dal 46% attuale ad un 72%, nel worst-case-scenario. Sarà quindi essenziale puntare alla *remissio in bonis* di queste aziende, anche per contribuire a salvaguardare il nostro sistema produttivo. ■



RULE OF WOMEN: l'iniziativa di CBA

Un progetto per discutere di diversità e inclusione, innovazione e responsabilità sociale degli studi professionali

di Ilaria Iaquinta

Il lockdown non ha fermato l'attenzione ai temi diversity & inclusion negli studi legali. In particolare, proprio durante la fase 1 dell'emergenza sanitaria Covid-19 un gruppo di professioniste dello studio

CBA, coinvolgendo l'insegna e anche altre law firm di giurisdizioni diverse, ha avviato il progetto "Rule of Women". Un'iniziativa pensata per discutere, seppur virtualmente, di diversità e inclusione, ma anche di temi più ampi, come l'innovazione e la responsabilità sociale degli studi professionali. «Il nome lo abbiamo scelto partendo da Rule of Law, lo stato di diritto, il principio costituzionale di derivazione britannica che afferma la parità di ogni persona di fronte alla legge. Pensiamo che le donne, le professioniste, insieme, possano agire ed essere rilevanti in questa direzione – racconta a MAG **Milena Prisco** counsel –. A marzo era previsto un evento con alcune colleghe straniere e non potendo incontrarci di persona, abbiamo pensato fosse il momento giusto per fare squadra e trovarci a un tavolo virtuale. Sapevamo che mettendoci insieme, condividendo esperienze e tecniche di resilienza ne saremmo uscite più forti, come persone, come professioniste e come studi». L'obiettivo del team di lavoro «è la condivisione dell'esperienza e la sua sintesi in nuovi valori. Il calendario è di otto incontri, nei quali trattiamo dalla diversity & inclusion, al work-life balance, al design thinking, dalla sostenibilità alla leadership fino all'age diversity. Ogni incontro genera uno statement. L'output sarà un Manifesto con impegni e azioni per rendere concrete e condivise le otto regole di Rule of Women – spiega **Margherita**



Glisenti, del team di Tax e nel comitato Millenials di CBA – . Ci rendiamo conto di quanto ci sia ancora da fare per portare a fattore comune negli studi, con clienti e fornitori, valori fondamentali spesso dati per scontati, o ignorati. Vorremmo adottare policy chiare su D&I e per la valorizzazione del talento dei giovani. Stiamo pensando a percorsi di formazione interna e alla partecipazione ad associazioni già attive sui temi al centro del nostro dibattito. Dobbiamo essere testimoni attive del cambiamento, guidarlo e farlo anche oltre confine, con le colleghe di altri studi».

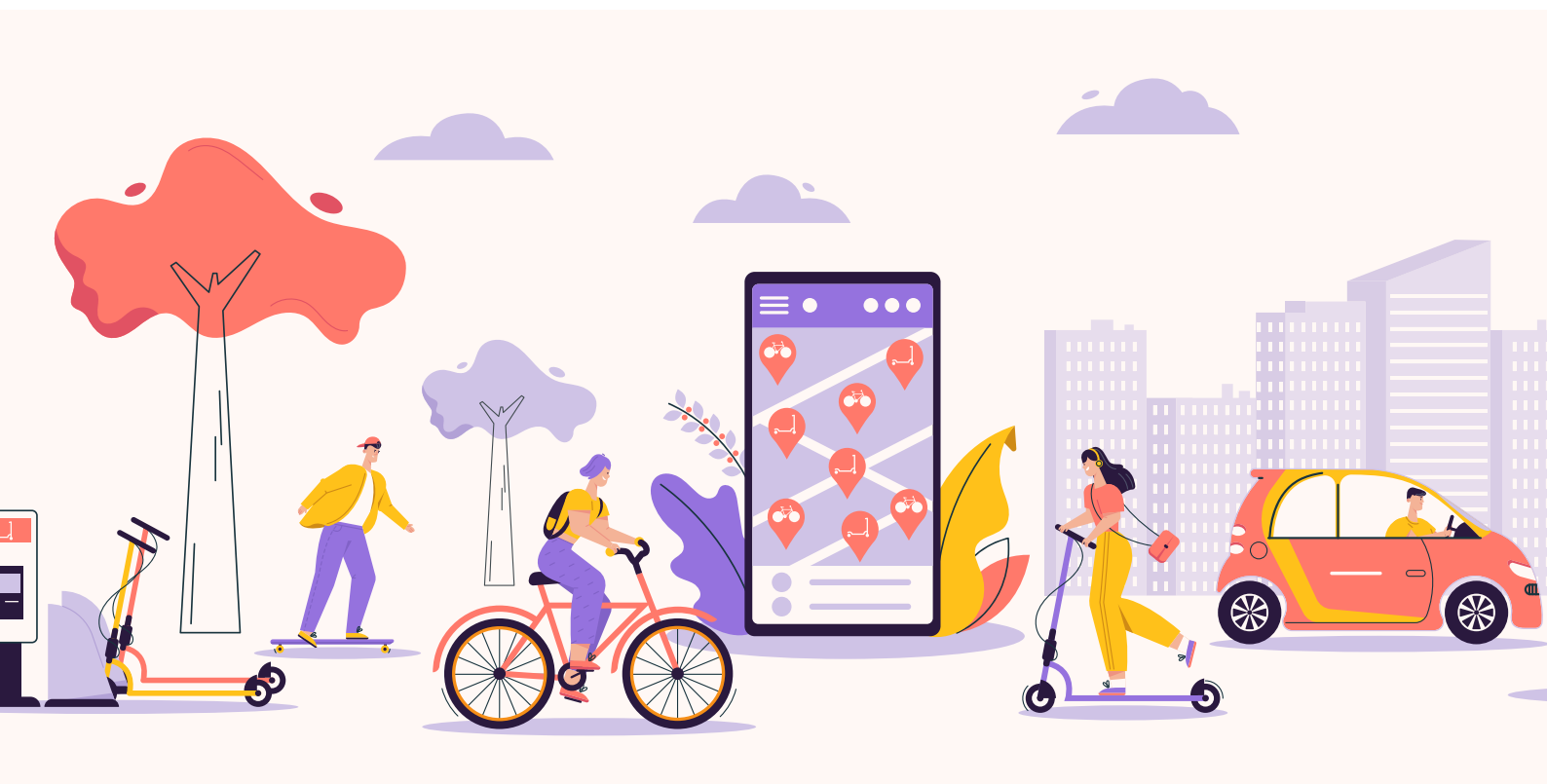
Le associazioni professionali sono un interlocutore chiave per Rule of Women. «La nostra speranza è diventare un player in grado di contribuire e lavorare con le associazioni, per affermare quei principi essenziali che sono fondamentali per crescere, innovare, vivere in modo consapevole nel lavoro come nella società civile. Vorremo dare il nostro contributo, agire in maniera responsabile per affermare e ripensare principi esistenziali che hanno bisogno oggi, una volta di più, dello sguardo delle donne», aggiunge la partner **Emanuela Sabbatino**.

Rispetto invece agli studi legali, ad aderire all'iniziativa oltre a CBA sono stati: Altius, Fidal, Logo Roca Junyent, Wolf Theiss, GSK Stockmann, Alrud. «Covid-19 e il lockdown avrebbero potuto condurre a una scelta auto-protettiva: chiudersi su sé stessi, aspettando che il peggio fosse passato. Una scelta legittima ma non nelle nostre corde. Abbiamo pensato che la cosa giusta da fare fosse attivare energie positive, far crescere la relazione e condividere le esperienze per far tesoro dello straordinario tempo che viviamo», conclude Sabbatino. 📺

Le parole chiave sono sharing e sostenibilità. Il modello si innesta su sinergie innovative. *MAG* termina il viaggio sui trasporti e la fase 3 parlando con i principali attori di queste nuove realtà.

di alessio foderi

TUTTA UN'ALTRA (MICRO) MOBILITÀ



Bici, monopattini, scooter: l'aspetto della città italiane dopo il lockdown è cambiato. E ha due parole d'ordine: condivisione e sostenibilità. Se da un lato gli attori tradizionali dei trasporti – dai treni agli aerei al trasporto pubblico locale – stanno vivendo importanti sfide, dall'altro a livello urbano tutto un nuovo scenario si affaccia all'orizzonte. Un futuro improntato sulla micro-mobilità e lo sharing, dove le sinergie sembrano vincere sulla competizione.

Basta infatti vedere qualche dato sulla fase 2, per capire che la fase 3 delle città è una vera rivoluzione della mobilità. A Torino, ad esempio, il traffico ciclabile nella fase 2 è aumentato del 335%. Sono 15mila invece i monopattini elettrici e bici in sharing previsti a Milano e Roma nel corso del 2020. Sempre nel periodo compreso fra inizio maggio e inizio giugno il servizio BikeMi – il servizio di sharing della città di Milano – ha registrato un incremento di utilizzi del 300% rispetto al periodo di lockdown e una crescita del 276% degli abbonamenti.

Una tendenza che si riscontra anche nel portafoglio degli italiani. Come riporta Revolut, fra gli esercenti che hanno registrato maggiori incrementi dopo il 18 maggio 2020 ci sono gli attori della sharing mobility urbana (nel dettaglio: Dott +448%, Helbiz +167%, Enjoy +82%). Insomma, come sostiene in una nota **Luigi Onorato** di Deloitte, «il cambiamento indotto dal Covid-19 accelera il processo di evoluzione della nuova mobilità e ne richiede allo stesso tempo la definizione di un piano strategico in grado di valorizzare le diverse soluzioni: car sharing, auto connesse, noleggio a lungo termine, micro-mobilità».

A TUTTO SHARING

Se durante il lockdown la domanda di servizi sharing è calata dell'80%, secondo quanto riporta l'Osservatorio Nazionale Sharing Mobility, nella fase tre tutto sembra in ripresa. Si nota anche un recupero del car sharing che registra 30 punti percentuali in più a maggio 2020. Nel caso di Share Now – uno dei principali attori di questo servizio – uno stop non c'è stato neanche durante la fase 1. «Dal punto di vista legale, sicuramente la principale implicazione è stata quella di adottare correttamente



STIAMO CERCANDO SOLUZIONI TECNOLOGICHE CHE CONSENTONO UNA SANIFICAZIONE ANCORA PIÙ FREQUENTE, MAGARI ANCHE IN TOTALE AUTONOMIA SENZA NECESSITÀ DI UNA NOSTRA AZIONE "MANUALE"

ANDREA LEVERANO, Regional Operations Director
South West di Share Now



le direttive del governo soprattutto nella fase del lockdown. Decidere di mantenere attivo il servizio in un momento in cui non era consentito effettuare spostamenti è stato un azzardo, molti operatori dello sharing hanno preferito sospendere le attività», racconta a **MAG Andrea Leverano**, Regional Operations Director South West di Share Now. Tuttavia, i cambiamenti ci sono stati e ci saranno e vanno essenzialmente in due direzioni: la flotta e

SHARE NOW



Share Now è uno dei principali attori a livello europeo nel campo del car sharing a flusso libero. Si tratta uno dei cinque servizi di mobilità nati nel 2019 dalla joint venture tra BMW Group e Daimler. I servizi precedentemente indipendenti di car2go e DriveNow si sono quindi uniti per formare il servizio di car sharing congiunto Share Now. Al momento conta 3 milioni di utenti in Europa con una flotta di 14mila veicoli sparsi in 16 città di 8 paesi europei, fra cui l'Italia. Di questi veicoli, 3500 sono elettrici e stando agli ultimi dati sono oltre 140 milioni i km elettrici percorsi.



l'utenza. Riguardo le auto, «tutti i veicoli sono stati e sono tuttora regolarmente disinfettati da un fornitore appositamente incaricato. La disinfezione con specifici prodotti avviene in aggiunta alla pulizia regolare che facciamo alle vetture che ora avviene 4 volte più frequentemente rispetto al normale», spiega Leverano. «Stiamo cercando soluzioni tecnologiche che consentano una sanificazione ancora più frequente, magari anche in totale autonomia senza necessità di una nostra azione "manuale", specifica. Guardando alla ripresa, «contiamo di ritornare a regime e se vedremo che gli utenti torneranno ad usare il servizio più di quanto facevano pre-Covid allora potremo anche pensare di aumentare il numero delle auto».

Tuttavia, il vero boom dello sharing si registra soprattutto a livello della micro-mobilità, ovvero con biciclette e monopattini, con un aumento rispettivo di 60 e 70 punti percentuali. In questo settore il fermento è al massimo: «Attualmente stiamo lavorando a pieno ritmo in Italia per estendere il nostro servizio a varie città – racconta a MAG **Luca Santambrogio**, Country Manager di Helbiz Italia – inoltre vogliamo differenziarlo e creare un'offerta ad hoc per le diverse realtà: le città turistiche e i grandi capoluoghi di regione, inoltre ci saranno alcune città dove faremo aperture stagionali», specifica. Ma anche per il monopattino le sfide di compliance non sono poche: «Fin dall'inizio del lockdown, non avendo ritirato i nostri mezzi dalle città in cui siamo presenti, abbiamo portato



LUCA SANTAMBROGIO

HELBIZ



SIAMO IN PROCINTO DI ALLARGARE L'OFFERTA DI MOBILITÀ ATTRAVERSO COLLABORAZIONI DIRETTE CON ALTRI OPERATORI E ALTRI SERVIZI DI SHARING A BENEFICIO DELL'INTERMODALITÀ NELL'AMBITO DEL TRASPORTO URBANO

LUCA SANTAMBROGIO, Country Manager di Helbiz Italia

avanti un processo di sanificazione costante dei mezzi che si concentra soprattutto su freni e manopole, e viene fatto sia direttamente in strada che nei nostri magazzini», prosegue Santambrogio. Non vanno poi dimenticate le regole. Infatti, per poter girare per la città con i monopattini in sharing, bisogna attenersi al Dl Milleproroghe che ne ha stabilito limitazioni e sanzioni.

«Stiamo portando avanti numerosi progetti di collaborazione, il più recente e che ci riempie di

HELBIZ



Fondata da Salvatore Palella nel 2017, Helbiz, con sede a New York, ha puntato tutto sulla micro-mobilità urbana. Connettività on-board, elettrificazione, trasporto condiviso e on-demand sono i driver che guidano lo sviluppo del brand, che è già presente in circa 10 Paesi nel mondo. È presente a Milano, Roma e Torino con due tipologie di veicoli: sia monopattini elettrici che bici a pedalata assistita. Tutti i veicoli sono dotati di luci, numero identificativo e limitatore di velocità. Ha di recente lanciato *Helbiz Unlimited*, un abbonamento mensile, che permette di utilizzare, con una tariffa flat, sia bici che monopattini, con corse illimitate ovunque in Italia.

soddisfazione è quello con Trenitalia», racconta ancora il country manager. Con il nuovo orario estivo, infatti, registrandosi sull'app di Helbiz sarà possibile inserire un codice sconto Trenitalia. Helbiz, inoltre, ha anche registrato oltre 3000 viaggi in meno di un mese a Torino per lo sharing di bici elettriche con pedalata assistita. E, se inizialmente il servizio si era sviluppato soprattutto a Milano, anche nella capitale sono arrivati i primi mille monopattini elettrici grazie alla partnership con Telepass. «È un accordo molto



importante per la nostra crescita in quanto permette di utilizzare i nostri mezzi non pagando lo sblocco dei veicoli». Guardando al domani, Santamborgio spiega che il team è «in procinto di allargare l'offerta di mobilità attraverso collaborazioni dirette con altri operatori e altri servizi di sharing a beneficio dell'intermodalità nell'ambito del trasporto urbano».

NUOVI SCENARI

Quindi, nel ripensare il domani della mobilità urbana un fatto è limpido: vari protagonisti di mondi diversi – e talvolta complementari – dovranno siglare sinergie e partnership. È il caso, ad esempio, degli *illimity hubs*, un modello innovativo di partnership che la banca ha stretto con player non finanziari per offrire servizi integrati. «Nello scegliere con chi collaborare abbiamo quindi privilegiato partner tecnologici e attenti al benessere, come Fitbit e alla sostenibilità, come MiMoto, first mover nello sharing di scooter elettrici che ha rivoluzionato il concetto di mobilità urbana», racconta a **MAG Giovanni Lombardi**, general counsel illimitybank.

Da un punto di vista legale, nella partnership con MiMoto, «uno dei punti di maggior attenzione è stata la definizione del modello per far incontrare i servizi bancari e di pagamento offerti dalla banca con i servizi non finanziari offerti dai partner, con un'adeguata distinzione delle relative responsabilità», prosegue Lombardi. Inoltre, il team in house ha lavorato «alla regolamentazione della parziale integrazione delle piattaforme tecnologiche e dello scambio dei dati tra le stesse», prosegue il legale. Ma iniziative di questo genere sembrano far parte del

gli ILLIMITY HUBS



illimitybank.com, la banca digitale diretta di illimity, ha inaugurato agli illimity Hubs, un modello di collaborazione, sviluppato in ottica open banking e open platform. Gli Hubs debuttano con due partner: MiMoto, uno dei principali mover nello sharing di scooter elettrici e Fitbit, azienda che aiuta le persone a condurre una vita più sana e attiva offrendo dati, ispirazione e consigli. Grazie ai sistemi evoluti di data analysis e di intelligenza artificiale, sono disponibili suggerimenti personalizzati che combinano l'attività del cliente con i suoi consumi e abitudini quotidiane.



GIOVANNI LOMBARDI



NELLO SCEGLIERE CON CHI COLLABORARE ABBIAMO PRIVILEGIATO PARTNER TECNOLOGICI ATTENTI ALLA SOSTENIBILITÀ, COME MIMOTO, FIRST MOVER NELLO SHARING DI SCOOTER ELETTRICI CHE HA RIVOLUZIONATO IL CONCETTO DI MOBILITÀ URBANA

GIOVANNI LOMBARDI, general counsel illimitybank

new normal. Si pensi alla sinergia stretta fra Bus company tra le più importanti realtà per il trasporto persone in Piemonte – e Satispay – l'innovativa piattaforma di mobile payment – che consente di pagare il biglietto in sicurezza e in maniera elettronica. Oppure all'accordo siglato a inizio giugno fra Enel X – la business line globale di Enel dedicata allo sviluppo di prodotti innovativi anche nella mobilità elettrica – e E-GAP il primo operatore di ricarica mobile, on-demand e sostenibile per auto elettriche in Europa. Per non parlare degli accordi che ancora Trenitalia ha stretto con Bicincittà e con i motorini Zig Zag. Il futuro della mobilità, insomma, avrà tutto un'altra piega. 📱

INHOUSECOMMUNITYDAY

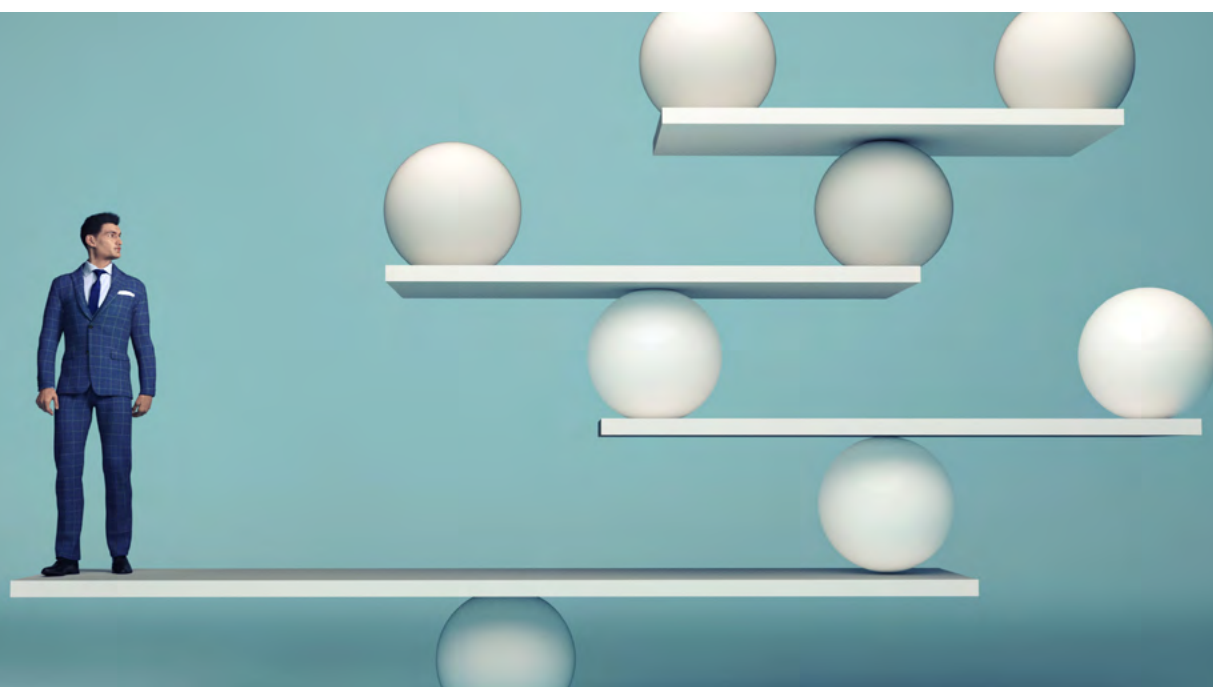
LC PUBLISHING GROUP

WEB EDITION

in collaborazione con **Gatti Pavesi Bianchi**

9 LUGLIO 2020

9:15 - 18:00



IL PESO DELL'IN HOUSE COUNSEL IN AZIENDA

REGISTRATI

con il supporto di

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
GIURISTI DI IMPRESA

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

● PROGRAMMA*

○ 9:15 Messaggi di benvenuto

- **Aldo Scaringella**, Managing Director *LC Publishing Group*
- **Giuseppe Catalano**, Presidente *AIGI*, Segretario del CdA & Responsabile Corporate Affairs *Assicurazioni Generali*
- **Marco Vigni**, Presidente *AIDP Lombardia*

○ 9:30 Keynote Speech

- **Giulio Fazio**, General Counsel *ENEL*

SESSIONE I IL RUOLO DEL GENERAL COUNSEL IN AZIENDA

○ 9:45 Tavolo di apertura “Il ruolo del General Counsel in azienda”

Intervengono:

- **Gianpaolo Alessandro**, Head of Group Legal – Segretario CdA *UniCredit*
- **Luigi Arturo Bianchi**, Equity Partner *Gatti Pavesi Bianchi*
- **Piergiuseppe Biandrino**, Executive Vice President Legal & Corporate Affairs General Counsel *Edison*
- **Agostino Nuzzolo**, General Counsel, Direttore Legal & Tax, Segretario CdA *TIM*
- **Laura Segni**, General Counsel *IMI Corporate & Investment Banking*

Modera:

- **Ilaria Iaquinta**, Capo Servizio *LC Publishing Group*

○ 10:50 Q&A

SESSIONE II LA POSIZIONE DELL'IN HOUSE COUNSEL IN AZIENDA

○ 11:15 Presentazione risultati survey AIDP Lombardia

con il supporto di



● PROGRAMMA*

○ 11:30 Tavolo di discussione “Organigramma e responsabilità”

Intervengono:

- **Fabio Cangiano** Head of Legal Affairs *Babcock & Wilcox SPIG*
- **Lara Carrese** HR Director *Econocom Italia Group*
- **Giovanni Cerutti**, SVP Regional General Counsel *NTT DATA Emea*
- **Fabio Comba** Human Resources Director *KPMG Advisory*
- **Paola Tradati**, Equity Partner *Gatti Pavesi Bianchi*
- **Roberto Zecchino**, Vice President Human Resources & Organization South Europe *Robert Bosch*

Moderà:

- **Ilaria Iaquinta**, Capo Servizio *LC Publishing Group*

○ 12:45 Q&A

*** BREAK ***

SESSIONE III IL RICONOSCIMENTO DELL'IN HOUSE COUNSEL IN AZIENDA

○ 15:30 Tavolo di discussione “Grade aziendale, livelli retributivi”

Intervengono:

- **Nicola Bonante**, Equity Partner *Gatti Pavesi Bianchi*
- **Valerio Bruno**, Director of Legal Services - ICEG Contracting *Accenture*
- **Giorgio Martellino**, General Counsel *AVIO*
- **Claudio Minerdo** Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Servizi Generali *Banca Progetto*
- **Paolo Quaini**, General Counsel *Alitalia*
- **Nicoletta Ravidà**, Managing Director Southern Europe *Taylor Root*

Moderà:

- **Alessio Foderi**, Giornalista *Inhousecommunity.it, MAG & Legalcommunity.ch*

○ 17:30 Q&A

○ 17:45 Saluti e fine lavori

* panels in completamento

con il supporto di



SALVATORE LO GIUDICE

INWIT, LA REGIA LEGALE DI UN'OPERAZIONE STRAORDINARIA

Il general counsel Salvatore Lo Giudice racconta a *MAG* il supporto legale sul dossier. E a proposito di post-Covid e studi legali dice: «Servirà distinguersi dai discount del diritto». Mentre ai general counsel «serviranno cultura e tecnica per modellare le strategie al servizio dell'impresa»

di ilaria iaquinta



Sin da quando ha fatto ingresso in Inwit, a fine gennaio 2019, **Salvatore Lo Giudice** è stato impegnato, lato legal, nello studio della business combination con le torri Vodafone.

La fusione per incorporazione di Vodafone Towers in Inwit, che si è chiusa a marzo scorso, ha portato alla costituzione della più grande rete infrastrutturale, per lo sviluppo del 5G, e del secondo operatore indipendente in Europa, con un parco che conterà oltre 22 mila torri in Italia. Si è trattato di un'operazione complessa e articolata che si è anche chiusa con tempistiche record e che ha richiesto un'attenta regia legale. Dopo la fusione c'è stata la quotazione e, infine, il bond della scorsa settimana.

Il tutto, nonostante, il Covid-19.

MAG ha incontrato Lo Giudice per farsi raccontare quale è stato il coinvolgimento della direzione legale che guida nell'operazione. Col giurista la redazione ha parlato della centralità

»»»

del ruolo dei giuristi interni e dell'importanza di lavorare in partnership con gli studi legali esterni per garantire il successo di grandi operazioni strategiche, come quella che lo ha impegnato negli ultimi 18 mesi. Un'alleanza che sarà sempre più cruciale ora che la pandemia ha messo a dura prova il mercato dei servizi legali. Ecco che cosa ci ha detto:

Partiamo dall'attualità. Che ruolo ha avuto la direzione legale nella complessa operazione che ha riguardato Inwit negli ultimi dodici mesi?

Direi strategico, e non solo di supporto all'operazione di integrazione societaria delle torri Vodafone, alla cui genesi e sviluppo la direzione legale ha attivamente contribuito, con l'arduo compito di

“

IL SUPPORTO DEGLI ADVISOR È RISULTATO DECISIVO IN RELAZIONE AI DELICATI PROFILI M&A E ANTITRUST

”



SALVATORE LO GIUDICE



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

Italy

5th Edition

SAVE THE DATE

15.10.2020

19.15 • MILAN

in collaboration with **CHIOMENTI**

Partner

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

 **CASTALDI PARTNERS**
1996

CLEARY GOTTlieb

Deloitte.
Legal

 **DLA PIPER**

 **GEBBIA BORTOLOTTI**
PESQUERA ASSOCIATI

 **GreenbergTraurig**
Santa Maria

 **Hogan
Lovells**

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 **orrick**

 **ORSINGER ORTU**
AVVOCATI ASSOCIATI

STUDIO LEGALE DIODÀ

#ihcommunityAwards 

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

“

IL DRIVER PRINCIPALE NELL'ASSEGNAZIONE DI UN MANDATO COSÌ SENSIBILE RISIEDE NELLA CAPACITÀ DI ELABORARE SOLUZIONI GIURIDICHE EFFICIENTI E INNOVATIVE IN TEMPI IMMEDIATI

”

dover coniugare aspetti tecnico legali ed esigenze industriali.

Quali sono state le principali complessità legali che avete dovuto affrontare e come le avete risolte?

Tutte le operazioni straordinarie presentano, con ricorrenza quotidiana, complessità che appaiono inizialmente insormontabili. Le famose costellazioni da allineare ogni giorno! Quella che, con successo, abbiamo finalizzato, lo è stata particolarmente. Basti pensare alla sofisticata struttura dell'operazione e ai delicati profili concorrenziali, la cui fisionomia è mutata in corsa, e alla stringente tempistica che l'ha contrassegnata. Complessità accentuate dalle restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria. Ma tutti i soggetti coinvolti hanno fortemente creduto nel progetto, senza mai contemplare la possibilità dell'insuccesso.

Perché è centrale il coinvolgimento della direzione legale interna in operazioni complesse come queste?

Perché costituisce l'infungibile piattaforma, anche organizzativa, che garantisce il necessario supporto trasversale ai diversi processi funzionali al raggiungimento degli obiettivi. Un presidio non delegabile agli advisor esterni.

Nell'operazione erano coinvolte anche le direzioni legali interne di Tim e Vodafone come avete coordinato i lavori?

Sulla base di premesse condivise: dialettica vivace, a volte aspra, ma sempre corretta e leale. Lo spessore e il valore professionale delle direzioni legali interne di Tim e Vodafone hanno garantito il perfetto coordinamento degli innumerevoli tavoli di lavoro e un percorso sempre costruttivo.

Il dossier ha coinvolto anche un gran numero di consulenti esterni (Gop con Tim; Nctm con Vodafone; Pedersoli al vostro fianco; Latham & Watkins con le banche finanziatrici) che ruolo hanno avuto e come avete gestito i rapporti con loro?

All'ottimo standing dei consulenti ha corrisposto un'efficace chimica legale con i team interni. Se è vero che ogni problema complesso ha una soluzione semplice, che è sempre quella sbagliata, il buon esito di questa operazione dimostra che con i consulenti esterni si è riusciti a trovare sempre quella giusta. Più in concreto, il supporto degli advisor è risultato decisivo in relazione ai delicati profili m&a e antitrust là dove i team interni sono stati messi a dura prova nell'articolata opera di sintesi strategica.

Come avviene l'assegnazione di un mandato così importante? Più in generale, come assegnate i mandati in Inwit?

“

LA MIGLIORE PRATICA
RESTA QUELLA
DELL'ESPERIENZA QUALIFICATA
E DELLA CONOSCENZA DELLA
MATERIA NEL RISPETTO DEI
RUOLI. CHE I CONSULENTI
RICONOSCONO

”

IN DETTAGLIO

IL TEAM IN HOUSE DI INWIT

Lo Giudice guida un team di giuristi composto da sette persone, suddiviso in quattro aree di attività.

*Nello specifico: Corporate Governance, presidiata da **Franca Corselli** e **Maria Chiara Cappelli**; Compliance, seguita da **Giuseppe Caravia** e **Giulia Tascio**; Contenzioso con **Alessandra Scimone** e **Lorenza De Falco**; e Regulatory con **Edoardo Tullini**. Il team lavora in modalità integrata, agendo con versatilità e complementarietà dei ruoli e delle funzioni. *

Non ho ancora trovato di meglio che affidarmi alla qualità e alla serietà professionali: il valore aggiunto resta quello della scelta del team e non solo del brand, posto che lo standing a questi livelli non è mai in discussione. Il driver principale nell'assegnazione di un mandato così sensibile risiede nella sperimentata capacità di elaborare soluzioni giuridiche efficienti e innovative in tempi immediati.

Lungimiranza e rapidità... Quali sono gli altri driver?

Capacità di visione e flessibilità sono caratteristiche che influenzano fortemente le nostre determinazioni nella scelta degli advisor.

Avete un panel di studi preferenziali?

Il nostro panel di professionisti è assai dinamico.

Come lo avete costruito e come lo aggiornate?

Si aggiorna sulla base delle evoluzioni del mercato dei servizi legali che, come noto, è sempre in fibrillazione. Questo ci consente di selezionare, caso per caso, gli *advisor* più competitivi, accuratamente selezionati in base al track record e alla specializzazione richiesta per lo svolgimento dell'incarico.

Quali sono le vostre policy per la gestione dei consulenti esterni?

La migliore pratica resta quella dell'esperienza qualificata e della conoscenza della materia nel rispetto dei ruoli. Che i consulenti riconoscono.

Rispetto alle parcelle come agite?

Assecondiamo la diffusa e condivisibile tendenza a concordare preventivamente i compensi professionali dei nostri *advisor*, prevedendo sempre un cap, in ragione della complessità e della delicatezza delle questioni a essi

>>>



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

“

LA FATTURAZIONE ORARIA È ORMAI CONCEPIBILE ESCLUSIVAMENTE IN RELAZIONE AD ATTIVITÀ RIPETITIVA E STANDARDIZZATA, CON SCARSO VALORE AGGIUNTO

”

demandate. Sembra banale, ma vince sempre il criterio della congruità.

Le fee orarie sono ancora sostenibili?

Se sì, per quali tipi di mandati?

La fatturazione oraria è ormai concepibile esclusivamente in relazione ad attività ripetitiva e standardizzata, con scarso valore aggiunto. Appunto.

Che impatti avrà il Covid-19 sul mercato dei servizi legali?

Aumenterà la disuguaglianza nella classe forense. Nonostante la ripartizione squilibrata delle risorse storicamente abbia sempre trovato una correzione nei grandi eventi traumatici come le grandi guerre e le pandemie, nell'epoca del Covid e della nuova guerra fredda, il divario con l'élite professionale tenderà nel breve ad accrescere piuttosto che a ridursi.

Un'inversione di rotta...

La concentrazione dei ricavi del settore legale negli ultimi decenni infatti è già aumentata in modo disomogeneo e anche se manca ancora una percezione adeguata del quadro generale, è facile prevedere un'accentuazione di tale squilibrio che favorirà le aggregazioni degli studi legali a discapito della fascia media.

In questo scenario sarà sempre più centrale distinguersi per primeggiare sul mercato. Cosa servirà per farlo agli studi?

Servirà distinguersi dai discount del diritto. Il mix vincente per me è sempre lo stesso: modelli organizzativi efficienti e alta qualità sartoriale.

Cosa servirà invece ai general counsel?

Serviranno gli arnesi degli abili mastri liutai che sentivano nelle notti d'autunno le vibrazioni speciali del legno buono da tagliare: cultura e tecnica insieme per modellare le strategie legali al servizio dell'impresa. E buoni compagni di viaggio. ■



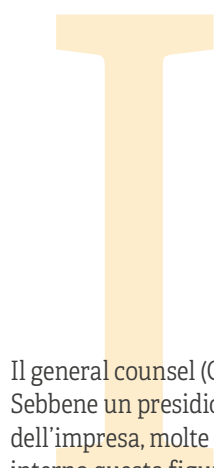
SALVATORE LO GIUDICE



IL PESO (LIEVE) DEL GENERAL COUNSEL IN AZIENDA

Gli esiti dell'indagine condotta sui responsabili delle risorse umane da *inhousecommunity.it*, in collaborazione con Aidp Lombardia fa il punto sulla professione del GC in Italia

di ilaria laquinta



Il general counsel (GC) fatica a prendere piede in azienda. Sebbene un presidio giuridico interno sia centrale per la crescita dell'impresa, molte organizzazioni non hanno ancora al proprio interno questa figura.

Per queste realtà a occuparsi delle tematiche giuridiche sono soprattutto gli studi legali d'affari. Anche se alcune hanno internalizzato le attività affidandole a un giurista d'impresa, pur non avendolo inquadrato propriamente come GC.

Sono alcune delle principali evidenze di un'indagine condotta sui responsabili delle risorse umane da *inhousecommunity.it*, in collaborazione con Aidp Lombardia (la sezione regionale dell'associazione italiana direttori del personale), volta a fare il punto sulla professione del general counsel in Italia.

Alla survey ha partecipato un campione di aziende molto variegato in termini di dimensioni. Nel dettaglio, il 26,83% dei rispondenti ha indicato di far parte di un'impresa con un numero di collaboratori superiore a 500 (che identificheremo come grandi aziende), il 34,15% compreso tra 150 e 499 (medio-grandi), il 17,07% tra 50 e 149 (medie) e il 21,95% tra 20 e 49 (piccole).

GC SÌ, GC NO

Alla domanda se l'azienda ha un general counsel in Italia risponde di sì solo il 29,27% degli HR. A dire invece di no è la maggioranza degli intervistati (il 63,41%). Un ulteriore 7,32% conferma che l'impresa di cui fa parte, sebbene non abbia al momento un GC, sta valutando di assumerne uno, principalmente per rispondere all'esigenza di prevenire e gestire i rischi legali connessi all'attività. (Fig. 1)

C'è da dire che, a ben guardare i numeri, le aziende più grandi tendenzialmente non fanno a meno di questa importante figura professionale. Tra queste infatti, il 63,64% ha un general counsel in organico; il 27,27% non ce l'ha, mentre il 9,09% sta considerando di reclutarne uno.

Sono soprattutto le aziende medio-grandi e le più piccole a non avere un GC, rispettivamente nell'85,71% e nel 100% dei casi.

Un caso a parte è quello delle aziende medie: il 42,86% ha già un general counsel, la quota rimanente si spartisce a metà tra quelle che non ce l'hanno affatto e quelle che stanno pensando di assoldarne uno.

Ma chi si occupa delle esigenze legali delle società che non hanno un GC? Nel 54,17% dei casi è uno studio legale esterno (Fig. 2). Gli avvocati d'affari sono particolarmente gettonati nelle piccole aziende, essendo indicati come i responsabili

ALLA DOMANDA SE L'AZIENDA HA UN GENERAL COUNSEL IN ITALIA RISPONDE DI SÌ SOLO IL 29,27% DEGLI HR. UN ULTERIORE 7,32% CONFERMA CHE L'IMPRESA DI CUI FA PARTE STA VALUTANDO DI ASSUMERNE UNO

FIG. 1 L'AZIENDA HA UN GENERAL COUNSEL IN ITALIA?

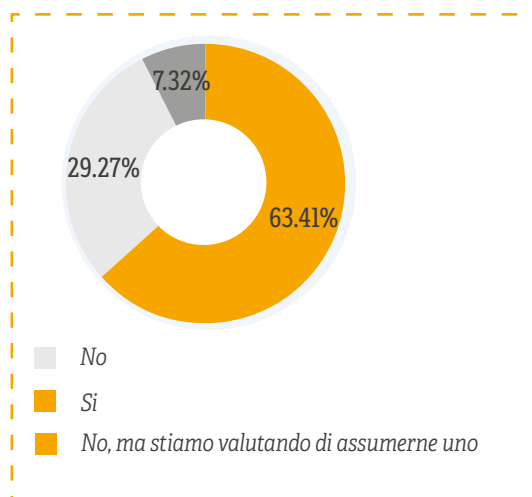
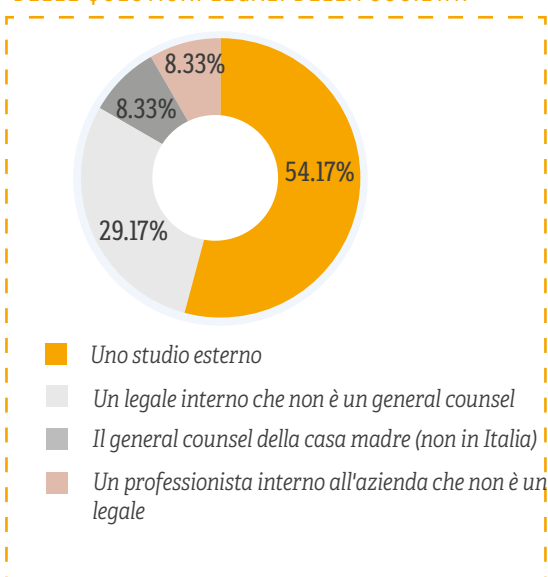


FIG. 2 CHI SI OCCUPA AL MOMENTO DELLE QUESTIONI LEGALI DELLA SOCIETÀ?



PARTNER

BonelliErede



COVID-19: CHALLENGES FOR IN-HOUSE LAWYERS IN THE MENA REGION

WEDNESDAY 22 JULY 2020 - 5:00 PM (Central European Time)

With the participation of:



Riccardo Biciato

Partner
BonelliErede, Cairo, Egypt



Mohamed Elmogy

General Counsel Middle East and North East Africa
Siemens, UAE



Radwa Elsaman

Legal Consultant, *SOFRECO, France*
Professor of Law, *Cairo Univ. Law, Egypt*



Hazem El Toukhy

Head Legal and Integrity Egypt, North & Central Africa
ABB, Egypt



Reham Naeem

Country Head of Legal
Novartis, Egypt



Mahmoud Shaarawy

Group Legal Director
Elsewedy Electric, Egypt



Moderator

Ilaria Iaquinta

Senior Editor
LC Publishing Group & Iberian Legal Group

REGISTER



For information: giulia.vella@lcpublishinggroup.it

FIG.3 DA QUANTI ANNI L'AZIENDA HA UN GENERAL COUNSEL?

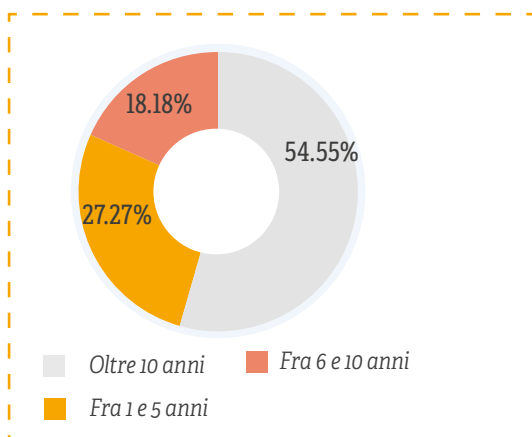
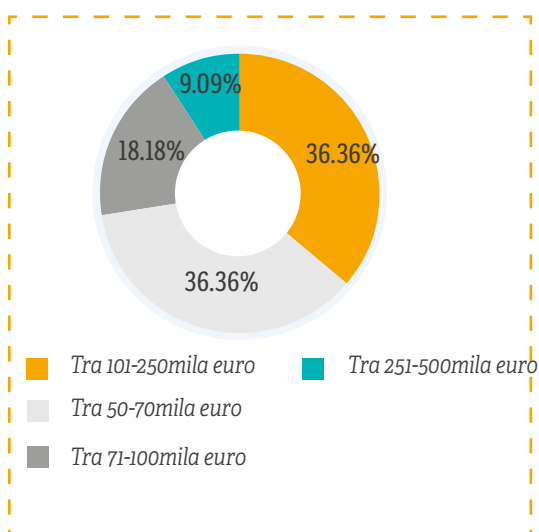


FIG.4 QUAL È LA RETRIBUZIONE FISSA DEL GENERAL COUNSEL?



IL GC È UN DIRIGENTE NEL 63,64% DEI CASI, UN QUADRO NEL 27,27% MENTRE IL 9,09% DEI RISPONDENTI SEGNALE CHE IL GC È INVECE UN IMPIEGATO

delle attività legal dal 100% dei rispondenti tra gli appartenenti alla categoria, e in quelle medio-grandi, dove a sceglierli per ogni necessità è il 41,67% del campione.

Tornando alle risposte in generale, il 29,17% segnala che a curare i dossier legali è un giurista d'impresa interno, anche se di fatto non è un general counsel. Si tratta di un'evenienza particolarmente frequente nelle aziende più grandi (il 66,67%) che, ancora una volta, mostrano di aver compreso appieno la centralità di avere una conoscenza legale in house.

A demandare compiti legal al general counsel della casa madre basato all'estero è l'8,33% dei rispondenti. La stessa percentuale di aziende tuttavia afferma che, a occuparsi delle questioni legali, è un professionista interno all'azienda che non è però un legale. Un'evenienza che segnalano principalmente imprese di dimensioni medie (50%) e medio-grandi (8,33%).

CHI DICE GENERAL COUNSEL DICE TEAM

Tornando invece a chi ha espressamente previsto la figura del general counsel in azienda è possibile notare che, nella maggior parte dei casi, ha una certa familiarità con questi professionisti. Il 54,55% delle organizzazioni ha infatti al proprio interno un GC da oltre 10 anni (percentuale che sale al 100% restringendo lo sguardo sulle imprese più grandi). La parte restante ce l'ha da 6 e 10 anni (18,18%) o ancora da meno di cinque anni (il 27,27%) (Fig. 3). Quasi tutti (l'81%), segnalano la presenza di un team in house che affianca il GC nel quotidiano. Le dimensioni delle squadre aumentano proporzionalmente a quelle delle aziende. In media, escludendo dal campione il team più grosso (composto da 150 professionisti) e quello più piccolo (1 risorsa), le direzioni affari legali sono formate da 5 persone.

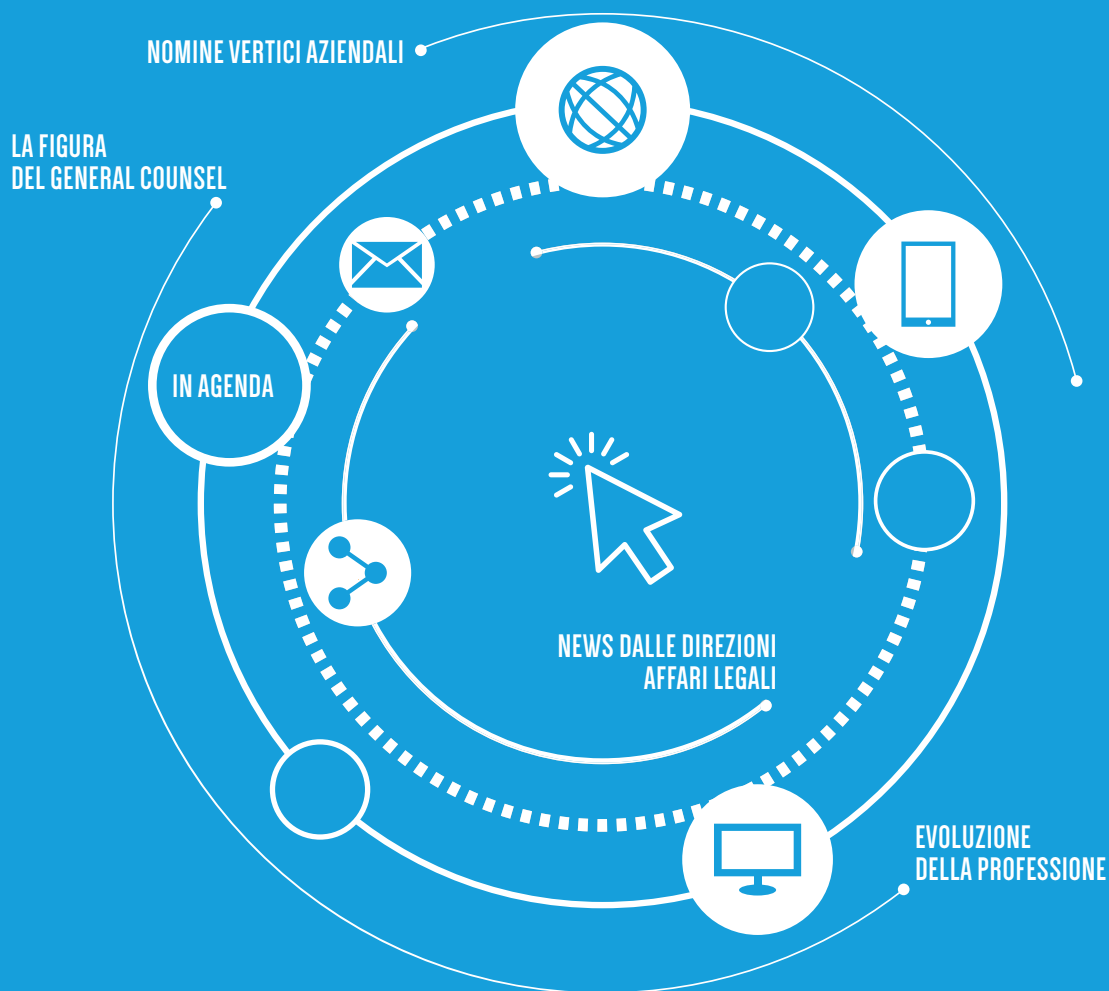
L'INQUADRAMENTO E LA RETRIBUZIONE

Venendo invece all'inquadramento, il GC è un dirigente nel 63,64% dei casi (percentuale



INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



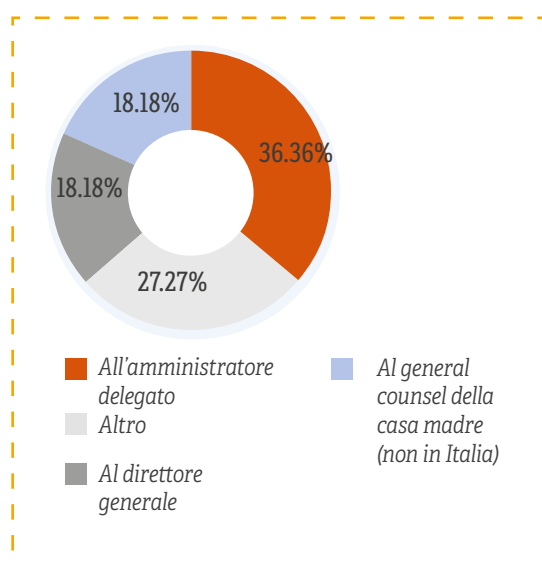
Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

IL GC RIFERISCE ALL'AMMINISTRATORE DELEGATO NEL 36,4% DEI CASI, AL DIRETTORE GENERALE NEL 18,2% E AL GENERAL COUNSEL DELLA CASA MADRE BASATO ALL'ESTERO ALL'ESTERO NEL 18,18%.

FIG.5 A CHI RIPOSTA IL GENERAL COUNSEL?



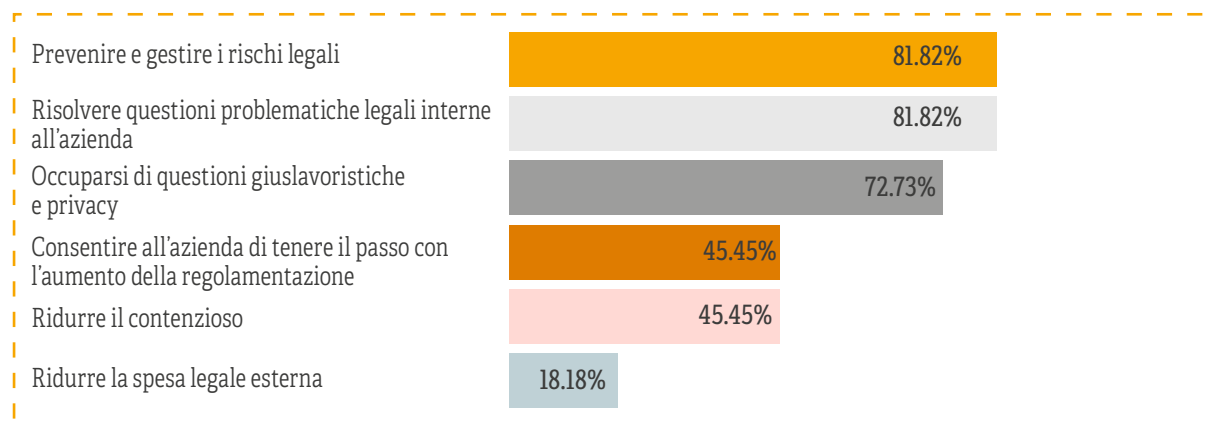
che sale al 66,67% e al 100% considerando rispettivamente le aziende grandi e medio-grandi; e che invece scende al 33,33% se si restringe il campo alle medie), un quadro nel 27,27% delle evenienze (fetta che si allarga al 66,67% nelle organizzazioni di dimensioni medie e che si restringe al 16,67% in quelle grandi). Il 9,09% dei rispondenti segnala che il GC è invece un impiegato, cifra che, seppure minima stupisce essendo stata segnalata da imprese grandi.

Rispetto alla retribuzione fissa, dalle risposte è possibile notare che più l'azienda è grande più il general counsel ha possibilità di ricevere uno stipendio interessante. Il 36,36% dei rispondenti (appartenenti principalmente a realtà di dimensioni grandi o medio-grandi) segnala per il GC una remunerazione compresa tra i 100-250mila euro. La stessa fetta del 36,36% (composta per lo più da aziende di dimensioni più piccole) indica un range tra i 50 ai 70mila euro. Infine, il 18,18% dei rispondenti segnala una cifra fra i 70 e i 100mila euro, mentre solo il 9,09% comunica una retribuzione tra i 251 e i 500mila euro (Fig. 4). Anche sui compensi variabili la forchetta è larga: si passa dai 4mila euro offerti nelle aziende più piccole ai 50mila euro dei gruppi più grandi.

LA POSIZIONE NELL'ORGANIGRAMMA

Se lo stipendio ha in qualche modo a che fare con le dimensioni dell'azienda, quest'ultime non

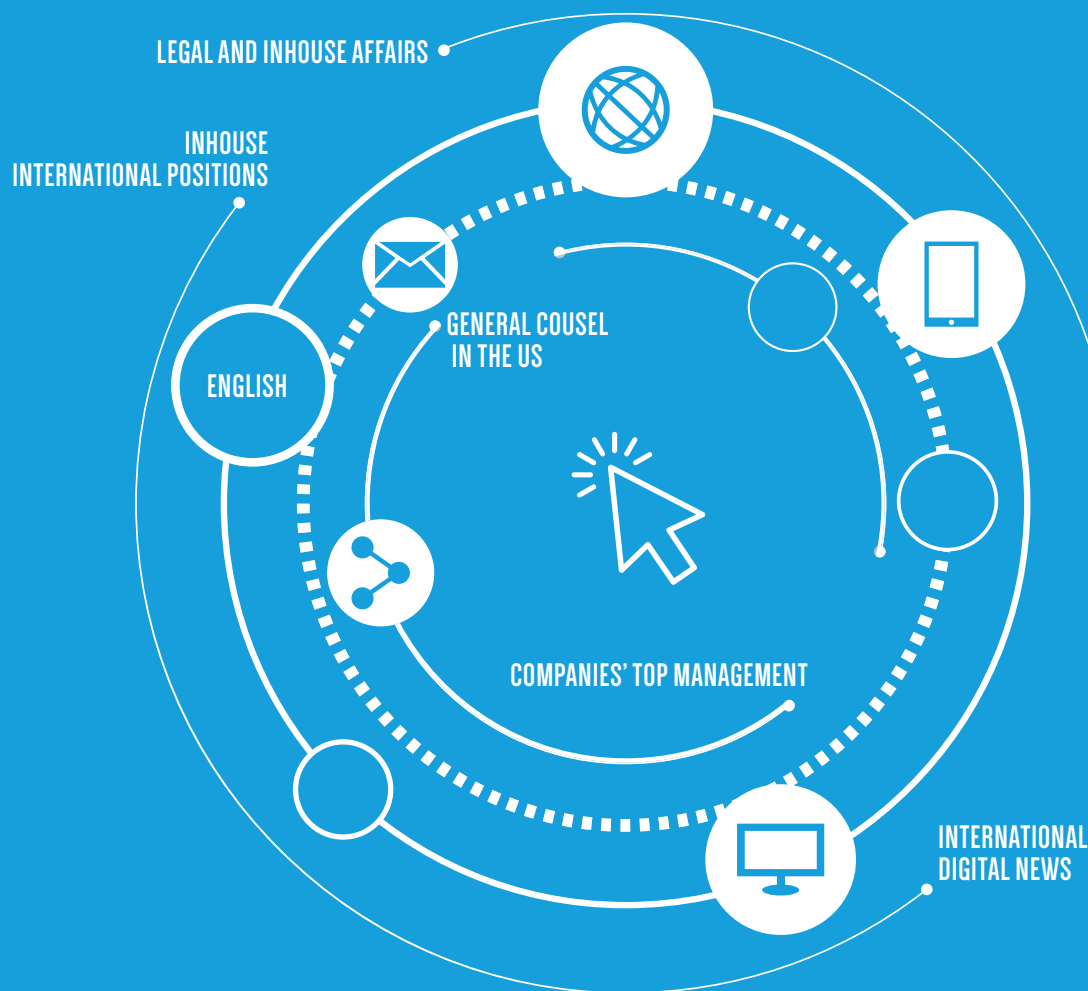
FIG.6 CHE RUOLO HA IL GENERAL COUNSEL IN AZIENDA? (RISPOSTA MULTIPLA CONSENTITA)





INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

**FIG.7 POST-COVID-19 QUALI FUNZIONI ASSUMERÀ IL GENERAL COUNSEL?
(RISPOSTA MULTIPLA CONSENTITA)**

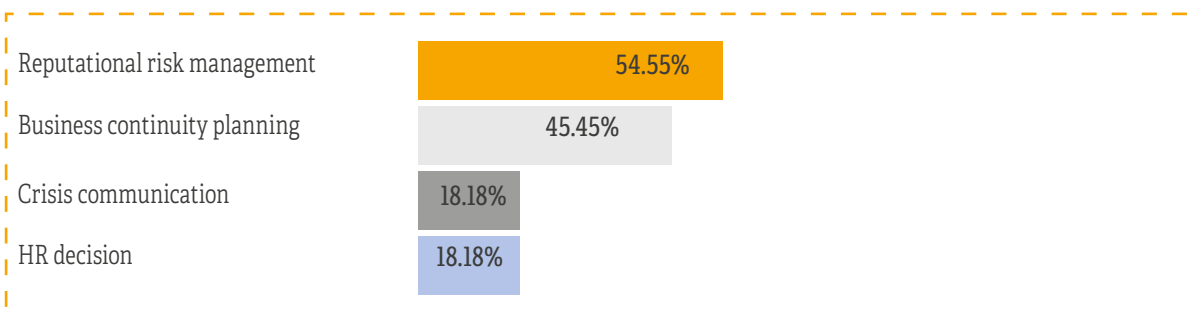
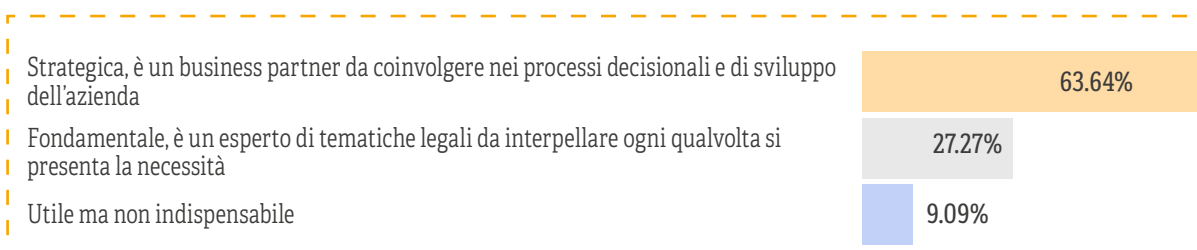


FIG.8 COME VALUTA LA FIGURA DEL GENERAL COUNSEL IN AZIENDA



influiscono né sul potere affidato al general counsel né sulla sua linea di riporto. Anzi, è proprio nei grandi gruppi che si registra l'intero spettro di possibilità.

Il GC riferisce all'amministratore delegato nel 36,36% dei casi, al direttore generale nel 18,18% e al general counsel della casa madre basato all'estero nel 18,18%. Il 27,27% del campione risponde invece che il GC risponde a una figura "altra" che, a domanda specifica, viene definita come hr director, presidente del cda della holding o chief governance officer (Fig. 5).

IL RUOLO

Sul ruolo rivestito dal general counsel in azienda c'è più uniformità. Le risposte più gettonate sono: "prevenire e gestire i rischi legali" e "risolvere questioni problematiche legali interne all'azienda" (segnalate nell'81,82% dei casi ciascuna). Seguono: "occuparsi di questioni giuslavoristiche e privacy" (72,73%); "consentire all'azienda di tenere il passo con l'aumento della regolamentazione" e "ridurre il

contenzioso" (45,5% a testa). Il 18,18% segnala anche "ridurre la spesa legale esterna" (Fig. 6).

Tutti concordi sul fatto che, a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19, il general counsel si troverà ad assumere anche nuove funzioni all'interno dell'azienda. In particolare: la gestione del rischio reputazionale (54,55%), la pianificazione della continuità operativa (45,45%), la comunicazione di crisi e decisioni hr (18,18% ciascuna) (Fig. 7).

Più in generale, la figura del general counsel in azienda è valutata principalmente come strategica. Il 63,64% dei rispondenti conferma infatti che il GC è un business partner da coinvolgere nei processi decisionali e di sviluppo dell'azienda. Per il 27,27% il general counsel è fondamentale, essendo un esperto di tematiche legali da interpellare ogni qualvolta si presenti la necessità. A pensare invece che si tratti di un professionista, utile, ma non indispensabile è solo il 9,09% del campione. Nessuno invece segnala la risposta "poco utile" (Fig. 8). ■

IL WEBINAR



Dal Brasile alla Svizzera, dall'Egitto al Messico passando per gli Stati Uniti: sei general counsel guardano al futuro cercando di imparare dalle difficoltà del presente

di alessio foderi

GENERAL COUNSEL:

TUTTE LE SFIDE DEL COVID-19



ILARIA IAQUINA



FABIO BERTONI



MOHAMED ELMOXY



LUIS LOZANO



EDUARDO RUIZ MONTOYA



JASPRIT SAHNI



MAHMOUD SHAARAWY



SVEN VON MENSENKAMPFF



Tutti connessi, da ogni parte del mondo. Un effetto positivo del telelavoro è sicuramente creare un tavolo virtuale che abbatta le distanze fisiche. Così, collegati su Zoom, sei general counsel provenienti da diverse giurisdizioni – dal Brasile alla Svizzera, dall'Egitto al Messico – hanno fatto il punto sull'impatto del Covid-19 nel settore legale durante il webinar [«The impact of Covid-19 in in-house legal department»](#), organizzato da LC Publishing. Dalla sicurezza alla tecnologia passando all'importanza della figura del giurista d'impresa, è stato analizzato il presente per capire il futuro e scambiarsi le best practices.

L'incontro – moderato da **Ilaria Iaquinta** e promosso dallo studio legale Pavia e Ansaldo, presente con **Sven von Mensenkampff**, partner m&a /corporate, a capo del desk Germania – ha visto la partecipazione di diversi giuristi d'impresa operanti in aree differenti: **Fabio Bertoni**, general counsel del The New Yorker (dagli Stati Uniti), **Mohamed Elmogy**, general counsel MENA di Siemens (dagli Emirati Arabi),

Luis Lozano general counsel di Toyota (dal Messico), **Eduardo Ruiz Montoya**, VP & deputy general counsel EMEA, APIJ, Latam di Hewlett Packard Enterprise (dalla Spagna), **Jasprit Sahnsi**, deputy general counsel di Selecta (dalla Svizzera) e **Mahmoud Shaarawy**, direttore affari legali di Elsewedy Electric (dall'Egitto).

I DIVERSI IMPATTI

La pandemia ha avuto conseguenze sia a livello locale che internazionale moltiplicando le sfide per i dipartimenti legali. Ogni partecipante concorda però su una cosa: un'altra interruzione delle supply chain sarebbe letale per ogni tipologia di business. «Dovremmo pensare a delle legislazioni sovranazionali», lancia l'idea Luis Lozano, a capo della funzione legale di Toyota in Messico. Durante il suo intervento ha spiegato, ad esempio, che, in materia di compliance, questa industria, prima della pandemia, «non aveva mai avuto a che fare con le autorità sanitarie».

L'automotive, di fatto, è stato sicuramente uno dei settori più colpiti, tanto che anche sui prodotti editoriali le pubblicità delle auto sono pressoché scomparse, come spiega Bertoni del New Yorker. «Il fatto di non aver interrotto la produzione e aver continuato il magazine e il sito è stato un miracolo» racconta poi il general counsel, sottolineando anche come il calo derivante dagli introiti pubblicitari abbia sicuramente impattato il business che però, dall'altro lato, ha anche visto crescere il numero degli abbonamenti.

Le misure differenti prese dai governi, a volte anche all'interno degli stessi paesi, hanno sicuramente complicato le cose per tutti. Per Mohamed Elmogy di Siemens è stato l'ostacolo maggiore. Tutti, invece, sono stati alle prese con i contratti e le clausole di forza maggiore, che, ad esempio, non valgono in Egitto. «Abbiamo altre disposizioni di emergenza», ha spiegato invece Mahmoud Shaarawy, raccontando come, nel caso della sua azienda, siano stati rivisti tutti gli accordi presi, pur rispettando tutti gli obblighi precedenti. Oltre alle supply chain e ai contratti, anche il risk management è stato un fattore chiave. Nel caso di Hewlett Packard Enterprise questo si è

legato soprattutto agli spostamenti: «Abbiamo cercato di capire se prenderci o meno certi rischi, vedendo se si potesse raggiungere l'obiettivo senza viaggiare», racconta il general counsel Eduardo Ruiz Montoya. «Più che cambiare le policy di rischio abbiamo cercato di fornire una guida per tutti i nostri lavoratori», ha sottolineato.

IL NEW NORMAL

Pian piano che la maggior parte dei paesi sta riaprendo, la figura dell'in house counsel ha gli occhi puntati addosso. In questo delicato momento, dove di fatto si mette piede nel cosiddetto new normal, molte cose sono cambiate e molte altre cambieranno. In primis il modo di lavorare: tutti hanno condiviso le esperienze sul lavoro da remoto. «È la nostra nuova vita anche se mi manca molto l'interazione faccia a faccia», confessa Mahmoud Shaarawy.

Quello che complessivamente emerge è l'importanza vitale della comunicazione all'interno dell'azienda. «L'informazione è fondamentale e per essere veicolata ha bisogno di una piattaforma», spiega Elmogy di Siemens. La giusta comunicazione consente anche un'appropriata motivazione del team: «è la chiave del team building, ma soprattutto consente di far sì che tutto il personale sappia cosa sta accadendo internamente all'azienda», puntualizza Ruiz Montoya.

Ovviamente nel periodo più intenso della pandemia una comunicazione efficace è stata possibile solo grazie ad un'adeguata tecnologia: da Zoom a Teams fino agli strumenti che aiutano a snellire il lavoro dei legali in termini di tempo. Insomma, il legal tech sembra crescere all'orizzonte ed essere il muro portante del new normal: per gli in house, inoltre, sarebbe anche l'occasione di dedicarsi ad altro se alcuni software si occupano direttamente di documenti e contratti.

In particolare, l'accessibilità e l'analisi delle informazioni di questi file sarà un punto fondamentale che consentirà una maggiore coesione del team e un notevole risparmio di tempo. Secondo Sahnsi di Selecta è il momento di «educare tutti all'uso della tecnologia» per

far sì che gli in house abbiano un posto al tavolo e anche più tempo per «elaborare le giuste strategie». «Questo è il nostro momento per brillare», prosegue la legale.

QUESTIONI DI BUDGET

Nella nuova normalità, però, c'è un altro tema all'ordine del giorno: l'attenzione al budget. Questa comporta anche una migliore gestione dei consulenti esterni «ma non significa che non si prenderanno più esterni». Per Jasprit «è il momento di verificare che siano quelli giusti» e, in questo processo, per lei una caratteristica chiave è sicuramente la creatività nella risoluzione dei problemi. Tuttavia, la cooperazione fra in house e consulenti esterni è stata vitale e sarà un punto cardine in futuro se si considera anche la riduzione dei budget all'interno delle direzioni affari legali in house.

«C'è stata un'immediata implicazione anche per gli outside counsel», spiega Sven von Mensenkampff dello studio Pavia e Ansaldo. Il diritto del lavoro, il contenzioso e la sicurezza: sono i punti principali dove si sta intervenendo e lavorando. Ma oltre a queste conseguenze dirette della pandemia, «ci sono anche quelle indirette come il calo delle operazioni m&a», sottolinea ancora l'avvocato.

Non solo, c'è chi fra gli spettatori si chiede se il lavoro da remoto in futuro sarà utilizzato in chiave budget, ovvero tagliare i costi fissi e aumentare la liquidità. «Ci saranno sicuramente nuovi modi di lavorare», sostiene Bertoni, ma la soluzione più plausibile sembra quella di un'alternanza. Quando nuovamente a regime, «alcuni giorni saranno a casa e altri in azienda: l'ufficio sarà visto come un luogo essenzialmente di socializzazione», fa eco Eduardo.

Fra le nuove abitudini, poi, il budget potrebbe essere influenzato in chiave sostenibile: un minor utilizzo della carta, l'implementazione delle e-signature, più investimenti nel digital marketing. Insomma, il dipartimento legale avrà anche una funzione di indirizzo e sarà sempre più importante anche nelle relazioni esterne, hanno concordato i partecipanti. ▣

Fondi pazzi per lo SPORT

di laura morelli



La ripresa delle gare sportive post *lockdown* ha riacceso l'interesse anche dei private equity. In Italia lo stiamo vedendo con la Lega Calcio Serie A, per la quale sono fioccate le offerte al rialzo di diversi fondi di private equity, da CVC Capital Partners, che ha dato il via alle danze mettendo sul piatto 2,2 miliardi di euro per il 20% della società, a Bain Capital,

Advent, Fortress, Clayton Dubilier e da ultima, stando alle indiscrezioni, Cinven.

Sempre nel nostro paese la Sport Investment Group Italia, una cordata composta da 11 imprenditori e professionisti, è scesa in campo per salvare il Catania Calcio, per cui la Procura ha presentato a maggio istanza

di fallimento, con una proposta da 54,5 milioni per coprire i debiti del club.

Un'altra squadra finita nel mirino di un potenziale acquirente è il Toulouse, club francese che avrebbe destato l'interesse del gruppo Usa RedBird Capital Partners, intenzionato ad acquisire l'85% della società.

Cambiando campo e passando al rugby, mentre il ceo della sudafricana SA Rugby, **Jurie Roux**, ha confermato dei contatti con fondi di private equity, in Australia KKR sarebbe in contatto con la Rugby Australia per entrare nella società per una transazione che potrebbe valere centinaia di milioni di dollari.

Il *lockdown* ha lasciato gli stadi deserti, i fan frustrati e i proprietari dei diritti Tv che hanno dovuto mettere in discussione i loro contratti da miliardi di dollari. Per i fondi di *buyout* questo è un buon momento per acquistare. Non solo la pandemia ha ridotto le valutazioni ma ha anche portato società che prima non erano a caccia di investitori a cercare finanziamenti. D'altra parte, i club sportivi sono un buon investimento, hanno flussi di cassa stabili ed entrate multiple, dalla vendita di biglietti ai diritti di trasmissione fino alle sponsorizzazioni e al merchandising. Il rovescio della medaglia è che serviranno investimenti e tante risorse per affrontare le conseguenze del coronavirus sui bilanci. Deloitte, per fare un esempio, ha stimato una perdita nel 2019-2020 di 1 miliardo di sterline per i club inglesi della Premier League a causa della pandemia. ■

LA CLASSIFICA

MARCO DE BENEDETTI

I 50 DEL PRIVATE EQUITY



Cacciano e scovano i migliori affari per i loro investitori. Sono i signori del capitale di rischio. Ecco i professionisti che hanno lasciato il segno nel corso dell'ultimo anno secondo financecommunity

a cura di laura morelli

In Italia è un settore ancora piccolo rispetto al resto d'Europa, che nel 2019 ha smosso 7,2 miliardi di euro di investimenti, ma che si sta dimostrando sempre più importante per aziende e investitori. Questo anche grazie alla capacità dei professionisti che vi lavorano, a più livelli e nei vari segmenti di mercato.

MAG svela i nomi dei 50 best del settore che più hanno lasciato il segno negli ultimi dodici mesi, a partire dal giugno del 2019 fino a oggi, in questo drammatico e incerto primo semestre del 2020. Sei mesi che hanno portato la tragedia di una pandemia e messo in stand by le economie di tutto il mondo, con gravi conseguenze per le imprese, e che in Italia hanno segnato anche una perdita per tutto il settore, quella di Fabrizio Carretti, storico numero uno di Permira nel nostro Paese, scomparso ad aprile non ancora 50enne.

Ai professionisti di questo ranking vanno riconosciute le competenze messe finora sul campo, dimostrate attraverso ricche dismissioni, acquisizioni importanti o raccolte significative sul mercato. A loro il merito di avere saputo sfruttare le occasioni del mercato, di aver costruito team efficienti mostrando leadership e capacità di networking e di aver gestito le aziende dei settori più disparati, grandi o piccole, con successo e lungimiranza. Tutte doti che dovranno coltivare e rafforzare per affrontare questo tempo di crisi e continuare a vincere le sfide del settore.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

16-20

NOVEMBER 2020

MILAN

2nd EDITION

Platinum Partner

CHIOMENTI



Gold Partner

大成 DENTONS



Nctm

#financecommunityweek



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

▲ 4

01. MARCO DE BENEDETTI

Società. *The Carlyle Group*

Ruolo. *Managing director e co-head del buyout team europeo*

IL PROFILO. Relazioni internazionali, fiuto per gli affari, esperienza industriale. Non manca nulla a questo professionista figlio "d'arte" nell'impresa (il padre è Carlo De Benedetti) per lasciare un'impronta nel mondo private equity. Ed è quello che sta facendo a suon di operazioni, con buona pace di chi continua a considerarlo un "outsider". Numero uno del colosso Carlyle in Italia, è anche co-responsabile del team europeo e siede nei board delle principali controllate tra cui NBTY, Moncler e Twin-Set.

ATTIVITÀ. Sotto la sua supervisione, il private equity che guida si è distinto particolarmente quest'anno per la mega cessione delle sneakers di lusso Golden Goose a Permira mettendo in tasca 1,3 miliardi di euro, cioè 13 volte l'Ebitda. Ma non solo. In questi mesi la società è intervenuta, fra le altre cose, in salvataggio di Officine Maccaferri e ha acquisito Forgital. Mentre per l'ultimo fondo dedicato all'Europa ha raccolto 6,4 miliardi di euro.

▼ |



02. GIOVANNI TAMBURI

Società. *Tamburi Investment Partners*

Ruolo. *Fondatore, Presidente e Amministratore delegato*

IL PROFILO. Un private equity sui generis, per ciò che siamo abituati a vedere in Italia, quello praticato da Tamburi, che ha fatto dell'innovazione una bussola negli investimenti, sempre azzeccati grazie al suo fiuto infallibile. Dopo oltre vent'anni di attività, più di 300 deal e 3 miliardi di euro investiti continua a essere un riferimento del mercato. Sia per i competitor, molto attenti alle sue mosse, sia per le più ricche famiglie imprenditoriali del Paese e suoi investitori.

ATTIVITÀ. Fra gli investimenti più recenti c'è stato l'aumento delle quote in Sesa, società It, e in Prysmian. Prima ancora ha puntato su Bending Spoon,

la startup incaricata dal governo per realizzare l'app di tracciamento Immuni. Prima del Covid aveva lanciato la palla a Giorgio Armani proponendolo come polo aggregatore della moda made in Italy assieme ad altri grandi imprenditori come Renzo Rosso o la famiglia Prada-Bertelli di Prada. Chissà se riuscirà anche in questa impresa.



03. ANDREA BONOMI

Società. Investindustrial

Ruolo. Presidente e fondatore

IL PROFILO. È uno dei nomi illustri del private equity made in Italy, uomo di grandi relazioni e padre-padrone della sua creatura fondata trenta anni fa che oggi conta 120 professionisti e capitali raccolti per oltre 11 miliardi di euro. Attento ai nuovi trend, ora ha puntato anche sulla sostenibilità: Investindustrial è il primo private equity ad aver ottenuto la certificazione BCorp per le sue performance e standard di sostenibilità ambientale e sociale.

ATTIVITÀ. Quando si tratta di investire, è uno dei pochi con reputazione e risorse tali da potersi permettere il lusso di commettere errori (vedi Aston Martin) anche se non capita spesso. Al momento lui e la sua squadra sono concentrati sulla conquista di Guala Closures, la cui offerta di 6 euro per azione è stata però giudicata troppo bassa dal cda della società di tappi. Nel frattempo, lo scorso anno ha chiamato nel suo team (sfilandolo a Goldman Sachs, evento rarissimo) il big dell'm&a Emea e partner della banca Antonio Gatti e ha chiuso la raccolta del suo settimo fondo dedicato al mid-cap Ue alla cifra record di 3,75 miliardi.



04. LUCA BASSI

Società. Bain Capital

Ruolo. Managing director

IL PROFILO. In Bain dal 2003, è co-head del technology financial e

business services e membro del team a livello europeo. Il suo focus è sul Sud Europa, in particolare nei settori finanza, It, education, industria, media e telecomunicazioni. Professionista preciso e puntuale, amante dei deal complessi, è estremamente riconosciuto e stimato all'interno dell'ambiente finanziario di Milano. Fa la spola con Londra.

ATTIVITÀ. Con Bain è sempre più attore protagonista nel mercato italiano dei big deal. Dopo aver gestito l'ingresso in Engineering, azienda IT valutata 1,6 miliardi, è entrato in partita sul dossier Lega Calcio Serie A sfidando Cvc: 3 miliardi per il 25% della società, dicono le indiscrezioni. In corsa c'è anche Advent, alleato nella gara su Telepass e storico compagno in altre partite italiane. E mentre cede sul mercato quote di Nexi realizzando plusvalenze, a maggio ha anche venduto la partecipazione in Depobank.

▲ 10



05. FRANCESCO CASIRAGHI

Società. Advent International

Ruolo. Managing director

IL PROFILO. Professionista stimato e apprezzato, molto low profile, è il volto in Italia di uno dei private equity più grandi al mondo con 57 miliardi di asset in gestione. Ingegnere prestato al mondo degli investimenti, fa parte del team industrial del fondo dov'è entrato nel 2007. In precedenza è stato tra le fila di Merrill Lynch tra Londra, Milano, Roma e Hong Kong.

ATTIVITÀ. Con Advent anche quest'anno si conferma un attore protagonista del mercato e capace di giocare le partite più proficue. Dopo aver seguito in prima persona la riuscitissima acquisizione di Icbpi assieme a Bain e Clessidra, negli ultimi 12 mesi ha lavorato all'acquisizione di Industria Chimica Emiliana, gioiello della farmaceutica valutata 700 milioni, mentre ora è impegnato nelle gare per la Serie A e Telepass.



FINANCECOMMUNITY AWARDS

6[^] Edizione

SAVE THE DATE
19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb



Gatti Pavesi Bianchi



GT GreenbergTraurig
Santa Maria



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

orrick

**+simmons
simmons**

Sponsor



#FinancecommunityAwards 

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



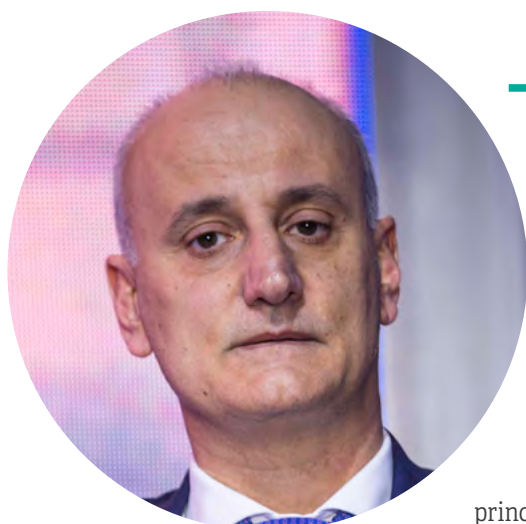
06. GIAMPIERO MAZZA

Società. Cvc Capital Partners

Ruolo. Partner e responsabile dell'Italia

IL PROFILO. Dando origine o partecipando alle operazioni più importanti sulla scena tricolore, anno dopo anno conferma la sua leadership. Nel nostro Paese e sotto la sua sapiente guida da dieci anni, Cvc, fra i fondi più grandi a livello globale con 52 miliardi di asset, ha investito finora 2,5 miliardi in eccellenze quali Cerved, Doc Generici, Sisal, Pasubio, Recordati.

ATTIVITÀ. Con il suo team è stato il primo a dare il via alla gara per accaparrarsi la Lega Calcio Serie A, mettendo sul piatto 2,2 miliardi per il 20% della società che gestisce i diritti del campionato italiano. Così facendo ha mostrato a tutti, ancora una volta, la potenza del fondo per cui lavora e l'interesse per le realtà di spicco del Paese. Nel frattempo tratta per il controllo del gruppo farmaceutico Genetic. Ad agosto, inoltre, il fondo è entrato nell'Università Telematica Pegaso.



07. RENATO RAVANELLI

Società. F2i

Ruolo. Amministratore delegato

IL PROFILO. Professionista preciso e rigoroso, guida dal 2014 uno dei principali fondi infrastrutturali in Italia e in Europa. Prima dell'arrivo in F2i ha ricoperto ruoli manageriali apicali in società quali Edison e A2A, dov'era managing director e membro del board esecutivo. Nel corso della sua carriera, è stato responsabile di operazioni di m&a per oltre 16 miliardi di euro.

ATTIVITÀ. Nel settore delle infrastrutture F2i, anche in virtù della componente pubblica, gioca un ruolo di primo piano ed è attore strategico nelle partite che contano. Dopo aver riccamente ceduto la quota in Sia realizzando una ricca plusvalenza è in ballo su Autostrade, di cui F2i

punterebbe al controllo assieme a Cassa depositi e prestiti, mentre lavora al riassetto delle torri di Ei Towers, conquistata nel 2019 tramite Opa. Per l'ultimo fondo ha raccolto la cifra record di 3,6 miliardi.

▲ 5



08. NINO TRONCHETTI PROVERA

Società. *Ambienta*

Ruolo. *Managing partner e fondatore*

IL PROFILO. Energico, risoluto e diretto. Anno dopo anno dimostra sul campo le sue doti manageriali e da investitore, con la costruzione di un portafoglio resiliente al Covid e proiettato verso il futuro. Con buona pace di chi gli riconosceva solo l'appartenenza a una famiglia di altissimo rango. Già general manager di Olivetti, ha fatto gavetta alla scuola McKinsey.

ATTIVITÀ. Fonda Ambienta nel 2007, puntando sulla sostenibilità quando ancora nessuno la considerava un trend, e l'ha fatta diventare uno dei pochi private equity italiani attivi anche in Europa, soprattutto in Germania. In 12 anni di attività ha raccolto 1,3 miliardi attirando investitori stranieri che non avevano mai investito in Italia e ha acquisito oltre 30 aziende, con rendimenti netti del 20%, dando vita fra le altre cose al polo degli aromi naturali Nactarome.

▲ 7



09. NICOLÒ SAIDELLI

Società. *Ardian*

Ruolo. *Managing director*

IL PROFILO. Professionista riservato e poco incline ai riflettori. Non sono particolarmente frequenti le sue uscite pubbliche ma il riconoscimento del mercato c'è ed è costante nel tempo. Entra in Ardian nel 2008 e cinque anni dopo Dominique Senequier lo nomina a capo dell'Italia. Ha esperienze in GE Equity Italia, Lehman Brothers, Olivetti e L Capital.

ATTIVITÀ. Nel mid-cap sono fra i più forti. A caccia di eccellenze nei settori

più differenti, a maggio la società d'investimenti si è distinta per un mega add-on, cioè quello di parte del business IT sanitario di Agfa Healthcare acquisito dalla controllata Dedalus per 975 milioni. Di recente il fondo, con il team infrastrutture, ha anche investito in Inwit.

▲ 31



10. SILVIA OTERI

Società. *Permira*

Ruolo. *Partner, responsabile healthcare globale*

IL PROFILO. Una delle poche italiane del private equity note anche nella City di Londra. Entra in Permira nel 2004 e fa gavetta sotto l'ala di Paolo Colonna. Nel 2016 diventa partner specializzandosi nel comparto healthcare e seguendo diversi deal fra cui la creazione di Althea, gruppo paneuropeo che opera nei servizi integrati delle tecnologie biomediche con 500 milioni di ricavi.

ATTIVITÀ. In piena emergenza Covid fa le valigie e si trasferisce a Londra dove ha assunto la responsabilità del settore healthcare a livello globale per il colosso del private equity. Guiderà un team di oltre 15 persone operative dai 21 Paesi dove il fondo è presente con responsabilità di supervisionare gli investimenti e curare le relazioni con gli investitori.

NEW



11. FRANCESCO PASCALIZI

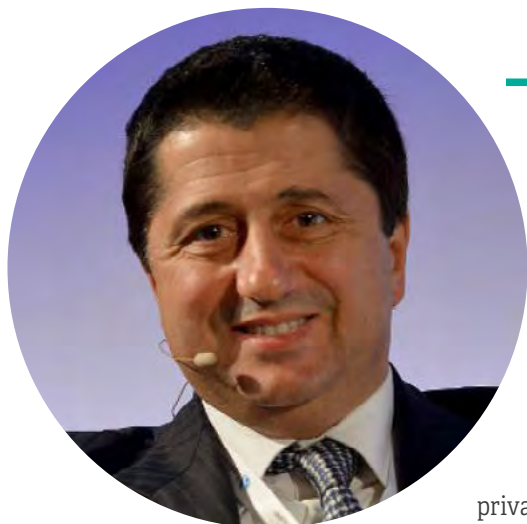
Società. *Permira*

Ruolo. *Partner e responsabile per l'Italia*

IL PROFILO. Nell'ottobre scorso era stato nominato dai vertici di Permira quale co-head per l'Italia al fianco di Fabrizio Carretti, storico numero uno del fondo nel Paese. Dopo la prematura scomparsa di quest'ultimo ha preso in eredità il comando e tutti sono pronti a scommettere che non tradirà le aspettative. In Permira entra nel 2007 dopo esperienze in

Bain Capital e Ubs. Oggi è anche membro dell'industrial tech & services team.

ATTIVITÀ. In questi anni ha realizzato diverse operazioni fra le quali La Piadineria, Arcaplanet e Marazzi Group. Ora dovrà tirare fuori tutte le sue indubbie competenze per gestire - ai tempi del Covid - l'ultima, e un po' dispendiosa, acquisizione: quella di Golden Goose, azienda che produce sneakers di lusso, acquisita da Carlyle pagandola 13 volte l'ebitda.



12. MAURIZIO TAMAGNINI

Società. FSI sgr

Ruolo. Amministratore delegato

IL PROFILO. Professionista sempre più attivo all'interno del panorama private equity italiano. D'altronde dispone delle risorse di 40 investitori per circa 1,4 miliardi. E non si tira mai indietro se c'è da guardare un dossier. Un passato in Merrill Lynch, dal 2011 guida l'ex veicolo di Cdp ora privatizzato. È anche presidente del consiglio di sorveglianza di STMicroelectronics.

ATTIVITÀ. Il suo ruolo, dichiarato, è quello di acquisire quote di minoranze per aiutare in un medio-lungo periodo le medie imprese a diventare i campioni di domani. Come Kedrion, azienda biofarmaceutica di cui ha acquisito il 20% per 150 milioni. «Credo nel patriottismo economico», ha detto in un'intervista. E sarà forse il patriottismo che lo guida in deal strategici come quello Telepass, per cui secondo indiscrezioni sarebbe in corsa assieme a Bain e Advent, e soprattutto la Lega Calcio Serie A, dove Tamagnini sembrerebbe voler diventare socio di minoranza.



13. EDOARDO LANZAVECCHIA

Società. Alpha Group

Ruolo. Managing partner

IL PROFILO. Decano del settore e tra i pionieri del private equity in Italia. È ancora molto attivo e presente all'interno di Alpha, private equity

dedicato al mid-capo europeo con 2 miliardi di asset in gestione, dove la sua autorità è difficilmente messa in discussione. Nel 1998 ha fondato e guidato The Carlyle Group in Italia, poi ha creato Alpha associati.

ATTIVITÀ. Negli ultimi 12 mesi ha supervisionato alla realizzazione di due significativi add-on, quello di Luceplan tramite il gioiellino Calligaris e quello di Mimest, azienda attiva nella realizzazione di componentistica in metallo, tramite Amf, acquisita nel luglio scorso. Per lui «i fondi devono puntare su una struttura che sia in grado di dare continuità e ritorni sostenibili», ha detto in un'intervista a questo MAG. E ha aperto a nuove asset class.

▲ 2



14. EUGENIO PREVE

Società. Cinven

Ruolo. Partner

IL PROFILO. Entrato in Cinven nel 2009, da gennaio di quest'anno è partner del private equity globale. A lui è stata affidata la responsabilità della sede di Milano e del team di cinque persone nel Paese. È anche membro del team che gestisce le operazioni nel settore industriale.

ATTIVITÀ. Finora ha preso parte a diverse operazioni di investimento tra cui Amadeus, Avio, e Medpace e al momento è a lavoro sulla gestione del polo assicurativo realizzato attorno Eurovita con le acquisizioni di Ergo Previdenza, Old Mutual Wealth Italy e Pramerica Life, oltre che nella partita per la Serie A. Inoltre starebbe studiando anche il dossier Berica Vita, compagnia assicurativa messa in vendita da Cattolica.

▲ 6



15. FABIO CANÈ

Società. NB Renaissance Partners

Ruolo. Senior Partner

IL PROFILO. È uno degli uomini del private equity in Italia di Neuberger Bergman, gigante statunitense con oltre 300 miliardi di asset in gestione. Profilo noto e riconosciuto nell'ambiente, è cresciuto professionalmente sotto l'ala e il "pane e corporate" di Gaetano Micchichè in

Intesa Sanpaolo, dov'era responsabile private equity nella divisione Cib.

ATTIVITÀ. Con il senior partner Stefano Bontempelli e il partner Michele Quaranta ha seguito l'ingresso di Bain Capital in Engineering, puntando ancora di più sulla società digitale che nel 2019 ha segnato ricavi per 1,3 miliardi. Poco prima il team aveva ceduto Farnese Vini per 175 milioni e Forgitel.

NEW

16. MATTIA CAPRIOLI

Società. KKR

Ruolo. Co-head European private equity

IL PROFILO. È uno degli italiani di spicco nella City di Londra e l'italiano che conta nel gruppo Kohlberg Kravis Roberts & Co., colosso Usa del leveraged buyout con oltre 150 miliardi di dollari di asset. Lo scorso ottobre è stato nominato co-head del private equity business in Europa del fondo assieme a Philipp Freise. In Kkr entra nel 2001 dopo un'esperienza in Goldman Sachs.

ATTIVITÀ. Dal 2010 si occupa di costruire il portafoglio europeo di Kkr in particolare nel consumer e leisure ed è stato responsabile dello sviluppo delle attività del fondo in Italia giocando un ruolo chiave in operazione come Selenia e Avincis. Ora è a lavoro sull'acquisizione del 40% della rete secondaria di Tim per la quale Kkr ha ottenuto l'esclusiva.

▲ 7

17. GABRIELE CIPPARRONE

Società. Apax Partners

Ruolo. Partner e country head

IL PROFILO. Nel colosso del private equity globale con 51 miliardi di dollari di asset è il rappresentante dell'Italia, dove Apax ha investito nel complesso oltre 2 miliardi di euro, e fa parte del team Tech & Telco. Esperto anche di consumer, è operativo da Londra.

ATTIVITÀ. Se è vero che la capacità di un private equity si vede dall'exit, la sua e del suo team è fuori discussione. A inizio anno Cipparrone ha infatti curato la cessione di Engineering, azienda attiva nella fornitura di servizi informatici che vale 1,6 miliardi. Ora cerca nuove opportunità anche da buyer e fra queste starebbe guardando anche il dossier Telepass.

NEW



18. FABRIZIO PALERMO

Società. Cassa depositi e prestiti

Ruolo. Amministratore delegato e direttore generale

IL PROFILO. Già direttore finanziario di Cdp, due anni fa è stato nominato alla guida della vera cassaforte del Paese con 420 miliardi di attivi e 4,5 miliardi di utili. Tecnico "politico", con il merito di aver ridisegnato la struttura finanziaria della Cassa nei quattro anni da cfo, dai palazzi romani viene tirato per la giacchetta ogni volta serve il suo intervento nelle partite che contano. E a lui sta il compito di mediare con le Fondazioni.

ATTIVITÀ. Sotto la sua guida operativa, Cdp è sempre più attore partecipante sul palcoscenico degli investimenti. Sia quelli più strategici o di sistema - vedi Borsa Italiana, Tim, Open Fiber - sia in quelli più piccoli. Con Patrimonio Destinato, fondo da oltre 40 miliardi, potrà investire in società per azioni sopra i 50 milioni di fatturato.

10



19. CARLO PESENTI

Società. Italmobiliare; Clessidra

Ruolo. Consigliere delegato e direttore generale; presidente

IL PROFILO. Fra i più noti imprenditori italiani, figlio del "re del cemento" Giampiero Pesenti, ha ereditato la gestione della holding di famiglia dandole una seconda vita dopo 36 anni, quella di società d'investimenti. Chi era scettico ha dovuto ricredersi.

ATTIVITÀ. Pochi deal ma centrati, in tre anni Pesenti e il team hanno costruito un portafoglio variegato investendo in realtà come Tecnica Group,

Caffè Borbone e da ultima Salumificio Capitelli. La diversificazione sembra essere parte della strategia: di recente ha ingaggiato due big del mondo bancario e distressed, Federico Ghizzoni e Giovanni Bossi, per lanciarsi nel mondo Utp attraverso Clessidra. E il 2019 l'ha chiuso con ricavi per 565,88 milioni (+ 22,2%), e un dividendo di 0,6 euro per azione, in aumento rispetto agli 0,55 assegnati lo scorso anno.



NEW

20. MASSIMILIANO CARAFFA

Società. *The Carlyle Group*

Ruolo. *Managing director*

IL PROFILO. Professionista competente e apprezzato, in Carlyle dal 2004, lo scorso anno è stato promosso a managing director nel team di European buyout del private equity globale. In precedenza ha lavorato per McKinsey & Company nel team di Milano.

ATTIVITÀ. Specializzato in consumer e retail, è lui l'operativo dietro alla mega cessione di Golden Goose a Permira, colui che ha spuntato quel prezzo più unico che raro, e alla vendita di Marelli Motori. In Carlyle ha seguito tutti i dossier italiani più importanti, da Design Holding e Twin-set Milano fino a Comdata.



NEW

21. PIERPAOLO DI STEFANO

Società. *Cdp Equity*

Ruolo. *Amministratore delegato*

IL PROFILO. Da luglio 2019 guida il braccio armato di Cdp, holding di partecipazioni che acquisisce quote prevalentemente di minoranza in imprese e sgr di rilevante interesse nazionale e che interviene quale anchor investor. Di Stefano ha oltre 25 anni nel settore investment banking in realtà quali Citi, dove era a capo del Cib italiano, Nomura, UBS, Merrill Lynch e Lazard.

ATTIVITÀ. Attivo in prima persona sui vari deal, è lui che si è occupato della recente acquisizione delle quote di Sia, dell'acquisizione di Ansaldo Energia e della partecipazione di Cdp Equity nel polo delle costruzioni "Progetto Italia".

▼ 3



22. MAURO ROVERSI

Società. *Ambienta*

Ruolo. *Partner e Chief Investment Officer*

IL PROFILO. È il capo degli investimenti del private equity che negli ultimi 12 mesi ha realizzato più operazioni in termini di volumi, stando ai dati *Mergermarket*. Se Nino Tronchetti Provera cura le relazioni e si occupa della raccolta, Roversi è l'uomo delle operazioni. La sua competenza e precisione sono indiscussi sul mercato.

ATTIVITÀ. Negli ultimi mesi ha gestito in prima persona, fra le altre cose, l'acquisizione di Create Flavours tramite la controllata Nactarome, polo degli aromi naturali, e la cessione di Energy Wave, azienda nel settore dell'efficienza energetica.

▲ 23



23. NICOLA COLAVITO

Società. *Peninsula Capital Partners*

Ruolo. *Partner*

IL PROFILO. Socio dalla fondazione di Peninsula, private equity paneuropeo che ha tra i suoi sottoscrittori i maggiori fondi sovrani dei due Paesi del Golfo. Professionista tecnico con esperienze nell'investment banking, ha qualità anche nelle pubbliche relazioni. Ed è sempre più impegnato in Italia - Kiko, Azimut Holding, Guala Closures e Garofalo Healthcare - anche in deal innovativi.

ATTIVITÀ. Nel settembre scorso Peninsula è intervenuto in aiuto di Mediaset, mettendo sul piatto 1 miliardo, per realizzare il progetto Media

for Europe, nuovo broadcaster europeo nato con la fusione delle attività di Mediaset in Italia e in Spagna. Intervento che poi non è servito ma che ha aiutato Peninsula a consolidare i rapporti con la famiglia Berlusconi. Ora i rumors lo vogliono impegnato nell'acquisizione del 23% del caffè Illiy.

NEW



24. ANDREA OTTAVIANO

Società. *Clessidra*

Ruolo. *Responsabile private equity*

IL PROFILO. Professionista dalle competenze riconosciute e apprezzate, Pesenti l'ha voluto in Clessidra per guidare gli investimenti. Con oltre vent'anni di esperienza nel settore, è stato managing partner per l'Europa di L-Catterton dopo un passaggio in banche d'affari sia italiane che estere quali Barclays, Société Générale, Mediobanca e da ultimo Merrill Lynch, dove come responsabile Consumer & Retail per Italia e Spagna ha seguito fra le altre l'Ipo di Tod's.

ATTIVITÀ. Al momento sta seguendo le trattative per l'acquisto dei vini Botter da Idea Taste of Italy e la famiglia fondatrice e secondo le indiscrezioni dovrebbe essere lui a gestire il quarto fondo da 600 milioni che la sgr dovrebbe lanciare a settembre.

NEW



25. ANTONIO PACE

Società. *Fondo Italiano d'Investimento*

Ruolo. *Amministratore delegato*

IL PROFILO. Investment banker attento alle innovazioni prestato al pubblico, dal dicembre 2019 guida il veicolo pubblico preposto agli investimenti in economia reale. In precedenza è stato gestore del Morgan Stanley Investcorp Geo-Risk Macro Fund, macro-fondo hedge basato sulla

geopolitica. Ha esperienze in Credit Suisse e Société Générale Corporate & Investment Banking tra Milano, Londra e Parigi.

ATTIVITÀ. L'obiettivo del fondo è far confluire risorse all'economia reale facendo da ponte tra il pubblico e il privato. Negli ultimi mesi, sotto la guida di Pace, Fii ha chiuso la raccolta del fondo dedicato alle imprese tecnologiche e ha lanciato il "Fondo Italiano di Minoranze per la Crescita" da 400 milioni.

▼ 3



26. DANTE RAZZANO

Società. *Investindustrial*

Ruolo. *Managing Principal*

IL PROFILO. Braccio destro di Andrea Bonomi e fuoriclasse del mercato, è un professionista con alle spalle oltre 30 anni di esperienza, con ruoli manageriali nei board delle controllate ma che non molla la presa e resta in trincea, sui tavoli negoziali.

ATTIVITÀ. Al momento è al lavoro in prima persona, assieme al nuovo acquisto Antonio Gatti, sull'Opa su Guala Closures, lanciata in pieno lockdown a un prezzo di 6 euro per azione. E se per alcuni il prezzo è troppo basso, per altri questo sarebbe un modo per il fondo di entrare in azienda e poi si vedrà...

NEW



27. STEFANO FERRARESI

Società. *BC Partners*

Ruolo. *Partner*

IL PROFILO. Professionista stimato e competente, porta in Italia i capitali stranieri del fondo globale dedicato alle mid-cap. In Bc entra nel 2002 dopo esperienze in banche quali Merrill Lynch, dove faceva parte del team europeo di High Yield Origination, e Barclays. È responsabile del team d'investimento europeo nei settori industria e retail.

ATTIVITÀ. Negli ultimi mesi Bc Partners è stato tra i più attivi in

termini di volumi in Italia con sei deal. Ferraresi si è occupato in particolare dell'acquisizione dei dolci surgelati Bindi e nella cessione a Tamburi Investment Partners del 17% delle quote in Ovs.

NEW



28. EUGENIO DE BLASIO

Società. *Green Arrow Capital*

Ruolo. *Fondatore, managing partner e amministratore delegato*

IL PROFILO. Inarrestabile e determinato, fonda Green Arrow Capital nel 2012 investendo inizialmente nel fotovoltaico in Italia e all'estero. Sei anni dopo entra a gamba tesa nel private capital aggiudicandosi gli 1,4 miliardi di asset di Quadrivio sgr.

ATTIVITÀ. In poco tempo trasforma la società in un player competitivo sul mercato investendo sul fronte equity in Invicta e Labware e, lato debito, in Neopharmed Gentili e nelle cliniche dentali Primo. In pieno lockdown ha lanciato un fondo infrastrutturale da 750 milioni dopo essersi rafforzato nelle rinnovabili comprando i 300 megawatt dei fondi Quercus. Ubi Banca ha scommesso sul gruppo acquisendone il 5%.



29. IVANO SESSA

Società. *Bain Capital*

Ruolo. *Managing director*

IL PROFILO. Parte del team di top manager di Bain Capital in Italia, professionista poliedrico, competente a livello tecnico e attento dal punto di vista comunicativo. In Bain da 16 anni, è co-head del team industrials ed energy e membro del team europeo.

ATTIVITÀ. Lavora nel private equity ma conosce bene come funzionano le imprese. Al momento è impegnato nella gestione di Fedrigoni - di cui è presidente della holding. Quest'ultima è diventata uno dei leader globali

nel settore delle etichette autoadesive dopo l'acquisizione per circa 250 milioni di Ritrama nell'ottobre scorso. Più spinoso il dossier Fintyre, azienda di pneumatici finita in crisi per la crisi dell'automotive e distribuzione pneumatici soprattutto in Germania.



30. ANDREA VALERI

Società. Blackstone

Ruolo. Senior managing director

IL PROFILO. Presidente di Blackstone Italy, di recente gli è stata affidata la gestione, quale senior managing director, di GSO Capital Partners, hedge fund e braccio di investimento nel corporate credit di The Blackstone Group, con asset per 121 miliardi di dollari. Dal 2013 seguiva il fondo Tactical Opportunities, gestendo direttamente i soldi del ceo e co-fondatore Stephen A. Schwarzman.

ATTIVITÀ. Uno degli italiani fra i più apprezzati a Londra e attivo non solo in Italia. Nel nostro Paese si occupa di gestire l'azienda chimica De Nora, dove siede nel board, mentre all'estero ha seguito fra le altre cose la cessione a un consorzio guidato da Cvc, di Gems Education a Dubai.



31. LORENZO STANCA

Società. Mandarin Capital Partners

Ruolo. Managing partner

IL PROFILO. Oltre 25 anni di esperienza nel settore finanziario, spiccate competenze tecniche e una certa sensibilità creativa fanno di lui un professionista a tutto tondo, apprezzato e stimato, anche dagli investitori internazionali, e un riferimento nel mid market.

ATTIVITÀ. Segue una strategia buy and build e va come un treno. Dopo aver realizzato Italcer, polo della ceramica, e Italian Frozen Food, gruppo dei prodotti surgelati, in cinque mesi ha dato vita a Coffee Holding (75 milioni il fatturato aggregato) realizzando tre acquisizioni nel mercato del caffè in

capsula, quelle di Neronobile, Daroma, che controlla marchi fra cui Palombini, Mexico, Giovannini, Nori, Camilloni e Van Doren, e del 30% di Yespresso.



32. ROBERTO ITALIA

Società. *Verlinvest*

Ruolo. *Ceo*

IL PROFILO. Pioniere e leader del settore, fa parte della schiera di coloro che hanno portato il private equity in Italia. Lui in particolare ha aperto le porte del nostro Paese a Cinven, di cui è stato partner dal 2005 al 2013. Da innovatore, è stato fra i primi a lanciare spac e con Eugenio Subert e l'avvocato Sergio Erede, fra gli altri, ha lanciato Space Capital Club, progetto di private capital da 200 milioni di euro.

ATTIVITÀ. Oltre alla conferma quale presidente di Avio, di recente per Italia è arrivata la chiamata dal fondo belga Verlinvest - 1,6 miliardi di asset under management e uffici a Bruxelles, Londra, Singapore e New York - che lo ha voluto come ceo.



33. GIANANDREA PERCO

Società. *DeA Capital Alternative Funds sgr*

Ruolo. *Ceo e direttore generale*

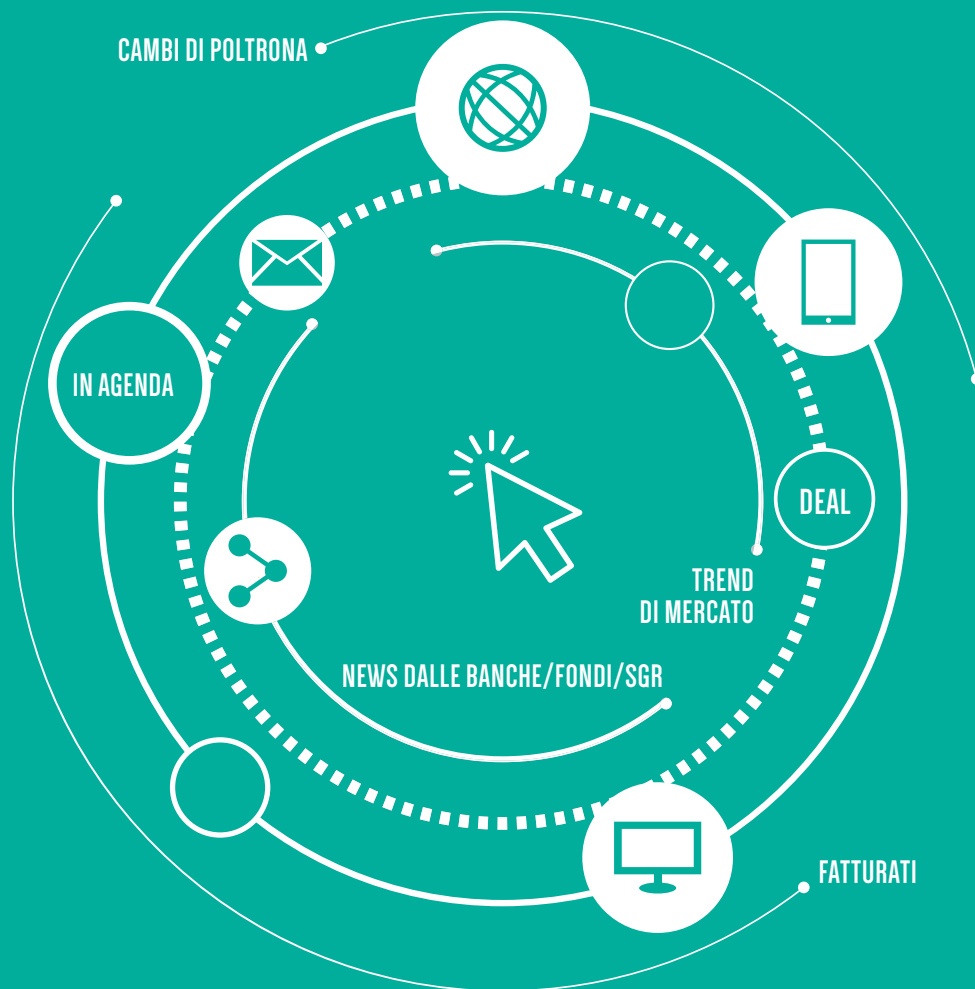
IL PROFILO. A maggio di quest'anno è stato confermato al comando delle attività di private equity della galassia DeAgostini, a diretto riporto dell'ad Paolo Ceretti e guidando un team di 70 professionisti.

ATTIVITÀ. Il suo compito è attirare il mondo del risparmio nel private capital, anche con soluzioni innovative. Nello scorso settembre, ad esempio, ha creato apposta per Fineco un fondo di fondi di private equity/debt: Dea Private Capital, il primo prodotto di questo genere. Nel complesso, al 31 marzo, la divisione private equity contribuiva per 1,75 miliardi (8%) ai risultati di gruppo.



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

34. MICHELE SEMENZATO

Società. *Wise equity*

Ruolo. *Partner fondatore*

IL PROFILO. Co-fondatore, assieme a Paolo Gambarini, di uno dei private equity più rilevanti sulla scena mid market con vent'anni di attività. Professionista preciso e inquadrato, è poco incline alla mondanità e alla comunicazione e quando parla va dritto al punto.

ATTIVITÀ. In prima persona ha seguito fra le altre la cessione di Controls al gruppo Usa Nova Measurements. È la settima exit, totale o parziale, del fondo Wisequity III, su otto aziende, per un capitale distribuito agli investitori che supererà le 2.2 volte il capitale investito. L'ultimo fondo ha inoltre raccolto 260 milioni in due mesi.



▲ 9

35. VALENTINA PIPPOLO

Società. *Alpha Group*

Ruolo. *Partner e responsabile dell'Italia*

IL PROFILO. Professionista centrata, precisa e focalizzata. Una delle poche donne che stanno emergendo nel mondo prettamente maschile del private equity. In Alpha ci entra a 25 anni fin dagli esordi del fondo nel 2007 e nel 2018 è diventata responsabile dell'Italia a capo di un team di dieci persone.

ATTIVITÀ. Segue in prima persona tutti i dossier tricolori del fondo paneuropeo. Sotto la sua gestione l'azienda di design Calligaris ha chiuso il 2019 superando i 162 milioni di euro di fatturato e confermandosi tra le dieci aziende più importanti in Italia del segmento dell'arredamento.



36. FRANCO PRESTIGIACOMO

Società. Xenon private equity

Ruolo. Managing director

IL PROFILO. Un riferimento all'interno del mercato delle pmi nonché un professionista dall'approccio imprenditoriale e sempre più specializzato in nicchie di mercato, soprattutto industriali. Nel team da vent'anni, ingegnere, ha esperienza in Shell Italia e nel gruppo Ansaldo.

ATTIVITÀ. Sei le operazioni realizzate dal gruppo negli ultimi 12 mesi. Lui ha seguito in particolare quelle di A&A Pelli Pregiate, un allevamento di coccodrilli, Quake Ricami e Koverlux, unite per creare un polo della lavorazione di pelli di lusso. Ma anche quella di Cbg Acciai lo scorso novembre

NEW



37. PATRIZIA MICUCCI

Società. Neuberger Berman

Ruolo. Senior partner e managing director

IL PROFILO. In Nb dal 2017, è la responsabile di Nb Aurora, la holding quotata del gruppo e tra le poche attive in Italia. La sua carriera è iniziata in Lehman Brothers per poi proseguire in Société Générale dov'è stata responsabile per l'Italia.

ATTIVITÀ. Dall'Ipo del maggio 2018, la holding ha investito direttamente circa 158 milioni acquisendo fra le altre cose il 44,55% di Fondo Italiano di Investimento e quote di minoranza in Club del Sole, Dierre Group e Rino Mastrotto. Inoltre, la società ha raccolto co-investimenti e di recente ha lanciato un aumento di capitale da 150 milioni.

NEW



38. ALESSANDRO BINELLO

Società. *Quadrivio*

Ruolo. *Managing partner e group ceo*

IL PROFILO. Professionista fuori dagli schemi, con fiuto per gli affari. Fonda Quadrivio nel 2000 in tandem con Walter Ricciotti, e negli anni la fa diventare una piattaforma degli alternativi con una raccolta da oltre 2 miliardi e oltre 100 investimenti.

ATTIVITÀ. Nel 2017 la cessione forzata delle quote della vecchia Quadrivio sembrava averlo messo fuori gioco e invece dopo due anni è tornato in attività lanciando una nuova Quadrivio e due fondi: **Made in Italy Fund**, per investire in fashion, food e arredamento, e Industry 4.0, per pmi manifatturiere, con target di raccolta a un miliardo.

NEW



39. WALTER RICCIOTTI

Società. *Quadrivio*

Ruolo. *Managing partner e ceo*

IL PROFILO. Già manager in Procter & Gamble e Boston Consulting Group, è co-fondatore di Quadrivio assieme ad Alessandro Binello, con il quale condivide la strategia d'investimento, focalizzata su pmi in crescita in determinati settori, e gli interessi più mondani.

ATTIVITÀ. Operativo sui deal, con i fondi lanciati il gruppo ha già all'attivo sei operazioni, quattro con Made in Italy Fund (100% Lino, Rouji, Mod e Prosit) e due con Industry 4.0 (Rototech e Nabucco).

NEW



40. ARABELLA CAPORELLO

Società. Alpha Group

Ruolo. Senior Advisor

IL PROFILO. Professionista poco incline ai compromessi e con una profonda conoscenza delle tematiche aziendali. È una delle poche donne di spicco del private equity italiano. Dopo un'esperienza di quasi dieci anni alla corte di Andrea Bonomi in Investindustrial, lascia il settore per fare esperienza nel pubblico come direttore generale del Comune di Milano. Per poi tornare come senior advisor di Lanzavecchia in Alpha.

ATTIVITÀ. In questo periodo si è occupata fra le altre cose dell'acquisizione degli accessori Amf Snaps per il fondo, e quella di FoodNess in club deal. Il suo futuro prevede la realizzazione di progetti sempre dedicati alle pmi interessate a crescere nel digitale.

▲ 7



41. ROBERTA BENAGLIA

Società. Style Capital

Ruolo. Ceo e founding partner

IL PROFILO. Donna ceo nel private equity, che alla competenza sa unire anche un certo stile. Una vera rarità. Oltre vent'anni di esperienza nel settore, dopo essere diventata managing partner di Style Capital sgr (già Dgpa sgr) sale alla guida della rinnovata sgr e lancia il suo primo fondo da 126 milioni, tra i pochissimi dedicati al lifestyle.

ATTIVITÀ. Dopo aver ceduto i costumi Sundek a Twinset, gli ultimi rumors la davano interessata ai dossier Acquazzurra e Zimmerman da inserire in un portafoglio che conta già partecipazioni in Forte_Forte (55,9%), Msgm (32%) e Re/Done (31,3%).



42. ANDREA BERTONCELLO

Società. *DeA Capital Alternative Funds*

Ruolo. Managing director

IL PROFILO. Assieme a Pierluca Antolini rappresenta il team di gestione dei fondi Idea Taste of Italy, veicoli specializzati nel food parte della galassia De Agostini, dove entra nel 2015. Ultimamente il gruppo ha lanciato il secondo fondo con target 300 milioni attivo anche in Spagna.

ATTIVITÀ. Nel settembre scorso si è occupato della dismissione di Acque Minerali - proprietaria del marchio Lurisia, ceduta a Coca Cola mentre ora è a lavoro sulla cessione delle quote di Casa Vinicola Botter a Clessidra.



43. MARCO BELLETTI

Società. *Azimut Libera Impresa*

Ruolo. Amministratore delegato

IL PROFILO. Vent'anni di esperienza nel corporate e investment banking in realtà quali Interbanca, Société Générale, ma con competenze anche nel private banking avendo gestito le relazioni con family office e grandi holding oltre che large corporate. Non a caso Pietro Giuliani l'ha chiamato nella sua squadra per gestire le attività di private capital dell'asset manager.

ATTIVITÀ. L'obiettivo, dichiarato, è far diventare Azimut la "Blackstone" italiana e investire 10 miliardi in cinque anni. Al momento il gruppo ha sette fondi attivi e due appena lanciati su infrastrutture e venture capital.



44. FILIPPO GAGGINI

Società. *Progressio*

Ruolo. Managing partner

IL PROFILO. Numero uno di Progressio, fra i primi private equity dedicati al mid market

nella scena tricolore. Professionista determinato e puntuale, sempre presente sui deal. Ha oltre 25 anni di esperienza nel private equity (Investindustrial, Investitori associati e Carlyle) e oltre 30 operazioni realizzate.

ATTIVITÀ. Dopo aver raccolto 250 milioni per il terzo fondo, oltre il target di 225, il team ha chiuso cinque operazioni. Lui, fra le altre, si è occupato dell'acquisizione nell'azienda dell'arredamento Interni e l'add-on di Futura Robotica per la controllata Gampack.



NEW

45. IGNAZIO CASTIGLIONI

Società. *Hat sgr*

Ruolo. *Ceo*

IL PROFILO. Da sette anni guida il team di 20 persone della sgr specializzata in investimenti in infrastrutture e società della tecnologia, con quattro fondi all'attivo e asset per 400 milioni.

ATTIVITÀ. Nell'ultimo anno la società si è distinta per una serie di dimissioni, come quella delle sedie di design Luxy ma soprattutto quella della quota in Sia che ha generato una plusvalenza di oltre cinque volte il capitale. Nel complesso la sgr ha distribuito la cifra record di 206 milioni ai sottoscrittori e 25 milioni di carried interest.



NEW

46. RAFFAELE DE COURTEN

Società. *Alto Partners*

Ruolo. *Partner fondatore*

IL PROFILO. Altro professionista di riferimento del mercato delle pmi, competente e demanding, sa usare il sarcasmo anche nelle occasioni più ufficiali. Ha vent'anni di esperienza nel private equity, con un passato professionale trascorso in realtà quali Mediobanca e Banca Europea per gli Investimenti.

ATTIVITÀ. Attivo a 360 gradi nell'attività private equity, dall'origination delle operazioni fino al rapporto con gli investitori istituzionali, che cura

partecipando a tutti gli incontri e alle conferenze più importanti. Nell'ultimo anno ha seguito fra le altre la dismissione di Virosac e dei biscotti Artebianca.

NEW



47. FEDERICO QUITADAMO

Società. EQT

Ruolo. *Managing Director e responsabile EQT in Italia*

IL PROFILO. In EQT Partners dal 2017 negli uffici di Zurigo, dopo tre anni è approdato a Milano con il compito di responsabile dell'Italia del fondo della famiglia Wallenberg, una delle più ricche e potenti famiglie di imprenditori svedesi con interessi che vanno da Saab a Electrolux. In precedenza è stato membro del team di CVC Capital Partners per sette anni e ha seduto nei board di diverse aziende (Cerved, DOC Generici e Sisal Group).

ATTIVITÀ. A lui è stata affidata la responsabilità di dare corpo alle attività del private equity scandinavo nella Penisola, partendo dalla gestione del nuovo ufficio a due passi dal Duomo. Facile.it e Igenomix tra le società in portafoglio.

3



48. LAURA PASCOTTO

Società. F2i

Ruolo. Partner

IL PROFILO. Entra in F2i nel giugno 2007 e fa gavetta sotto la guida di Vito Gamberale. In poco tempo cresce fino a diventare socia e parte del team investimenti, specializzandosi nel settore dei trasporti, soprattutto aeroporti.

ATTIVITÀ. Nell'ultimo anno ha lavorato su diversi dossier, fra i quali l'acquisizione dell'Aeroporto di Trieste, dove siede nel board, e l'aggregazione tra gli aeroporti di Napoli Capodichino e Salerno.



49. LORENZO ZAMBONI

Società. Astorg

Ruolo. Partner

IL PROFILO. Parte del gruppo Astorg dal 2009, fa parte dell'investment team ed è fra i professionisti più apprezzati sulla piazza. Di nazionalità sia italiana sia francese, con il private equity paneuropeo investe in realtà di nicchia che siano leader del loro settore.

ATTIVITÀ. Basato a Parigi ma operativo anche in Italia, dove è alla ricerca dell'eccellenza, in settori spesso poco battuti dagli altri fondi. Ora stando ai rumors starebbe lavorando alla cessione di Surfaces Technological Abrasives, valutata 600 milioni.

NEW



50. MATTEO CIRILA

Società. Igi sgr

Ruolo. Partner e amministratore delegato

IL PROFILO. Entra a far parte di IGI nel 2010 dopo aver lavorato per oltre sei anni come partner di Synergo, fondo di Private Equity di cui è stato cofondatore nel 2004. Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1996 in Arthur Andersen a Milano.

ATTIVITÀ. Con i partner Angelo Mastrandrea e Paolo Merlano mette a segno operazioni di spicco nel mid market. Al momento le indiscrezioni lo danno a un passo dall'acquisizione di Buona Compagnia Gourmet oltre che intento a cedere Fimo Group, realtà nella produzione e distribuzione di sistemi di fissaggio cavi per le tlc. Intanto, a ottobre ha chiuso a 140 milioni il secondo closing per IGI investimenti VI, il sesto veicolo della società. 📈



EUGENIO DE BLASIO

GREEN ARROW, CON UBI PER GIOCAR IN ATTACCO

Ospite del podcast "M&A Circus", Eugenio De Blasio, managing partner e fondatore della piattaforma di investimenti alternativi, commenta l'ingresso della banca nel capitale e parla del futuro



Ci vogliono spalle molto larghe per convincere gli investitori istituzionali a puntare su una piattaforma di fondi focalizzati su private equity, infrastrutture e debito. **Eugenio De Blasio**, managing partner e fondatore di Green Arrow Capital, ha raccontato – intervenendo nel podcast “M&A Circus” – le ragioni alla base dell’operazione che ha portato Ubi Banca a rilevare il 5% del capitale della sgr ([qui il link alla notizia](#)).

L’ingresso della banca guidata da Victor Massiah «rafforza ulteriormente il capitale». E testimonia l’apprezzamento di un’istituzione finanziaria importante nel lavoro del management di Green Arrow, che punta a investire nell’economia reale, mettendo a terra i capitali raccolti. «Siamo in grado di dare buoni rendimenti e fare operazioni che contano», dice De Blasio.

Green Arrow non teme la fase di incertezza che stiamo vivendo a causa dell’emergenza sanitaria: «Confermo che giochiamo in attacco, non c’è miglior difesa che crescere». Per un investitore in asset class alternative è necessario avere dimensioni significative per attrarre gli istituzionali. Da qui, per esempio, il programma di raccogliere un fondo dedicato alle infrastrutture con un obiettivo di raccolta di 700 milioni. Il periodo che stiamo vivendo rende ancora più evidente che per ottenere rendimenti «non c’è altra soluzione che entrare negli alternativi. E noi siamo in grado di gestire investimenti nell’economia reale. Siamo abbastanza di moda».

Convinto di proseguire all’attacco su private equity e infrastrutture, De Blasio confessa che il debito «è l’unica area sotto osservazione, perché con un costo del denaro praticamente a zero, non è facile ottenere rendimenti senza aumentare i rischi»; di conseguenza, la strategia del secondo fondo di private debt andrà affinata.

Per quanto riguarda le infrastrutture, il focus di Green Arrow è puntato su quelle «per il futuro», ovvero energia e telecomunicazioni. «Saremo sempre più elettrici e connessi in banda larga». La carenza di concorrenti italiani nelle infrastrutture, con l’eccezione di F2i, sempre per un tema dimensionale, rende meno competitivo il settore per Green Arrow, forte di quasi 2 miliardi in gestione. Il gruppo punta «a lanciare Pir alternativi, fondi Euveca», che consentano anche ai privati di accedere ai prodotti alternativi. È chiaro a tutti, sottolinea De Blasio, che «non si



Parla

EUGENIO DE BLASIO

Clicca per ascoltare

ottengono rendimenti con i titoli di stato, e così sarà per lungo tempo». E allora, dato che l’equity comporta maggiori rischi, chi vuole ottenere rendimenti significativi senza scommettere deve puntare sugli alternativi, sapendo che «la contropartita è restare investiti per più anni». De Blasio prevede un consolidamento degli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili e, più in generale, un’accelerazione degli investimenti nel green: «Una grande occasione per la crescita del Pil». Ma lamenta il peso della burocrazia nella concessione delle autorizzazioni, sperando che, in materia di snellimento delle procedure, il governo «faccia seguire i fatti agli annunci».

Da ultimo, interpellato sull’attività di m&a nei prossimi mesi, De Blasio dice di attendersi prudenza nei settori che devono dimostrare di aver resistito alle conseguenze del Covid-19 e «tanto movimento su deal opportunistici, salvataggi, restructuring». (m.g.)

COVIVIO, il rinascimento di Milano PASSA DAGLI UFFICI

Il Covid-19 ha spinto milioni di persone a lavorare da casa. Ma l'ufficio, aggiornato ai nuovi standard di sicurezza e benessere, non è morto. È la convinzione di Alexei Dal Pastro

di massimo gaia



ALEXEI DEL PASTRO

U

Uffici a Milano. Se pensate che il binomio sia stato irrevocabilmente compromesso

dalla pandemia di Covid-19, sappiate che uno dei maggiori player europei del real estate non la pensa così. Anzi, è fermamente convinto che il capoluogo lombardo sia *the place to be* in Italia e che gli uffici non verranno spazzati via dallo smart working.

Alexei Dal Pastro guida l'ufficio italiano del gruppo Covivio: circa 24 miliardi di euro di patrimonio gestito e 8 miliardi di euro in progetti in fase di sviluppo in Europa, quotato all'Euronext di Parigi e su Borsa Italiana, conta oltre 990 dipendenti in Europa, tra le città di Milano, Parigi e Berlino.

Covivio è il principale artefice della rinascita del quartiere di Porta Romana, attorno al progetto Symbiosis. E ha in mano immobili di grande pregio, per lo più nelle aree centrali e

semicentrali di Milano.

In questa intervista, Dal Pastro approfondisce alcuni concetti già espressi nel corso di un webinar organizzato da Financecommunity (vedi il resoconto sul numero [144 di MAG](#)), in particolare riguardanti l'ufficio post-Covid. E conferma l'interesse per l'area dello scalo ferroviario di Porta Romana.

Dal Pastro, qualcuno sostiene che dallo smart working sperimentato durante il lockdown milioni di lavoratori (e migliaia di imprese) non torneranno più indietro. Sarà davvero così?

Penso sia ancora un po' prematuro trarre una simile conclusione. Certo, capisco che tutti – analisti e investitori in primis – vogliano avere risposte chiare. Posso dire che



THE SIGN

DOVE C'ERA
UNA FABBRICA
ORA C'È IL VERDE

*E' un progetto, firmato da **CMR-Massimo Roj Architects**, di rigenerazione urbana, con l'obiettivo di trasformare un'area industriale degli anni Cinquanta in un business district innovativo. Riguarda un'area nella zona sud-ovest di Milano, dove un tempo sorgeva la fonderia Vedani, a pochi passi dalla metro M2 di Romolo, nelle vicinanze dell'Università Iulm, dei Navigli e di via Tortona. The Sign prevede la realizzazione di quattro edifici, per una superficie di circa 40mila metri quadri. L'edificio A è stato consegnato ad Aon a dicembre 2019, mentre gli edifici B e C sono stati pre-locati a NTT Data. Il progetto include una piazza di 4mila metri quadri con fontane e 5mila metri quadri di spazi verdi; mira a ottenere certificazioni **Leed Platinum** e **Biodiversity Label**, e infatti prevede soluzioni per incrementare la vivibilità del sito e sistemi per una gestione efficiente delle risorse utilizzate. Tra le soluzioni previste ci sono sistemi di recupero dell'acqua piovana per l'irrigazione, tetti verdi, impianti di ultima generazione per la refrigerazione, per il miglioramento della qualità dell'aria e per l'ottimizzazione termica all'interno degli edifici. *



sicuramente questa esperienza, per quanto vissuta forzatamente, avrà un impatto. I grandi utilizzatori di uffici stanno riflettendo internamente su come aggiornare la politica di utilizzo degli spazi.

E che linea si stanno dando, i grandi tenant?

La verità è che non ci sono ancora idee chiare e definitive. Recentemente, in collaborazione con il Politecnico di Milano, abbiamo riunito attorno a un tavolo cinque multinazionali, nostre clienti, per capire qual è la loro view. Dal confronto è emerso che tutti gli utilizzatori di uffici stanno ragionando internamente sull'evoluzione del modello di utilizzo degli spazi, ma non sono emerse linee certe, comportamenti definitivi e condivisi.

Covivio, però, si muove nella convinzione che l'ufficio non sia morto...

Quello che abbiamo sperimentato negli ultimi mesi è stato *home working*, non *smart working*. Già prima che esplodesse la pandemia la nostra strategia era volta alla realizzazione di uffici smart, integrati nel contesto urbano e abilitanti a buone performance lavorative. Gli uffici dovranno avere ancora più tecnologia. E sarà necessario suddividere gli spazi, sia per quanto riguarda le postazioni, migliorando il benessere del lavoratore grazie alla disponibilità di più metri quadri, sia rendendo più comodo e salubre l'ambiente, per esempio migliorando la qualità dell'aria.

L'ufficio come estensione dell'abitazione, dunque...

Ciò che le persone hanno particolarmente apprezzato del

lavoro da casa è la flessibilità degli spazi. Vedremo un passaggio dal desk tradizionale a nuove superfici. E verranno introdotti spazi dedicati alla socialità e al team building. Cresceranno gli ambienti di lavoro all'aperto, come terrazzi e aree verdi. Inoltre, gli uffici dovranno necessariamente essere sempre più vicini agli hub di comunicazione, intesi come trasporti, perché il problema principale è raggiungere il luogo di lavoro (poi, come ben sanno i pendolari, c'è la grande tematica di come funziona – anzi, di come *non* funziona - il trasporto pubblico, ma questo non possono risolverlo le società immobiliari, ndr). L'obiettivo finale è massimizzare produttività e benessere del lavoratore.

Attualmente, nella cosiddetta Fase 3 della pandemia, qual è la percentuale di utilizzo degli uffici nel vostro portafoglio (che ha un tasso di occupazione degli spazi, cioè di società che pagano l'affitto, del 98,6%)? Da quel che ci risulta, siamo dal

SYMBIOSIS

IL NUOVO BUSINESS DISTRICT

*È un progetto di rigenerazione urbana all'interno del quartiere di Porta Romana-Vettabbia, a sud di Milano. Ospita la Fondazione Prada e Talent Garden. È un business district che si sviluppa su 125mila metri quadri. L'area si articola in due lotti: il lotto nord, con le sedi di Fastweb e Cirfood ristorazione consegnati nel 2018, il building D in cui Boehringer Ingelheim trasferirà la sede italiana nel 2021 e altri due immobili (C+E e F) su cui non sono ancora stati avviati i lavori. Infine, il lotto sud, che ospiterà l'ICS International School, e il building G+H. Ad eccezione della scuola, firmata **Barreca & La Varra**, Symbiosis è progettato da **Antonio Citterio Patricia Viel**. I building hanno classe energetica A e certificazione di sostenibilità, in particolare quelli a uso uffici sono certificati LEED Gold e Platinum. Per i nuovi sviluppi è previsto il protocollo WELL. Al cuore dell'area c'è piazza Olivetti, 13mila metri quadri di spazio privato a uso pubblico, dotata di 45 alberi, vasche d'acqua, un giardino ruderale con erbacee e vegetazione spontanea. Il progetto è firmato dall'architetto paesaggista **Carlo Masera**. Symbiosis di fatto si fonde con Vitae, progetto di rigenerazione urbana sostenibile che si è aggiudicato la prima edizione del concorso internazionale Reinventing cities, promosso dal C40. Il progetto, finalista ai Mipim Awards 2020, vedrà la luce nel sito di via Serio, nei pressi della Fondazione Prada. Il budget totale per l'operazione è di 40 milioni e la consegna è prevista nel 2022. **Vitae** realizzerà un progetto a destinazione d'uso mista di oltre 10mila metri quadri: uffici e spazi per eventi pubblici dedicati all'alimentazione e alla didattica saranno affiancati da poli dedicati al business e da aree destinate alla ricerca molecolare e oncologica, con una foresteria dedicata ai ricercatori internazionali di Ifom. Vitae vede la partecipazione di **CRA-Carlo Ratti Associati**, studio di innovazione e design, e **Habitech**, esperto ambientale, come team lead..*



30 al 50% di utilizzo. Negli uffici milanesi di Covivio siamo al 50%, decisamente sopra la media.

È evidente che un tasso di occupazione così basso induce le società a fare delle riflessioni sul costo del real estate...

Spero che torneremo gradualmente all'utilizzo pieno dopo settembre, con una progressiva accelerazione sino al 2021. Di sicuro, emergerà con sempre maggiore chiarezza la differenza fra edifici datati e quelli di nuova generazione.

Quindi, il focus di Covivio – uffici a Milano – non cambia?

Nessuna deviazione rispetto alla linea che ci siamo dati. I cantieri

a Milano sono rimasti fermi 53 giorni per il lockdown, poi sono prontamente ripartiti con le misure di sicurezza richieste dalla legge.

Come è composto il portafoglio attuale?

Il 75% degli immobili è a Milano, ma se escludiamo il portafoglio di Telecom Italia – che è molto granulare e composto da centraline telefoniche – la percentuale sale a oltre il 90%. Riteniamo che ci sia ancora tantissimo lavoro da fare nel capoluogo lombardo.

E intendete restare concentrati sugli uffici o diversificare in altri segmenti?

A parte gli uffici, un altro segmento che ci interessa è l'alberghiero, abbiamo una practice dedicata, Covivio Hotel, che gestisce circa 400 hotel in 12 Paesi in Europa. In Italia abbiamo comprato quattro hotel (uno a Roma, due a Venezia e uno a Firenze). Ma stiamo parlando di un settore che ha subito un impatto molto pesante dal Covid-19.

Torniamo a parlare di uffici: siete talmente convinti che – nonostante le regole di distanziamento sociale – abbiano un futuro florido da non aver fatto un passo indietro nemmeno rispetto a Wellio, il concept di pro-working...

No, lo spazio italiano (il primo, dopo cinque siti operativi in Francia, ndr) aprirà il 31 agosto. Siamo molto ottimisti, abbiamo visto che le attività di marketing hanno raccolto grande interesse: gli spazi sono pre-affittati per ¾. E sono particolarmente interessate le grandi aziende. La scelta di un edificio che costituisce un landmark per Milano, in via Dante 7 (oltre 4.700 metri quadri e 400 postazioni di lavoro, tra uffici privati personalizzabili, postazioni di coworking in aree condivise, sale riunioni e aree per eventi versatili, ndr), lo rende particolarmente attraente. E' una soluzione flessibile, che funzionerà come un'antenna per captare in anticipo l'evoluzione degli uffici sulla base delle esigenze dei clienti. Penso che in Wellio emergeranno soluzioni e contenuti che potremo trasferire sugli uffici tradizionali.

Parliamo dei progetti in via di sviluppo. A che punto sono i lavori di The Sign (vedi box)? Siamo in fase avanzatissima.

SCALO DI PORTA ROMANA, L'ORO OLIMPICO

A ridosso di Symbiosis, l'area ha un potenziale immobiliare molto alto, in funzione dell'infrastrutturazione dei servizi pubblici (MM3 e S9 Linea 91) e della vicinanza col centro e delle zone residenziali di Porta Romana e corso Lodi, nonché del polo universitario della Bocconi e IED. Si tratta di oltre 160mila metri quadri e altri 90mila di parco. Ferrovie dello Stato, attraverso la controllata Sistemi Urbani, ha indetto una gara pubblica, i cui tempi si sono dilatati per via della pandemia di Covid-19. A ogni modo, il 10 marzo scorso sono state presentate le manifestazioni d'interesse. Con il supporto degli advisor (Duff & Phelps, Mediobanca e Pavia Ansaldo), a maggio le FS hanno aperto la data room, dando tempo sino a luglio a una short list di soggetti pre-selezionati per presentare le offerte non vincolanti. Seguirà la fase delle offerte vincolanti. Entro l'anno si dovrebbe concludere l'iter. Per quanto riguarda il controvalore delle offerte, nei mesi scorsi erano circolate stime comprese fra 70 e 100 milioni. A parte Covivio, la corsa dovrebbe vedere la partecipazione di Coima e Hines. L'ex scalo dovrà ospitare il villaggio olimpico per le Olimpiadi invernali di Milano e Cortina del 2026: sarà qui che troveranno alloggio gli atleti, i team e i giornalisti di tutto il mondo. I lavori dovrebbero partire nel 2022, e concludersi tra il 2024 e il 2025. Finiti i Giochi invernali, la struttura verrà riconvertita in uno studentato e in alloggi in housing sociale. La valorizzazione del quartiere fa parte del progetto più ampio di riqualificazione dei sette ex scali ferroviari della città (oltre a Porta Romana, Farini, Porta Genova, Lambrate, Rogoredo e Greco Breda) circa 1,5 milioni di metri quadrati complessivi, sparsi nelle aree semiperiferiche. 



ALEXEI DEL PASTRO

Abbiamo già consegnato ad Aon la nuova sede e altri due immobili, collegati fra loro, verranno consegnati a Ntt Data entro febbraio 2021, solo con un paio di mesi di ritardo per via dello stop ai cantieri. Resta un ultimo immobile, di circa 11mila metri quadri, per il quale siamo in fase di marketing. Alla fine dell'anno scorso e a inizio 2020 c'era gran fermento. Poi, chiaramente, i dialoghi sono entrati in *stand-by* tra marzo e aprile, ma già da maggio e ancor più da giugno sostanzialmente tutte le discussioni sono ripartite. Siamo ottimisti.

E per quanto riguarda Symbiosis (vedi box)?

Anche qui siamo in fase molto avanzata. La nuova sede di Fastweb è già diventata un punto di riferimento per identificare la zona. A

settembre consegneremo l'edificio della scuola Ics. Stiamo lavorando alla costruzione di un secondo immobile, che diverrà la sede del gruppo farmaceutico Boehringer Ingelheim: la consegna è prevista tra il secondo e il terzo trimestre dell'anno prossimo. E abbiamo in rampa di lancio altri due progetti, per i quali siamo in fase finale, ovvero un edificio di circa 20mila metri quadri che diverrà la sede di un'industria del settore energy e un immobile di circa 40mila metri quadri per cui siamo in fase avanzata di dialogo con un gruppo della moda.

Parlare di Symbiosis porta naturalmente ad affrontare il tema dello sviluppo dello scalo di Porta Romana (vedi box): conferma l'interesse di Covivio per quell'area?

Confermo l'interesse, che è

quasi naturale, in quanto estensione di Symbiosis, zona che è divenuta di pregio anche grazie al nostro lavoro, che ha portato *tenant* di grande importanza. Per quanto riguarda lo scalo di Porta Romana, c'è una *data room* aperta, stiamo studiando le carte. E' un progetto complesso dal punto di vista ingegneristico, perché prevede opere ferroviarie e civili, oltre alla porzione dedicata al villaggio olimpico (Milano-Cortina 2026, *ndr*). Noi conosciamo molto bene l'area, ma certo ci sarà competizione.

Guardate solo a Porta Romana o siete interessati anche agli altri scali ferroviari milanesi oggetto di bandi per la riqualificazione?

Mai dire mai, ma ora siamo concentrati al 100% su Porta Romana.

A inizio giugno il Comune di Milano ha annunciato di aver ricevuto 61 progetti per la rigenerazione di sette aree nel quadro della seconda edizione di Reinventing cities: c'è anche Covivio tra quanti hanno presentato una manifestazione d'interesse?

Non abbiamo partecipato. Vogliamo restare focalizzati sui progetti in corso, tra cui anche Vitae, che ha vinto la scorsa edizione di *Reinventing cities*, e sullo scalo di Porta Romana. Stiamo lavorando sulla riqualificazione di immobili anche in Corso Italia e Via dell'Unione. ■

GOLDEN POWER, dove arriva lo stretto indispensabile?

a cura di Barabino & Partners Legal

L'adolescenza. Quella fase della vita magicamente terribile dalla quale tutti siamo passati, in cui abbiamo iniziato a meglio comprendere noi stessi, a testare i nostri limiti e, soprattutto, il limite dell'autorità che i nostri genitori facevano valere nei nostri confronti. Quando abbiamo guadagnato il nostro uscire la sera con gli amici di mezz'ora in mezz'ora finché, finalmente, non c'è stato più bisogno di dire perché uscivamo o dove andavamo. Una fase in cui erano frequenti i litigi legati alla fiducia e alla capacità di giudizio, che per i nostri genitori noi non avevamo praticamente mai.

Una fase in cui il sogno di diventare grandi era disegnato solo da larghe e decise pennellate di entusiasmo e ottimismo che agli occhi dei genitori erano più che altro incoscienza e inesperienza.

Però, siamo diventati grandi. L'esperienza, che ha per certi versi offuscato i toni accesi dell'iniziale quadro del nostro futuro, ci ha reso adulti e consapevoli del nostro essere, delle nostre possibilità e delle nostre potenzialità. Indipendenti da mamma e papà, ormai non ci arrabbiamo (quasi) più se siamo costretti a sorbirci i discorsi paternalistici del pranzo della domenica.

Questa è più o meno la storia di ogni essere umano. Uno schema archetipico che ritroviamo in molte sfaccettature del reale. In particolare, nel rapporto fra Stato e imprese. Uno schema che vale la pena tenere a mente quando, come in questo momento, si viene a discutere di poteri straordinari che lo Stato può esercitare sulla vita delle imprese. In effetti, cos'è il golden power se non il divieto di papà e mamma di lasciare Marco andare a scuola in motorino o di permettere a Giulia di frequentarsi con Simone? Anche Stato e aziende sono persone. Certo, giuridiche, ma non per questo non hanno nel tempo affrontato quel percorso di emancipazione di cui sopra.



Così, all'interventismo statale sull'economia, tipico di una fase della vita in cui non si reputano i propri figli in grado di autoamministrarsi, ha fatto seguito la convinzione che sta alla base della modernità economica: uno stato liberale che lascia al mercato la possibilità di autoregolarsi intervenendo solo per lo stretto indispensabile.

Fra queste *bare necessities* (come canterebbe l'orso Baloo del Libro della Giungla), rientrano le situazioni in cui lo Stato ritiene fondamentale intervenire *sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, nonché per le attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni*", come afferma lo stesso dl 21/2012 che configura il golden power. In virtù di questo potere, è possibile intervenire nelle scelte di vita delle società appartenenti a questi settori, stabilendo specifiche condizioni, ponendo veti all'adozione di determinate delibere societarie o ancora opponendosi alle operazioni di cessione d'azioni. In quest'ultimo caso, tutto ricorda

tanto la mamma che non approva il fidanzato di turno...

In ogni caso, la problematica legata al golden power si fa più calda proprio adesso, in cui le *bare necessities* sono aumentate esponenzialmente a causa dell'emergenza covid. Il Decreto Liquidità infatti, ha allargato l'esercizio del golden power ai settori finanziario, creditizio e assicurativo, alimentare, all'accesso alle informazioni sensibili inclusi i dati personali, alle nano e bio tecnologie, alle infrastrutture e tecnologie critiche funzionali ad energia, trasporti, salute e acqua. Una situazione in cui lo stretto indispensabile esce elegantemente di scena e lascia il posto ad una moltitudine di situazioni tale che, tornando al paragone familiare, i figli sarebbero già in terapia con psicofarmaci annessi.

Non solo. Mamma e papà almeno sono in due, si dividono i compiti e possono confrontarsi spesso al tavolo della cucina. Ma lo Stato è uno (e nessuno e centomila...) e dovrà fare i conti ad esempio con un esponenziale aumento

delle notifiche dell'acquisto di partecipazioni finanziarie in tutti i settori riguardati dal decreto legge, visto appunto l'obbligo di notifica che il dl Rilancio ha istituito. E, noi sappiamo, l'amministrazione è tenuta all'obbligo di provvedere.

Che problema c'è, direte voi, tanto vale il silenzio assenso. Bah, intanto c'è un piccolo passaggio logico che sembra poco chiaro proprio in ragione dell'individuazione del silenzio assenso quale via di risposta. Se reputi fondamentale intervenire su un particolare aspetto della mia esistenza, qual è il senso, poi, di concludere dicendo che il tuo silenzio, la tua inerzia, equivale ad un sì? Allora, forse, la tua voce in capitolo non era poi tanto fondamentale.

In secondo luogo, il silenzio assenso, nato come strumento di semplificazione dell'azione amministrativa, aveva già dai suoi albori destato perplessità in una parte della dottrina. Scriveva A.M Sandulli a proposito del silenzio assenso: non ho in questa sede (Foro Amministrativo sett. 94 parte 2 pag. 486) *avuto la pretesa di trovare soluzioni a problemi annosi e complessi, ma soltanto la volontà di rappresentare i gravissimi problemi creati dall'inerzia e l'inidoneità delle soluzioni che la trasformano da patologia in tipologia*. Una condizione patologica di nome e di fatto la stiamo vivendo adesso. Le parole di Sandulli sono universalmente valide: oggi, a tutti i livelli, il rischio di trasformare una patologia in una tipologia è elevato più che mai. Non solo. Una patologia psichiatrica è decisamente più difficoltosa da curare rispetto ad una virale. 📌

SCENARI



**GUARDA
IL WEBINAR**

Tempi duri per la moda e il design. Ma investitori e aziende, intervenuti al webinar sul tema organizzato da Lc, sono positivi: «La ripresa ci sarà». Bisognerà sfruttarla investendo

INVESTIMENTI E DIGITALE

per superare la crisi



LAURA MORELLI



ROBERTA BENAGLIA



PIERO IACOMONI



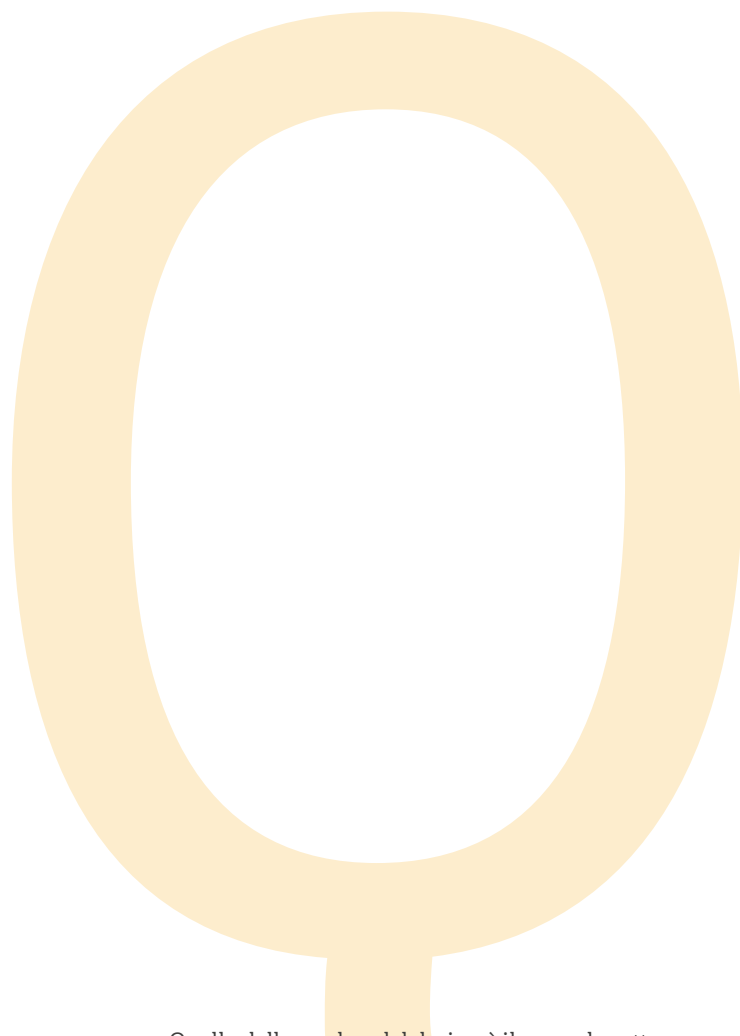
MASSIMO MANELLI



LORENZO STANCA



MONICA ZAFFERANI



Quello della moda e del design è il secondo settore in Italia dopo l'automotive per volumi esportati. Coinvolge una filiera di migliaia di lavoratori e produce un fatturato complessivo di oltre 100 miliardi. Ma è anche uno dei comparti che più è stato impattato dal lockdown imposto durante l'emergenza Covid. Tanto che secondo un'indagine di Unicredit, basata su dati Cerved, la sola filiera della moda nel 2020 perderà tra il 20 e il 25% del fatturato e non è detto che nel 2021 riuscirà a recuperare tutto il calo subito.

Quali sono dunque le prospettive del settore in questa nuova crisi? Come affrontare i nuovi scenari del mercato, considerando anche l'accelerazione di trend come la digitalizzazione e l'e-commerce? Queste domande sono state al centro del webinar organizzato da Lc Publishing Group assieme allo studio legale Poggi & Associati dal titolo "Moda e design, prospettive oltre la crisi", al quale hanno partecipato come relatori **Roberta Benaglia**, amministratore delegato di Style Capital; **Piero Iacomoni**, Presidente e Fondatore di Monnalisa; **Massimo Manelli**, amministratore delegato di Snaidero; **Lorenzo Stanca**,

managing partner di Mandarin Capital Partners e **Monica Zafferani**, partner dello studio legale Poggi & Associati.

Tutti i relatori convergono sul fatto che i prossimi mesi saranno duri, la crisi si rifletterà sui bilanci, ma che per superarla servono investimenti soprattutto in digitale, dalla vendita/presentazione dei prodotti fino alla comunicazione.

Come spiega Benaglia di Style Capital, private equity specializzato nella moda con in portafoglio marchi come Forte_Forte, Msgm e Re/Done, «il calo del fatturato ci sarà e sarà consistente» anche se per le aziende «molto dipenderà dall'esposizione geografica: chi è più esposto sul mondo asiatico vive già una fase di recovery, mentre negli Usa la situazione è più complessa, i department store erano già in difficoltà e il Covid e le tensioni sociali hanno peggiorato la situazione». L'Europa, con sorpresa di tutti, «si sta riprendendo bene e sta trainando la ripresa spinta dalla Germania», aggiunge Manelli. Difficile dire quando questa situazione finirà, «stimiamo un recovery pieno non prima della primavera/estate 2021», osserva Benaglia, «fermo restando che le campagne vendite, partite già ora, saranno condizionate dai consumi e dal loro andamento».

Per Iacomoni, «sono stati mesi difficili perché non abbiamo potuto produrre ma per noi è stata l'occasione per imparare cose nuove, ad esempio a utilizzare lo smartworking che stiamo ancora utilizzando, e per investire in innovazioni digitali come il virtual showroom. La vendita online sarà il futuro ma il negozio resterà importante come vetrina». Lad di Monnalisa sottolinea che è fondamentale in questa fase «continuare a investire, altrimenti non si potrà superare vincenti questo periodo difficile».

Sul fronte design, osserva l'ad di Snaidero, «il vero periodo di incertezza è la finestra tra settembre, quando alcuni effetti positivi avuti finora come certi provvedimenti espansivi dei governi verranno meno, e la scoperta del vaccino, a seguito del quale ci aspettiamo un'impennata dei consumi». Stanca, che con Mandarin Capital Partner gestisce Italcer, polo della ceramica, e Devon e Devon, brand italiano di interior design di lusso, aggiunge che «con interventi come

PUNTI DI VISTA



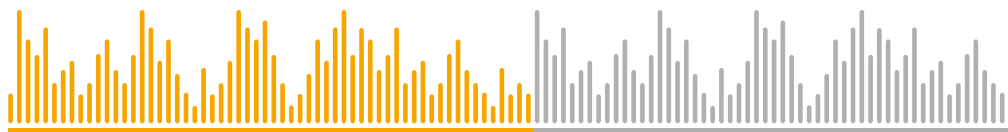
ANDREA SASSO

ANDREA SASSO (IDB): «DALLA CRISI ANCHE SPINTA AL CONSOLIDAMENTO»

«Questa crisi ha accelerato la realizzazione dei progetti che avevamo già avviati come i programmi di trasformazione digitale e di m&a» racconta **Andrea Sasso**, da maggio presidente e amministratore di Italian design brands, polo del design nato nel 2015 dall'unione a oggi di sette aziende del desing (Gervasoni, Meridiani, Cenacchi, Davide Groppi, Saba Italia, Modar e Flexalighting) e promosso da Private Equity Partners. Le aziende Idb, che nel 2019 hanno registrato ricavi aggregati per 150 milioni di euro, «hanno affrontato in modo eccellente il lockdown, con voglia di ricominciare e pensare al futuro».

Sul fronte m&a «le aziende hanno capito che essere soli è molto più difficile ora rispetto al passato e per questo sono state molte quelle interessate a entrare nel nostro gruppo. La cosa fondamentale è trovare aziende eccellenti interessate a condividere un progetto di lungo periodo, che vede nella quotazione in Borsa un punto di partenza per lo sviluppo». Quotazione che «speriamo di fare il più presto possibile, non appena le condizioni ce lo permetteranno». Nel digitale, invece, «oltre ad aver implementato lo smartworking, abbiamo utilizzato le tecnologie digitali per presentare i prodotti e raggiungere i nostri stakeholder a causa del rinvio del Salone del Mobile realizzando, fra le altre cose, filmati con contenuti esperienziali elevati o presentazioni dettagliate dei prodotti. Così abbiamo lanciato la nuova lampada "Origine" di Davide Groppi riscuotendo comunque un grande successo». (l.m.)

Clicca per ascoltare l'audio



l'ecobonus e altre iniziative pubbliche legate all'edilizia potranno dare una spinta al settore del design già da quest'anno, aspettando poi un eventuale rimbalzo il prossimo anno».

A livello normativo, per Zafferani in questi mesi «il problema principale per le imprese di moda e design è stata la liquidità», esigenza che non è stata pienamente soddisfatta dalle misure

governative, «che dovrebbero convergere invece su forme di intervento a supposto del cambiamento in atto, quindi specifici per tecnologia e digitalizzazione, e su una riduzione del cuneo fiscale per le imprese. Serve una spinta e un aiuto per le imprese per sostenere i costi e gli investimenti necessari per restare competitivi sul mercato». (l.m.).



FOOD BUSINESS

FUSTO, LA PASTICCERIA
METTE IL TURBO

STRUMENTI DEL BUSINESS

EURICOM-CURTIRISO
E LA FORZA DEL CHICCO ITALIANO

CALICI E PANDETTE

GIULIO FERRARI, IL FUTURO NASCE
DALLE RADICI E DALLA ROTTURA
DELLE REGOLE (INUTILI)

LE TAVOLE DELLA LEGGE

LA R-EVOLUTION
DELLA VECCHIA MALCESINE

FUSTO, LA PASTICCERIA METTE IL TURBO

Il fuoriclasse dei dolci mette radici a Milano con una palestra-laboratorio, la Ferrari della pasticceria italiana. Il settore in Italia è in fermento e ingrana la quarta per mettersi al pari della cucina.

di francesca corradi

@Lea Anouchinsky



GIANLUCA FUSTO E LINDA MASSIGNAN

Dall'Harry's Bar di Londra all'Hotel de Castille a Parigi dove, alla corte di **Alain Ducasse**, scopre la vocazione alla pasticceria. Dopo **Gualtiero Marchesi** l'imprenditore e pastry chef **Gianluca Fusto** entra nelle cucine di **Aimo e Nadia Moroni** dove di fatto scopre il senso profondo dell'ingrediente e dell'importanza delle tecniche come strumento di valorizzazione. A soli ventott'anni è il primo pasticcere straniero nel corpo docente dell'École du Grand Chocolat Valrhona in Francia e, nel 2008, fonda la Gianluca Fusto Consulting facendo consulenze a decine di chef stellati.

Materia prima, tecnica e creatività sono la sintesi dei vent'anni di carriera dell'istronico e instancabile pasticcere artigiano contemporaneo.

Classe 1975, al suo fianco c'è la moglie **Linda Massignan**, socia al 50% del nuovo Fusto Milano e anima dell'intero progetto: un luogo di ricerca, sperimentazione, formazione e, soprattutto, di produzione.



>>>



FOODCOMMUNITY AWARDS

4[^] Edizione

SAVE THE DATE
30.11.2020

ORE 12.00 • MILANO

PARTNERS

大成 DENTONS

FOCUS
ITALIAN LAW FIRM

#FoodcommunityAwards 

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



© Lea Anouchinsky



© Lea Anouchinsky



© Lea Anouchinsky

Se ad aprile il moderno laboratorio dolciario - una ex palestra degli anni 30 al civico 3 di via Ponchielli a Milano - ha aperto in sordina, rispondendo al boom di richieste di consegne a domicilio, ora il regno dei dolci è ufficialmente operativo. A MAG Gianluca Fusto racconta l'evoluzione del business della pasticceria, un settore pronto a essere svecchiato, avere lo stesso successo della ristorazione e conquistarsi una maggiore fetta di mercato e fatturato.

Come si è evoluto il settore della pasticceria negli anni?

Quattordici anni fa, grazie alla ristorazione, i congressi e la comunicazione di Ferran e Albert Adrià la pasticceria ha cominciato ad assumere un ruolo importante e una visione totale. Negli ultimi anni, inoltre, è cresciuta la richiesta di consulenti in Cina, Corea, Emirati Arabi, interessati al gusto europeo. La pasticceria, fino a qualche mese fa, stava vivendo una fase di svolta importante grazie anche alla spinta di social e stampa. L'emergenza sanitaria ha arrestato l'ascesa.

Perché in Italia il settore non ha ancora raggiunto l'importanza che ha in altri Paesi?

Il problema del nostro Paese è la cucina a base di pasta e riso e di portate importanti che spesso ostacolano un fine pasto goloso. In Italia pasticceria è sinonimo di famiglia e tradizione, non di gesto quotidiano, come ad esempio succede in Francia.

Ha come socio sua moglie...

La nostra coppia va oltre al discorso del pasticciere e la moglie al bancone. Siamo dei soci in affari: creiamo insieme in maniera diversa e il risultato è la sintesi perfetta di due visioni.

Cosa conta nello sviluppo del business?

La pasticceria va raccontata. È importante, inoltre cercare un'identità ed essere riconoscibili e unici. Ho creduto e credo ancora nel concetto della monoporzione per veicolare un percorso.



Noi, ad esempio, non abbiamo un punto vendita canonico perché vogliamo offrire al nostro cliente un'esperienza diversa: il ritiro è su appuntamento e questo ci permette di spiegare la cura e il dettaglio che mettiamo in ogni creazione.

A proposito di laboratorio, per Fusto Milano è stato un inizio un po' travagliato. Non è così?

L'apertura prevista il 6 marzo, a causa del lockdown, è stata rinviata. Non ci siamo persi d'animo e abbiamo proseguito anche nei mesi di chiusura forzata a lavorare: senza somministrazione ovviamente ma puntando sul delivery e sull'asporto.

Il vostro è più di un negozio...

Da un'ex palestra degli anni Trenta, di circa 240 metri quadri abbiamo ricavato uno spazio di 30 metri quadri dedicati alla vendita e 148 metri quadri al laboratorio. Rispecchia la mia filosofia: essenzialità, pulizia delle linee e ricerca ed è la sintesi dei vent'anni passati a girare il mondo tra spazi e cucine.

Molti i partner di quest'avventura...

Sì, sono le più affermate aziende del settore: sia per quanto riguarda la fornitura di materiale professionale, sia per la scelta delle materie prime di alta qualità, che si alternano a seconda della loro stagionalità perché ogni singolo dolce ha il suo momento dell'anno. IFI per la vetrina dei dolci, le temperatrici Selmi, Moretti Forni, Roboqbo, Irinox per la parte di refrigerazione e Kitchen Aid con la sua linea di elettrodomestici ad uso professionale. Non mancano inoltre partner food di uguale eccellenza: Valrhona, neanche a dirlo, per il cioccolato, i prodotti lattieri di Elle & Vire e le farine di Molino Pasini, oltre a tanti piccoli produttori locali.

Fusto Milano è un progetto tutto in divenire?

A breve organizzeremo eventi e corsi di formazione per aspiranti pasticceri: un luogo in cui tanto i professionisti quanto i grandi appassionati di pasticceria potranno esercitarsi e apprendere.



GIANLUCA FUSTO

Cosa vendete?

I prodotti cambiano una volta al mese circa, seguendo la stagionalità delle materie prime e le mie sensazioni. Ogni torta racconta una storia. Produciamo anche biscotti, creme spalmabili, confetture al cucchiaino, prodotti salati. C'è inoltre una parte dedicata ai libri.

Nell'educazione al consumatore anche il pasticciere ha un ruolo importante, non pensa?

Il professionista ha paura di osare quindi tende a proporre sempre gli stessi dolci senza creatività. Così facendo non contribuisce a educare il consumatore, che spesso arriva a pretendere un dolce a base di pesche o ciliegie in inverno.

Km0: sì o no?

Non crediamo al chilometro zero: è bello scegliere un ingrediente a seconda del momento e qualità, usare meno zucchero e più frutta alla giusta maturazione, giocare con le consistenze per creare prodotti come la nostra marmellata al cucchiaino, che si trasforma in un vero e proprio dolce.

Qual è il futuro della pasticceria italiana?

Dovrà essere rimodulata su: competenza, conoscenza ed esperienza. Rispetto alla ristorazione è ancora troppo legata alla ricorrenza e cerimonia e quindi, in un contesto economico difficile, viene per ultima. Non è facile capire come si svilupperà il mondo del dolce ma sono fiducioso. 🍪

EURICOM-CURTIRISO

E LA FORZA del chicco italiano

In Italia crescono consumi e produzione di riso: il 25% in cinque anni. La multinazionale Euricom, che ha nel portafoglio Curti e quindi lo storico brand Curtiriso, racconta l'ascesa del cereale e del gruppo in Ue

di francesca corradi



Durante il lockdown le vendite di riso italiano sono aumentate in modo considerevole a conferma di un trend che già negli ultimi anni è diventato interessante per il cereale. Il nostro Paese produce oltre il 50% di risone, la materia prima da cui deriva il riso, di tutta l'Unione Europea e più della metà del riso lavorato viene esportato.

Tra le più importanti multinazionali del riso italiane c'è Euricom, che ha chiuso il 2019 con un giro d'affari di circa 640 milioni di euro. Nel primo trimestre 2020 il suo fatturato ha segnato un notevole incremento e, durante l'emergenza sanitaria, il gruppo ha lavorato ininterrottamente per rispondere all'aumento della domanda di circa il 30% in più del normale. Gli ultimi dati Nielsen del 14 giugno registrano un'ulteriore crescita della quota a volume delle vendite di Curtirso, pari al 4,7% del mercato retail contro il 3,7% del precedente.

Mario Francese - amministratore delegato di Euricom e di Curti, oltre che Presidente dell'Associazione Industrie Risiere Italiane e membro del comitato esecutivo di Ferm (Federation of European Rice Millers) - racconta a MAG l'impennata nella domanda di riso in questi primi mesi del 2020 e la crescita costante dei consumi in Italia e Ue.

Il settore risicolo sta vivendo un momento d'oro...

Negli ultimi cinque anni il consumo di riso, in Europa, è aumentato del 7% circa grazie sia al flusso dei migranti – grandi consumatori di riso – sia all'aumento delle richieste di piatti etnici, come



MARIO FRANCESE



WEB EDITION
SAVETHEBRAND

BY FOODCOMMUNITY

L'evento che celebra i brand italiani nel settore del FOOD

14.07.2020

DALLE ORE 19.00

Partners

FOCUS
ITALIAN LAW FIRM

LATHAM & WATKINS

Trevisan & Cuonzo

#SaveTheBrand  

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

PUBLISHING GROUP
LC



il sushi, o di derivati, come le gallette. Il mercato italiano è cresciuto, invece, a doppia cifra, +25% negli ultimi cinque anni, con un consumo di circa 400mila tonnellate. Tra i fattori che hanno contribuito al maggior consumo del cereale c'è senz'altro anche l'aspetto salutistico del prodotto, che è visto come sano e light, e l'aumento dei consumi etnici e dei derivati, nonché l'uso industriale, nelle cui preparazioni il riso è spesso l'ingrediente principale.

Un fabbisogno ampiamente coperto rispetto alla pasta...

In Italia si producono circa un milione di tonnellate di riso di cui meno della metà – circa 400mila – vengono consumati internamente, 500mila esportate all'interno dell'unione europea mentre il resto al di fuori dell'Ue: prevalentemente nel bacino del Mediterraneo, in Turchia, in America, in Australia e in Svizzera.

Perché scegliere il riso italiano?

Il riso da risotto lo produciamo solo noi e gli ambasciatori in tutto il mondo sono i nostri ristoratori. È un prodotto che viene scelto da un consumatore che apprezza la qualità seppur a un prezzo superiore.

Chi sono i nostri concorrenti?

Si tratta principalmente del riso americano e asiatico: gli agricoltori europei hanno un costo di produzione superiore. Sul mercato internazionale dovremmo allargare la presenza sui risi tipici da risotto.

Ci sono gli spazi per aumentare la produzione?

Per il momento sono coltivati a riso circa 225mila ettari di territorio italiano. Incrementando i consumi di Indica – chicchi stretti e lunghi come il basmati – il mercato del riso italiano potrebbe crescere di almeno altri 20mila ettari. L'auspicio è cercare di produrre di più, sia in Italia che nell'Ue.

L'Italia ha un primato...

Sì, produciamo tra il 50 e il 52% di risone coltivato in tutta l'Unione Europea, la Spagna è il secondo produttore, con una quota del 25%, seguono il Portogallo e la Grecia. Ci sono poi piccole superfici in Bulgaria, Ungheria e Francia.

Quanto riso viene consumato in Europa?

Sono 2,8 milioni le tonnellate di riso consumate nell'Ue, e di queste la metà viene importata.

Si tratta di circa 1,7 milioni di riso Indica consumato prevalentemente nell'Nord Europa e per il 70% importato, mentre i restanti 1,1 milioni di tonnellate di riso Japonica viene consumato nel Sud dell'Ue e coperti dal 65% dall'importazione. L'Italia è un gran consumatore di riso - con il risotto più nel Nord Ovest e meno nel Centro Sud dove, invece, domina l'insalata di riso - e supera la media europea di 4kg a testa ma i portoghesi sono i più grandi consumatori con 15 kg pro capite.

Quanto sono importanti e vincolanti gli accordi internazionali?

Nell'ambito di una strategia di globalizzazione spinta, l'Ue ha regolato buona parte delle importazioni senza dazio con delle concessioni, tanto che almeno il 70% del riso importato entra a dazio zero. In seguito all'emergenza anche l'Ue probabilmente gestirà le strategie di globalizzazione con più regole, con effetti positivi sul mercato del riso.

Qual è l'incidenza del riso su totale dei prodotti agroalimentari?

Nel 2019 l'industria alimentare italiana ha fatturato 145 miliardi di euro di cui il riso rappresenta 1,2 miliardi di euro quindi meno dell'1%. L'export è stato pari a 35,4 miliardi e il 50% del fatturato è stato registrato fuori dai confini, parlando a valore



perché a volume si esporta anche il 60%.

Parliamo di Euricom...

Siamo un gruppo italiano fortemente presente in Ue e abbiamo chiuso il 2019 con un fatturato consolidato di 640 milioni di euro, un ebitda di 33,1 milioni e un utile post imposta di 16 milioni.

Quanto riso produce e vendete? Quali altri prodotti?

Per l'80% vendiamo il riso che produciamo in Ue – di cui il 20% in Italia – mentre il 20% extra Ue.

Nel 2019 avete messo a segno numerose acquisizioni...

Sì, a febbraio dello scorso anno abbiamo acquistato dal gruppo francese Marbour la proprietà al 100% di tre società: una di diritto olandese presente con uno

stabilimento vicino a Rotterdam, una di diritto polacco nell'area portuale di Gdynia, e infine una società di diritto italiano, con stabilimento di fronte a quello di Curti, a Valle Lomellina. Con questa operazione abbiamo invertito la tendenza che ha visto gruppi francesi acquisire società italiane nell'ultimo periodo. In Italia acquistiamo circa 25% del raccolto.

Sono in programma nuove operazioni?

Questi mesi sono serviti per aggregare e integrare nuove società acquisite e i risultati economici ne sono una prova tangibile. Siamo attenti all'evoluzione dei mercati e stiamo osservando gli sviluppi della Brexit. Il Regno Unito, alto consumatore di basmati, è un

osservato speciale, grazie ai suoi 65 milioni di abitanti con una forte presenza di residenti di origine indiana e pakistana.

Cosa succederebbe nel caso di una hard Brexit?

Il riso europeo potrebbe avere difficoltà di mantenere i volumi conquistati.

Quanto conta ancora il marchio per la vendita di riso?

Euricom possiede il 100% di Curti, la società industriale più importante del gruppo con un giro di affari di un terzo del fatturato ed è proprietaria di Curtiriso, fondato nel 1865, e quindi uno dei più antichi marchi di riso italiano. Si tratta di un brand storico con una forte presenza nel mercato retail, che è cresciuto di un punto percentuale raggiungendo il 5% di quota nella gdo confermando il trend degli ultimi due anni. Pensiamo di far crescere Curtiriso anche nel settore dei derivati.

Non solo brand famosi sugli scaffali...

Sì, il 52% del riso venduto nel canale retail, in Italia, esce sugli scaffali con la marca del supermercato. Curti è leader a livello europeo nel private label.

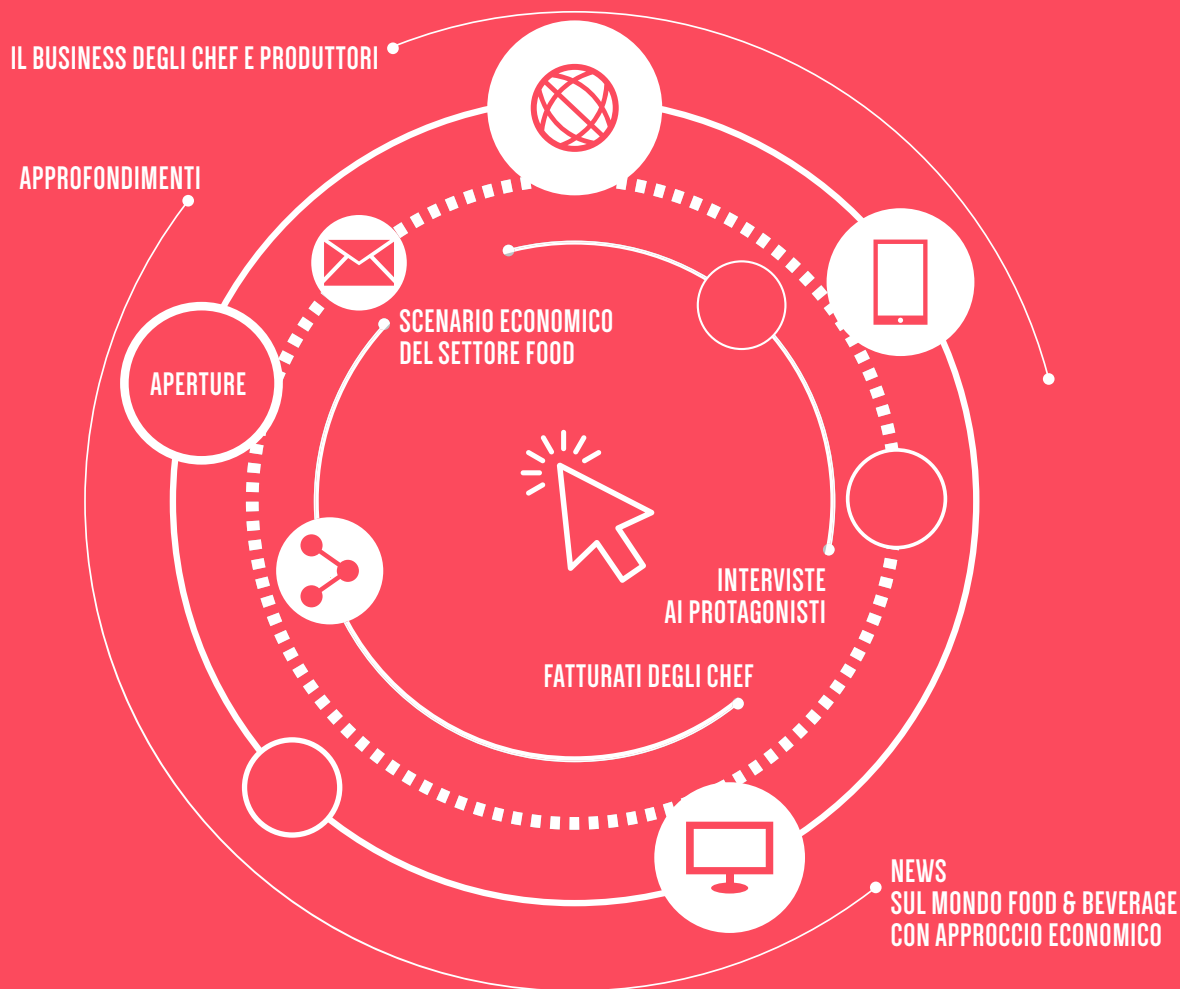
Quant'è importante in questo settore valorizzare il made in Italy?

Caratterizzare il prodotto nazionale è fondamentale e si sta facendo da diversi anni, con alterne fortune. In ogni caso bisogna perseverare nel valorizzare l'italianità, sapendo che si tratta di un processo i cui obiettivi si raggiungeranno nel medio-lungo termine. 🇮🇹



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

GIULIO FERRARI, il futuro nasce dalle radici e dalla rottura delle regole (inutili)

di uomo senza loden*

Se in un prodotto si cambia l'ordine dei fattori il risultato non muta. Ovvero, la proprietà commutativa della moltiplicazione (e dell'addizione, con qualche sostituzione terminologica). Proprietà valida in aritmetica, insulsa nello scritto.

Modifichiamo in ogni caso l'ordine e partiamo dalla (sinora consueta) fine.

Giulio Ferrari Trento d.o.c. Riserva del Fondatore 2006. Nel calice un perlage finissimo, delicatissimo, quasi impercettibile. Un colore giallo dorato scarico completa la sensazione di preziosa leggerezza. Al naso, limone,

mandorla e nocciola accolgono il lieve inchino dell'anice stellato, la sensazione di ombra estiva di una siepe di rosmarino lontanissima, il sorriso conturbante, quasi vizioso, della di scorza di arancia candita. Menta o alloro? Molti percepiscono la prima, io mi oriento verso il secondo. Si insinua nella mente, non bastassero i sensi così allertati, l'immagine di un fiore dai petali delicatamente rosa: non so dare un nome a questo fiore che probabilmente non esiste, ma spero di avere evocato la sensazione di inebriante smarrimento. Sempre in tema di fiori, l'acacia: ma non la sola (!!!) fragranza dello splendido

grappolo bianco, non la mera esemplificazione balbettata ai corsi "diventa esperto di vini in due lezioni" (o in due settimane o in due mesi), ma il profumo che residua dal morso del fiore di acacia appena colto e subito fritto in pastella. Non sapete di cosa parlo? Ma allora vi mancano le basi! Rimediate al più presto. Non è finita. I sentori più tradizionali di crosta di pane arrivano, ma da buoni ultimi, con l'aristocratico intento di scongiurare, per mezzo del ritardo, la banalità giocata da tanti su questa manualistica sensazione. Non manca il miele e, *last but not least*, un sentore di fieno: e non solo come fragranza, ma come suggestione di luogo,



insomma, ci siamo capiti. Rientriamo nei ranghi e concludiamo. Al palato, lunghissimo, sublime equilibrio tra il salino e il fresco, con ripresa tattile del perlage che si rivela marcato e delicato quasi fosse un bacio tra due adolescenti (ebbene sì: me li ricordo ancora), a conferma di ciò che l'occhio aveva intuito. Il tutto con l'eleganza naturale di chi la moda la fa e non la subisce.

Una sintesi? Riserva del Fondatore è un vino fortemente sensuale.

Cosa ti passa questa volta per la mente, Uomo senza Loden? Prima il vino e poi la storia? Perché inizi dalla fine alla quale ci ha abituati? Innanzi tutto perché mi va. E poi perché questo mi serve per giungere a due considerazioni che riguardano le nostre attività, i nostri studi (anche quando li chiamiamo "firm").

La prima nasce dal periodo che stiamo vivendo, il quale ci impone di infrangere abitudini e schemi. Abbiamo lasciato un mondo e ci stiamo dirigendo a folle velocità verso coste frastagliate e ignote: tant'è che le gesta di Ulisse sull'isola di Polifemo ci appaiono non più rischiose di un Monopoli. La seconda nasce dal periodo che stiamo vivendo, il quale ci impone di prestare molta attenzione alle abitudini e agli schemi che andiamo a infrangere.

Due termini che compongono il nome di questo spumante, Riserva e Fondatore, meritano, in questo momento storico, la nostra più profonda attenzione. Riserva: insomma, il meglio. Sapremo distinguere il meglio

dal (più) comodo? La qualità elevata, che non si accompagna mai al basso costo, dalla fretta sempre e comunque? Lo smart working come vantaggio e non come appiattimento? L'identità dalla massificazione? Pensiamo ai nostri collaboratori, i quali i meritano tutta la protezione e la cura possibile per preservare (se non riusciamo a ragionare se non in termini utilitaristici) quella qualità che ci consentirà di rimanere sul mercato.

Guadagneremo nell'immediato un po' meno? Può darsi: ma se sinora abbiamo guadagnato abbastanza lo dobbiamo anche a loro. CSR non è solo un acronimo da raccontare ai nostri clienti. Fondatore: che cosa aveva (o avevano) in mente il fondatore (o i fondatori) dei nostri studi? Quali sono i nostri principi irrinunciabili e distintivi? Ogni realtà ha i propri: hanno da essere pochi, fondamentali ed irrinunciabili. Vanno individuati e preservati. Non devono essere mai sacrificati sull'altare del fatturato: perché traditi i valori, l'entità si disgregherà e addio anche al fatturato! Siamo stati noi i fondatori e di valori non ne abbiamo individuati? Questo è un problema da risolvere con estrema urgenza. Chi non lo risolverà potrebbe non avere un futuro.

Un brindisi al futuro, le cui radici stanno sempre nel passato. E anche alla rottura delle regole. Quelle inutili. 🍷

** 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*

LA R-EVOLUTION della Vecchia Malcesine

di francesca corradi

Ritornano le incursioni in loco, in questo caso fuori porta. Ho fatto visita alla Vecchia Malcesine, il regno dello chef **Leandro Luppi** sul Lago di Garda: autentico, unconventional e dall'animo rock. Il professionista è un veterano del settore e i 22 anni a capo dell'insegna, così come i 17 di stella Michelin, si sentono tutti: non cerca complimenti ma offre emozioni, non gli piacciono le sfumature ma le tinte forti.

Lo chef sperimenta sui singoli prodotti, soprattutto del territorio, creando piatti dalla forte personalità. Sono due i menù presenti nella carta double face: quello con i goduriosi classici, dalla carbonara di lago al capriolo e nduja fino agli spaghetti al gin, e il R-Evolution 2020, che si può leggere come evoluzione e rivoluzione della sua cucina. Ho osato con il secondo.

Il pranzo è iniziato con un vodka tonic a base del distillato Enoglam - con succo di mirtillo aggiunto e quindi naturalmente rosa - presentato in una scenografica ampolla di vetro a forma di sigaro e versato poi in un calice ad hoc.

Il piatto Mazara, Mosca, Reggio Calabria - un gambero con gelatina di vodka e bergamotto - ha aperto la degustazione che è proseguita con l'esplosione di gusto dei tacos a base di ali di razza e cotechino. Si posiziona nel posto più alto del podio, della mia personale classifica, Kiwi Pesce Gatto, un piatto che certo non lascia indifferenti e colpisce (positivamente).

Nei piatti di Luppi c'è colore e arte. Tanti i riferimenti musicali: da Davide Bowie con il piatto Life on Mars, un'acqua di pomodoro con un pomodoro ricostruito dal cuore piccante, ai Pink Floyd con The lunatic Eel is on the lake, un'anguilla pensata come una parmigiana.

Il ristorante, con una suggestiva vista sul Lago di Garda, è accogliente ed elegante con tanti elementi di design. Menzione speciale va alle comode sedute: è sempre più raro trovarle. Ottimo il servizio con uno staff preparato ma non ingessato.

Prezzo menù degustazione: classics and more 100 euro e R-Evolution 2020 120 euro. 🍷

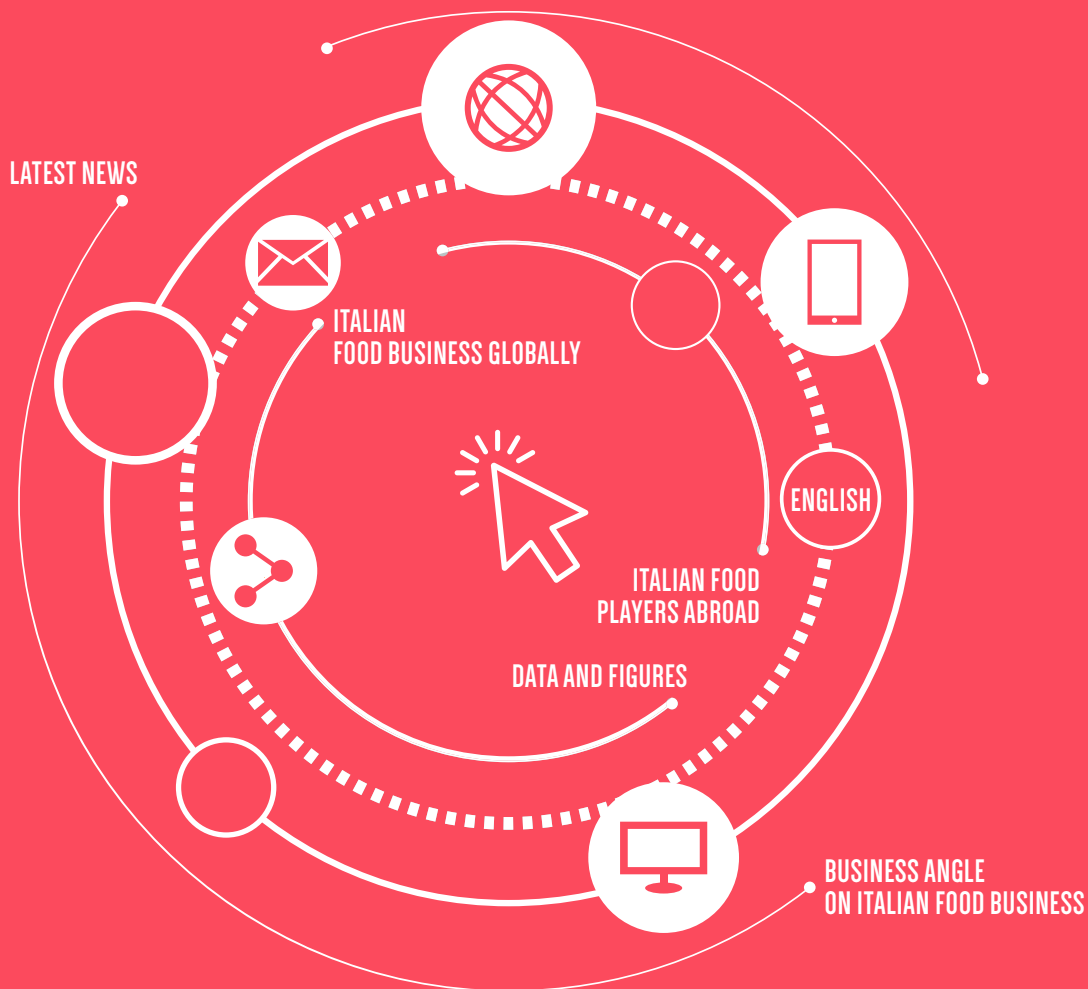
VECCHIA MALCESINE. INDIRIZZO: VIA PISORT, 6, 37018 MALCESINE VR - www.vecchiamalcesine.com





FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su

