10° ANNIVERSARIO 2013 | 2023

LC PUBLISHING GROUP

MAG

NUMERO 204 | 17 luglio 2023

SPECIALE
LC
Italian Awards 2023

SPECIALE
LC
Save the Brand 2023

Il personaggio

Ugo Fava: da Le Biciclette a Gud.
Il maestro delle tendenze

Tavole della legge

Tommy's Cafe. Locale pop
all'ombra dei Bastioni

Rizzoli: «la storia è eredità viva»

Con sede a Parma, la Rizzoli Emanuelli continua a dominare gli scaffali della grande distribuzione. Il fatturato, nel 2022, ha toccato i 42 milioni e le prospettive per quest'anno sono ancora più rosee. MAG ha incontrato Massimo Rizzoli, amministratore delegato dell'azienda Brand Hero del Save The Brand 2023 di Foodcommunity

Editoriale

Nicola Di Molfetta



Avvocati, è business

Cronache dal futuro. O storie sotto l'ombrellone. Non importa. Ma l'editoriale dell'estate, in attesa di raccontare dettagli e scenari che le grandi manovre in corso sul mercato legale locale si apprestano ad aprire, abbiamo pensato di dedicarlo a una notizia arrivata nei giorni scorsi da Oltremanica. Dwf, law firm internazionale quotata sul mercato principale della Borsa londinese, potrebbe passare a un private equity.

A confermarlo, lo scorso 10 luglio, è stato lo studio stesso che, contattato dalle agenzie, ha confermato di essere in trattativa per essere (forse) acquisito dal private equity Inflexion, in un'operazione di buyout valutata, secondo quanto riferito, intorno ai 342 milioni di sterline. Inflexion è un private equity specializzato in investimenti di media taglia, già noto al mercato dei servizi legali perché nel 2018 ha acquisito il controllo della più prestigiosa directory legale europea: Chambers and Partners.

Dwf ha dichiarato che sta discutendo un'offerta in contanti di 100 pence per azione che rappresenta un premio del 52,7% rispetto al prezzo di chiusura di venerdì 7 luglio di Dwf in Borsa. Nulla è ancora deciso, ma i giochi sono aperti.

E qui finisce la cronaca. Tuttavia, questa vicenda, a prescindere dal fatto che l'operazione Dwf-Inflexion vada in porto o meno, ci racconta, anzi ci conferma un dato che andiamo evidenziando da anni: l'attività legale non solo è sempre più un'attività d'impresa (per spirito e attitudine) ma è sempre di più un'attività di business vero e proprio. La dicotomia professione/mercato sembra sempre più sfumata e questo, tra le altre cose, dipende dal fatto che uno studio legale, oggi, sta sul mercato sempre più con un approccio aziendale, con un'organizzazione conseguente e con un ruolo che lo rende parte del sistema economico finanziario esattamente come ogni altro operatore che contribuisca alla catena del valore.
Quindi, come tale, uno studio legale diventa (può diventare) anche il possibile target per un fondo di private equity che per mestiere seleziona società ad alto potenziale di crescita, in cui iniettare capitali e da cui estrarre valore.

La vicenda della law firm inglese che, ricordiamolo, è presente anche in Italia dove nell'ultimo anno ha registrato una crescita del 21%, apre importanti scenari su cui riflettere. In particolare: come cambierà lo scenario competitivo se la professione legale diventerà una professione finanziarizzata?
Che questa sia una variabile tutt'altro che secondaria nelle dinamiche del settore lo dimostra la curva ascendente che, negli ultimi anni, ha caratterizzato l'andamento degli studi legali collegati alle cosiddette big four della consulenza che continuano a conquistare market share anno dopo anno.
E che questa sia una eventualità tutt'altro che remota (persino nel piccolo mondo antico che, talvolta, può sembrare l'Italia) lo segnala il crescente numero di studi che decide di organizzarsi in forma societaria, la diffusione del fenomeno del litigation funding e la moltiplicazione di progetti professionali che tendono a industrializzare alcune aree di pratica magari anche grazie al ricorso alle nuove tecnologie. Il ricorso al mercato dei capitali per dare ulteriore spinta a questi progetti diventerà, in molti casi, un passaggio prevedibile e naturale.

La professione non è "altro dal" ma "parte del" mercato. E cominciare a considerare l'attività professionale in chiave di business potrebbe presto rivelarsi urgente almeno per due ragioni. La prima è la necessità di governare un fenomeno evolutivo che avrà un impatto profondo sul settore e sul suo funzionamento. Secondo preparare la categoria a un cambiamento che si preannuncia più radicale di quello vissuto negli ultimi trent'anni e che implicherà, assieme alla rivoluzione tech, un sostanziale ripensamento della forma-studio: sempre meno fucina professionale e sempre più impresa di servizi, scalabile e contendibile.

EVENTS CALENDAR 2023

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com • 02 36727659

LEGALCOMMUNITY AWARDS

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

Litigation Awards	Milano, 14/09/2023
Labour Awards	Milano, 21/09/2023
Real Estate Awards	Milano, 09/10/2023
Marketing Awards	Milano, 23/10/2023

LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

Sono gli eventi che celebrano gli in-house e gli avvocati di private practice in Svizzera..

Inhousecommunity Days Switzerland	Zurigo, 26-27/10/2023

LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

I Legalcommunity MENA Awards
celebrano gli in-house e gli avvocati di private practice
nei mercati Middle East & North Africa.

LegalcommunityMENA Awards	Cairo, 23/11/2023

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 Days	Roma, 04-06/10/2023
Inhousecommunity Awards Italia	Milano, 19/10/2023

FOODCOMMUNITY AWARDS

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

Foodcommunity Awards	Milano, 27/11/2023

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 in Italia.

Financecommunity Awards	Milano, 16/11/2023

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

L' evento annuale globale per la finance community.

Financecommunity Week	Milano, 13-17/11/2023

LC PUBLISHING GROUP

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

Energy Day	Milano, 12/09/2023

Ask the submission form to: guido.santoro@iberianlegalgroup.com
For more information about the events send an email to: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

IBERIANLAWYER AWARDS

These events refer to Iberian Lawyer and they reward the best lawyers and law professionals in Spain and Portugal.

Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 20/09/2023
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 17/10/2023
Legal Day	Madrid, 07/11/2023
Gold Awards	Madrid, 07/11/2023

THE LATINAMERICANLAWYER AWARDS

The event aims to highlight the excellence of private practice lawyers, experts in the sector of energy and infrastructure in Latin America.

The LatAm Energy & Infrastructure Awards	São Paulo, 13/12/2023

LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

The Legalcommunity Switzerland Awards is the event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland.

Inhousecommunity Days Switzerland	Zurich, 26-27/10/2023

LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

The Legalcommunity MENA Awards event celebrates the excellence of in-house legal departments and private practice lawyers in the Middle East and North African markets.

Legalcommunity MENA Awards	Cairo, 23/11/2023

EVENTS CALENDAR 2024

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com • 02 36727659

LEGALCOMMUNITY AWARDS

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

Energy Awards	Milano, 25/01/2024
Finance Awards	Milano, 08/02/2024
IP&TMT Awards	Milano, 21/03/2024
Tax Awards	Milano, 11/04/2024
Forty under 40 Awards	Milano, 23/05/2024
Corporate Awards	Milano, 12/06/2024
Italian Awards	Roma, 04/07/2024
Litigation Awards	Milano, 12/09/2024
Labour Awards	Milano, 26/09/2024
Real Estate Awards	Milano, 10/10/2024
Marketing Awards	Milano, 21/10/2024

LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

Sono gli eventi che celebrano gli in-house e gli avvocati di private practice in Svizzera.

Legalcommunity Switzerland Awards	Zurigo, 16/05/2024
Inhousecommunity Days Switzerland	Zurigo, 24-25/10/2024

LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

I Legalcommunity MENA Awards celebrano gli in-house e gli avvocati di private practice nei mercati Middle East & North Africa.

LegalcommunityMENA Awards	Cairo, 21/11/2024

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano, 10-14/06/2024
Contest Rock the Law	Milano, 13/06/2024

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 Days	Roma, 02-04/10/2024
Inhousecommunity Awards Italia	Milano, 17/10/2024

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	Milano, 01/07/2024
Foodcommunity Awards	Milano, 25/11/2024

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 in Italia.

Fintech Awards	Milano, 14/03/2024
Financecommunity Awards	Milano, 14/11/2024

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

L' evento annuale globale per la finance community.

Financecommunity Week	Milano, 11-15/11/2024

LC

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

Energy Day	Milano, 25/01/2024
Sustainability Summit	Milano, 26/03/2024
Sustainability Awards	Milano, 26/03/2024
Inspiralaw Italia	Milano, 09/04/2024

Ask the submission form to: guido.santoro@iberianlegalgroup.com
For more information about the events send an email to: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

IBERIANLAWYER

These events refer to Iberian Lawyer and they reward the best lawyers and law professionals in Spain and Portugal.

Iberian Lawyer Sustainability Summit Spain	Madrid, 19/02/2024
Iberian Lawyer Labour Awards	Madrid, 19/02/2024
Iberian Lawyer Inspiralaw	Madrid, 07/03/2024
Iberian Lawyer Sustainability Summit Portugal	Lisbon, 16/04/2024
Iberian Lawyer IP&TMT Awards	Madrid, 30/05/2024
Iberian Lawyer Energy Day	Madrid, 27/06/2024
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 27/06/2024
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 24/09/2024
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 29/10/2024
Iberian Lawyer Legal Day	Madrid, 05/11/2024
Iberian Lawyer Gold Awards	Madrid, 05/11/2024

THE LATINAMERICANLAWYER

The event aims to highlight the excellence of private practice lawyers, experts in the sector of energy and infrastructure in Latin America.

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

LEGALCOMMUNITYWEEK

The global event for the legal business community in Milan.

Legalcommunity Week	Milan, 10-14/06/2024

LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

The Legalcommunity Switzerland Awards is the event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland.

Legalcommunity Switzerland Awards	Zurich, 16/05/2024
Inhousecommunity Days Switzerland	Zurich, 24-25/10/2024

LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

The Legalcommunity MENA Awards event celebrates the excellence of in-house legal departments and private practice lawyers in the Middle East and North African markets.

Inhousecommuynity Days MENA	Dubai, 12-13/02/2024
Legalcommunity Mena Awards	New Cairo, 21/11/2024

Sommario


26
AGENDA CHIOMENTI


50
BREMBO, VIAGGIO IN OLANDA


64
SEC NEWGATE
E LA STRADA DEL PRIVATE EQUITY


102
RIZZOLI:
«LA STORIA È EREDITÀ VIVA»

10
AGORÀ
Alessandro Paone
è il nuovo managing partner di Lablaw

20
BAROMETRO
La Borsa chiama

32
Spesa digitale: nel 2023 si attende un balzo del 7%

36
Brevetti:
anche l'Italia abolisce
il Professor's Privilege

38
Alseek, il knowledge management intelligente

42
La nostra privacy, traUEeUSA

48
OBIETTIVO LEGALITÀ
Cyber Attacks: una cura a base di Digital Forensic

54
DIVERSO SARÀ LEI
Spaccate quel soffitto

56
Ferretti Group:
il dietro le quinte della doppia quotazione

62
CARTOLINE
Ide: cresce l'attrattività dell'Italia (+17%)

68
La leva del private capital

72
Speciale Italian Awards 2023

96
FOOD FINANCE
L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti

106
Indovinare le tendenze. Il segreto di Ugo Fava

110
CALICI E PANDETTE
Alta Langa Terseux e il gusto dell'ironia

112
LE TAVOLE DELLA LEGGE
Tommy's Cafe.
Locale pop all'ombra dei Bastioni

114
LO SPUNTINO
Processare un animale

116
Speciale Save the Brand 2023

134
MIMEMAG

Agorà

Alessandro Paone è il nuovo managing partner di Lablaw



ALESSANDRO PAONE - FRANCESCO ROTONDI

Lablaw studio legale si rinnova nell'offerta di servizi e nella governance, affidando la carica di nuovo managing partner ad **Alessandro Paone**.
Una scelta frutto di un percorso naturale, come spiega **Francesco Rotondi**, l'avvocato che nel 2006 aveva fondato Lablaw, e che assume la carica di name partner. «Ci vuole molta energia, capacità di aggregazione, passione e fantasia per guidare in questi tempi liquidi macchine complesse come uno studio; di qui la decisione spontanea di affidare la conduzione di Lablaw all'avvocato Paone. Questo passaggio mi rende non solo felice e sereno, ma estremamente orgoglioso», ha dichiarato Rotondi.
Classe 1985, Paone è in Lablaw dal 2011. Responsabile della sede di Napoli dello studio fin dalla sua apertura, nel 2015, è stato nominato partner nel 2018. L'avvocato Paone è specializzato nella gestione dei processi di riorganizzazione industriale, ed è stato coinvolto in talune delle più importanti operazioni di ristrutturazione e riorganizzazione del Paese per conto di società italiane e multinazionali, nel corso delle quali si è occupato di curare le relazioni sindacali, procedure di licenziamento collettivo, di mobilità e di cassa integrazione.
È molto attivo nel settore del pubblico impiego e delle società in controllo pubblico, e assiste quotidianamente clienti italiani e stranieri, sia in sede giudiziale che stragiudiziale, in tema di costituzione, gestione e risoluzione dei rapporti lavorativi, in modo particolare nei confronti di dirigenti e top manager. Inoltre, è presidente del Centro Studi Nodus.
La scelta di un managing partner under-40 è una rarità tra gli studi di prima fascia. Ma non è casuale: la nuova strategia dello studio punterà sempre di più sull'integrabilità dei servizi offerti con le direzioni risorse umane delle aziende clienti. Una mission che per compiersi avrà bisogno di capacità di lettura del presente ed immaginazione del futuro.
«Abbiamo cercato d'immaginare il futuro della nostra professione, quello più realisticamente attuabile in quanto recepibile dal tessuto economico e produttivo di riferimento composto da aziende di qualunque dimensione, dalle più piccole ai giganti globali operanti in Italia», ha spiegato Paone.
Il percorso di rinnovamento della proposition commerciale dello studio sarebbe già in corso, e si concretizzerà nei prossimi mesi: con l'ingresso di nuove risorse, l'apertura di specifiche practice ed un forte accento sulla cura della competenza e la spinta dei più giovani.

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.

MAG
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
LEGALCOMMUNITYMENA
FINANCECOMMUNITY
FINANCECOMMUNITYES
INHOUSECOMMUNITY
INHOUSECOMMUNITYUS
FOODCOMMUNITY
FOODCOMMUNITYNEWS
IBERIANLAWYER
THE LATINAMERICANLAWYER

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

Andrea Di Paolo è presidente di BAT Trieste

Giro di nomine nel management di BAT (British American Tobacco). **Andrea Di Paolo** è stato nominato presidente di BAT Trieste, lo stabilimento di San Dorligo della Valle dedicato alla produzione di sigarette elettroniche. Di Paolo, già vicepresidente della società, continuerà a mantenere la responsabilità degli affari legali BAT Italia, dove dal febbraio 2018 ricopre il ruolo di head of legal and regulatory affairs South Europe, nonché la delega per i rapporti con il territorio e le istituzioni. Nuova nomina anche per **Alberto Prudente**, già project manager di BAT Trieste e ora nominato nuovo amministratore delegato dello stabilimento.



ANDREA DI PAOLO



ALBERTO MARONE

Intrum: Alberto Marone nominato managing director dell'Europa Centrale

Intrum, agenzia credit services attiva in tutta Europa, ha scelto **Alberto Marone** per supervisionare il cluster dell'Europa Centrale istituito nell'ambito della sua nuova organizzazione regionale. In qualità di direttore generale, Marone avrà dunque la responsabilità di supervisionare un'area che comprende le seguenti regioni del Continente: Regno Unito e Irlanda, Francia, Germania, Austria, Paesi Bassi, Belgio e Svizzera. Il nuovo ruolo del manager si aggiunge a quello di amministratore delegato di Intrum in Italia, la cui nomina è arrivata nel 2021.

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY

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



- INTERVISTE AI PROTAGONISTI
- TREND DI MERCATO
- NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI
- CAMBI DI POLTRONA
- CLASSIFICHE / BEST 50
- FATTURATI DEGLI STUDI

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.legalcommunity.it

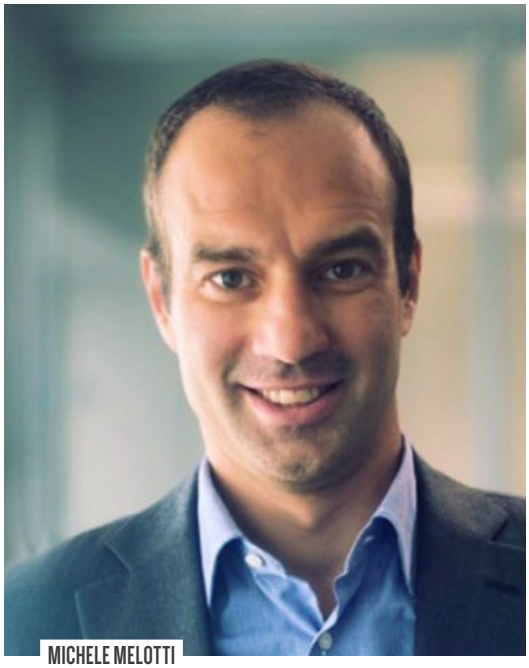
Lo studio tedesco Trustberg apre a Milano con Blanka De Bernardi

Un nuovo progetto professionale straniero sceglie di approdare in Italia, a Milano. Si tratta di Trustberg, boutique law firm tedesca fondata nel 2016 e focalizzata su diritto societario e commerciale transactional, real estate e banking&finance. L'avvocata che guiderà la sede di via Dogana 3 è **Blanka Kucerova De Bernardi di Valserra**. Abilitata alla professione in Italia e Repubblica Ceca, è specializzata in diritto dell'arte, m&a e real estate. In Trustberg dal novembre 2022, ha precedentemente collaborato con diverse strutture internazionali. Offre consulenza nella vendita di opere d'arte; per hnwi, fondi, family office e compagnie assicurative.



CLEMENS ENGELHARDT

BLANKA KUCEROVA DE BERNARDI DI VALSERRA



MICHELE MELOTTI

Safilo Group, Michele Melotti è il nuovo cfo

Il cda di Safilo Group ha nominato **Michele Melotti** nuovo group cfo e dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari a decorrere dal 28 agosto 2023. Melotti è laureato in Business Economics all'Università di Modena e Reggio Emilia e ha poi conseguito un master in General Management all'Università di Bologna. Ha iniziato la propria carriera in Kpmg Advisory e nel 2012 è entrato nel gruppo Safilo, dove ha assunto ruoli di crescente responsabilità: nel 2016 è stato nominato senior director finance & accounting western Europe & global accounts e nel 2019 senior director group controlling.

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYMENA

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



- LEGAL MARKET IN MENA AREA
- DEAL ADVISORS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- IN-HOUSE LAWYERS

Follow us on

www.legalcommunitymena.com

Illimity annuncia nuove nomine: sono Fabio Bianchini e Paolo Piovini

Due nuove nomine in Illimity Bank: **Fabio Bianchini** diventa head della divisione b-ilty, la banca digitale specializzata in servizi finanziari e credito per imprese, mentre **Paolo Piovini** gli succede in veste di chief lending officer per presidiare le attività di valutazione del merito creditizio. L'esperienza pluri-ventennale dei due professionisti nel settore del credito e in quello bancario contribuirà a potenziare la posizione di leadership di mercato nel supporto alle piccole e medie imprese e nello sviluppo di strumenti che favoriscano l'accesso al credito. Entrambi i manager saranno a diretto riporto del chief executive officer **Corrado Passera**.



FABIO BIANCHINI



PAOLO PIOVINI



PAOLO GHIGLIONE

Paolo Ghiglione passa a Baker McKenzie

Baker McKenzie spinge sul corporate m&a e mette a segno un importante lateral hire con l'ingresso di **Paolo Ghiglione**. L'avvocato arriva da Allen & Overy, dove ha trascorso gli ultimi 16 anni, dopo oltre 7 passati in BonelliErede. Attivo in operazioni di m&a e private equity, ha recentemente lavorato a deal in settori come energia e infrastrutture, TMT, financial institutions e beni di consumo. In Baker McKenzie si affiancherà agli altri soci corporate e prenderà la responsabilità dei team energy e infrastrutture, e private equity. Lo studio guidato in Italia da Paola Colarossi arriva così a 120 avvocati e dottori commercialisti, di cui 23 partner, 3 of counsel, 20 counsel e 78 associati.

i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE



Questo libro contiene la raccolta dei racconti presentati in occasione del Concorso letterario "I racconti dell'ultimo bicchiere".

Prezzo:
10,00 euro

204

PUBLISHINGGROUP LC

Per informazioni sull'acquisto: info@lcpublishinggroup.com

Serena Robecchi nuova chief people officer di Mazars in Italia

Mazars, gruppo specializzato in servizi professionali di audit, tax e advisory, ha reso noto l'ingresso di **Serena Robecchi** come chief people officer. Con venti anni di esperienza nel campo delle risorse umane in importanti aziende multinazionali, in particolar modo nel settore farmaceutico, Robecchi entrerà nel team People & Talent di Mazars. In particolare, il suo ruolo consisterà nel coordinare un gruppo di dieci professionisti con focus sui seguenti quattro ambiti delle risorse umane: talent acquisition, people development, hr administration e learning & culture.



SERENA ROBECCHII



DAVIDE DATTOLI

Davide Dattoli entra nel board di Zenith Service

Zenith Service, realtà attiva in Italia nei servizi per le cartolarizzazioni e finanza strutturata, annuncia la nomina di **Davide Dattoli** come consigliere d'amministrazione indipendente, in sostituzione di **Silvia Rovere**. Nominato da Forbes tra i "30 under 30" più influenti nel settore tecnologia e da Wired uno dei "TOP 5 innovatori" in Italia, Dattoli è cofondatore e presidente esecutivo di Talent Garden e in passato ha fondato Viral farm. Oggi è anche membro dei consigli di amministrazione e advisory board di realtà come Iliad e Fondazione Telethon, nonché angel investor in varie startup europee fintech e tech.

SEGUI I NOSTRI PODCAST



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



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



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

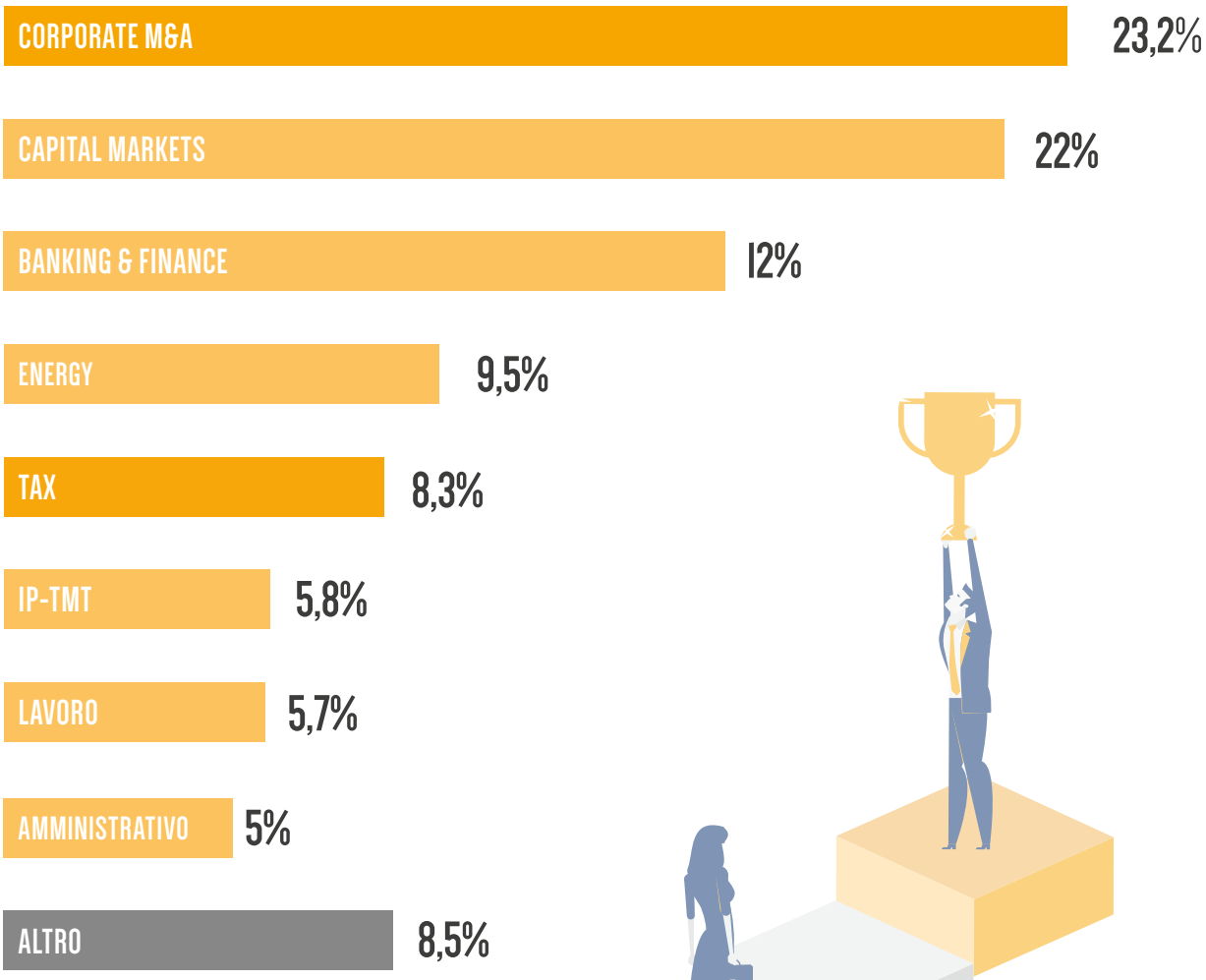
MAG

Il barometro

La Borsa chiama



I SETTORI che tirano



Periodo dal 26 giugno al 16 luglio 2023. Fonte: Legalcommunity.it

Ipo Ferretti: tutti gli studi e gli advisor della quotazione

Ferretti, attualmente quotata sulla Borsa di Hong Kong, annuncia la positiva conclusione dell'offerta connessa all'ammissione alla quotazione e alle negoziazioni delle azioni ordinarie su Euronext Milan, mercato regolamentato organizzato e gestito da Borsa Italiana.
Il prezzo di offerta è stato fissato a 3 euro per azione. I proventi lordi dell'offerta ammontano a circa 265 milioni e sono destinati all'azionista venditore.
L'offerta ha suscitato un ampio interesse da parte di primari investitori istituzionali italiani e internazionali (con circa 70 linee allocate), che si tradurrà in un ampliamento e rafforzamento dell'azionariato istituzionale della società. Due anchor investor, **Danilo Iervolino** e **Karel Komarek**, hanno sottoscritto in totale il 35,4% del totale delle azioni in offerta, pari a circa il 10% del capitale sociale della società.

Nell'operazione Ferretti Group – sotto la supervisione del suo general counsel, **Niccolò Pallesi**, coadiuvato dalla compliance manager **Veronica Martoni** – è stata affiancata dallo studio legale internazionale Gianni & Origoni con un team guidato dai partner **Francesco Gianni, Fabio Ilacqua** e **Mariasole Conticelli**, coadiuvati dagli associate **Giacomo Bizzozero, Luca**


TOBIA CROFF


ANDREA DE' MOZZI


UGO ORSINI

Silviani della Valle, Alberto Giannetta, Alfredo d'Innella e, per gli aspetti societari, anche dal counsel **Giulia Staderini** e dall'associate **Caterina Pistocchi.**
Shearman & Sterling ha assistito Ferretti Group per i profili internazionali del collocamento istituzionale, con un team guidato dai partner **Emanuele Trucco, Tobia Croff** e **Pawel Szaja**, coadiuvati dalle associate **Camilla Zanetti** e **Federica Alici Biondi** e dal trainee **Lorenzo Bottari**.
Linklaters ha assistito i joint global coordinators e joint bookrunners con un team composto dal partner **Ugo Orsini**, dalla counsel **Cheri De Luca**, dalla managing associate **Marta Fusco** e dagli associate **Daniele Casà** e **Maria Stella Cassano**, con il supporto del team di Hong Kong composto dai partner **Alex Bidlake** e **Carl Fernandes** e dal counsel **Wei Liang**.
Pedersoli Studio Legale ha seguito gli aspetti tax con l'equity partner **Andrea de' Mozzi** e alcuni aspetti di diritto societario e di raccordo con precedente ipo ad Hong Kong con l'equity partner **Ascanio Cibrario**.
L'emittente è stato assistito, per gli aspetti di diritto cinese e di diritto di Hong Kong, dallo studio K&WM.

Nell'ambito dell'offerta, Goldman Sachs International, J.P. Morgan e UniCredit hanno agito in qualità di joint global coordinators e joint bookrunners. Equita e Berenberg hanno ricoperto il ruolo di joint bookrunners. UniCredit ha agito inoltre come listing agent. CICC è stato invece l'advisor finanziario.

UniCredit ha agito con il team equity capital markets composto da: **Christian Basellini** (head of equity capital markets Italy & CEE), **Veronica Bosco**, **Lorenzo Pastore**, **Fabio Gironi** e **Francesca Barile**. Ha inoltre partecipato il team di equity syndicate composto da **Ronan Mc Cullough**, **Fabio Notarangelo**, **Yvette Nicholas**. Il lato coverage è stato seguito da **Luca Gunetti** e per il lato advisory hanno invece seguito l'operazione **Riccardo Penati**, **Marco Papi**, **Nicola Cinti**, **Francesco Presta**. Il wealth management infine è stato seguito da **Gennaro Del Sorbo**. Determinante per il successo dell'operazione è stata la domanda derivante dalla clientela UHNW coinvolta da UniCredit, che ha generato oltre 100 milioni di euro di domanda. Il team Equita, che ha visto la stretta collaborazione dei team di investment banking e della sala operativa, è stato guidato da **Andrea Ferrari**, head of equity capital markets.

La practice
Quotazioni
Il deal
Ipo Ferretti
Gli studi
Gianni & Origoni, Shearman & Sterling, Linklaters, Pedersoli Studio Legale
Altri advisor
Goldman Sachs International, J.P. Morgan, UniCredit, Equita, Berenberg, CICC
Gli inhouse
Niccolò Pallesi
Il valore
265 milioni di euro


NICCOLÒ PALLESI


VINCENZO ARMENIO


BENEDETTO LONATO

Gitti and Partners e Lca per la quotazione di Redfish Longterm Capital

Gitti and partners studio legale associato ha assistito RedFish LongTerm Capital nel percorso di ammissione alle negoziazioni delle proprie azioni ordinarie e dei warrant denominati "Warrant RedFish LongTerm Capital 2023 – 2025" sul mercato Euronext Growth Milan.
Gitti and Partners ha assistito RedFish con un team coordinato dal partner **Vincenzo Armenio** e composto dalla junior associate **Silvana Farina**. I profili di diritto del lavoro sono stati curati dal partner **Mariano Delle Cave** e dai junior associate **Francesco Cannavina** e **Samuele Valente**.
I profili di diritto amministrativo e ambientale sono stati curati dalla partner **Laura Sommaruga**, dall'associate **Federico Ianeselli** e dal junior associate **Enrico Cassaro**.
LCA Studio Legale ha assistito MIT SIM, Euronext Growth Advisor, global coordinator e specialist, con un team guidato dal partner **Benedetto Lonato** e composto dall'associate **Giuditta Rege** e dal junior associate **Alessandro Iustulin**.
I profili notarili dell'operazione sono stati curati dallo studio ZNR Notai.
KT&Partners, boutique finanziaria guidata dal ceo **Kevin Tempestini**, ha

supportato RedFish LongTerm Capital in qualità di equity research provider con un team composto da **Mauro Iaccino**, associate, e **Federica Fiorenza**, associate.

La practice
Quotazioni
Il deal
Ipo Redfish Longterm Capital
Gli studi
Gitti and Partners, Lca
Altri advisor
KT&Partners


GIULIO GRECO


MARIANO DELLE CAVE

Lca per la quotazione di IMD su Euronext Growth Milan

Lca studio legale ha agito in qualità di deal counsel nel processo di ammissione alle negoziazioni su Euronext Growth Milan delle azioni di IMD – International Medical Devices, operatore nel settore medtech e in particolare nei sistemi di diagnostica per immagini.
Il collocamento a servizio dell'operazione di quotazione è stato esclusivamente rivolto a primari investitori istituzionali/qualificati italiani ed esteri, con raccolta complessiva di circa 6 milioni di euro e una capitalizzazione di mercato pari a circa 36,2 milioni di euro.

Sempre Lca ha inoltre assistito gli azionisti di IMD **Alefra** e **Aniello Aliberti** nella sottoscrizione, avvenuta in data 12 giugno 2023, di un contratto di compravendita e patto parasociale con l'anchor investor **Dornier Medtech**, società con sede a Monaco di Baviera, Germania e attiva nel campo dei dispositivi medici urologici, avente a oggetto la cessione da Alefra a Dornier MedTech di un numero di azioni corrispondente al 9,5% del capitale sociale di IMD post collocamento.
Lca ha agito con un team coordinato dal partner **Andrea Messuti** e composto dal senior associate **Daniele Ferrone** e dalla mid associate **Giuditta Rege**; mentre un team coordinato dal partner **Roberto Pellizzari** e composto dal senior associate **Thomas Yang** e dalle mid associate **Raffaella Roccasalva** e **Annalisa Gobbo**, ha assistito la società per lo svolgimento della due diligence fiscale. L'anchor investor Dornier Medtech è stato assistito da Advant Nctm.
Banca Akros (Gruppo Banco Bpm) ha agito in qualità di Euronext Growth advisor, sole global coordinator, sole bookrunner e specialist con un team composto da **Giulio Greco** (head of equity capital markets), **Giuliano V. Altieri** (director) e **Nicola Biancoli** (analyst).


ANDREA MESSUTI

La practice
Quotazioni
Il deal
Ipo International Medical Devices
Gli studi
Lca, Advant Nctm
Altri advisors
Banca Akros
Il valore
6 milioni di euro



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: info@lcpublishinggroup.com



Agenda Chiomenti

MAG incontra i managing partner, Filippo Modulo e Gregorio Consoli.
Il piano strategico delineato in collaborazione con McKinsey guarda al posizionamento

di nicola di molfetta

Oggi, su circa 430 professionisti, Chiomenti ha solo 15 persone sopra i 55 anni di età; 67 con meno di 26 anni e oltre 330 con meno di 40 anni

Settantacinque anni dalla fondazione. Trenta dallo sbarco a Londra e venti da quello a New York dov'è, ancora oggi, una delle insegne legali italiane più conosciute. Il 2023 è un anno particolarmente significativo per Chiomenti. E la tentazione di guardare al passato, alla storia che ha condotto sin qui gli oltre 400 professionisti dello studio e i suoi 60 soci, si fa sentire. Tuttavia, MAG ha deciso di incontrare **Filippo Modulo** e **Gregorio Consoli**, i managing partner della law firm italiana, per parlare di futuro, argomento che, in questa stagione di profondi cambiamenti di mercato, è sembrato decisamente più interessante anche perché parlare di futuro vuol dire parlare di persone.

Qui, tra le novità più recenti, il doppio lateral messo a segno sul fronte Energy & Infrastructure, a inizio anno, con l'arrivo di **Mario Roli** ed **Elena Busson** da BonelliErede, assieme a un team di sette persone (tra cui l'of counsel **Livia Cocca**). Ma non cambia l'approccio dello studio alla crescita interna, come confermano Modulo e Consoli: «Manterremo la nostra attitudine a un numero limitato di lateral selettivi perché siamo e intendiamo restare uno studio in cui la crescita interna è fondamentale». Gli stessi managing partner, del resto, sono un "prodotto" di questa filosofia essendo arrivati nelle stanze di Chiomenti, rispettivamente, 26 e 21 anni fa, quando erano ancora all'inizio del loro percorso professionale.
Il ragionamento strategico è facilmente intuibile: se lo studio ha interesse a coprire un settore o un'area di mercato in tempi rapidi e con un posizionamento di leadership, ha bisogno di



I partner? Saranno, sempre più, professionisti dotati di una loro capacità di attrazione e manifestazione rispetto al mercato

trovare velocemente chi se ne occuperà («un campione o una campionessa»), e non può che andare sul mercato. Questa è la ratio, per fare ancora degli esempi, che ha guidato l'arrivo di **Giacomo Rojas Elgueta**, of counsel a cui è stata affidata la responsabilità dello sviluppo dell'area degli arbitrati internazionali; così come quello di **Marliena Hyeraci** e **Pierluigi Perri**, che si sono uniti alla squadra, sempre come of counsel, per accrescere il presidio sul versante cybersecurity e data protection.

Altrimenti, l'organizzazione ha tutto l'interesse a investire su profili giovani da formare «secondo il metodo Chiomenti, facendoli diventare parte di un'organizzazione che è costantemente impegnata nella ricerca di talenti». Il futuro è una cosa seria. E se il piano strategico che Modulo e Consoli hanno messo nero su bianco, collaborando con i consulenti di McKinsey, è stato battezzato "To the Future", una ragione ci sarà. Che non è una frase fatta, ma una constatazione che deriva dall'analisi della composizione della partnership dello studio. «Quando nel 2021 abbiamo lavorato al piano strategico – racconta Modulo – fra le cose che abbiamo evidenziato è che circa la metà dei soci attuali, tra dieci anni, non sarà più nella partnership per mere ragioni anagrafiche e, quindi, andrà utilmente sostituita secondo criteri di coerenza e qualità funzionali al mantenimento della leadership». Lo statuto di Chiomenti, infatti, fissa a 65 anni l'età massima per la permanenza nell'associazione dei suoi professionisti. Si tratta di una regola ferrea che, ad oggi, è stata derogata solo in tre casi, riguardanti profili di riferimento per la storia dell'organizzazione, professionisti del calibro di **Michele Carpinelli**, **Francesco Ago** e **Carlo Croff**.

Dunque, poter alimentare in maniera costante e coerente il posizionamento dello studio è un'esigenza a cui si può rispondere solo facendo sì che l'organizzazione abbia un bacino interno di professionisti adeguato e una elevata capacità di attrazione sul mercato.

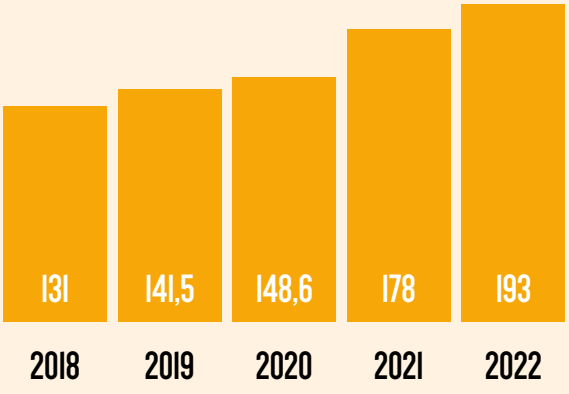
Ogni anno, lo studio apre le porte a circa 40-50 nuovi professionisti che si avvicendano con un numero più o meno uguale di avvocati che, dopo aver condiviso un pezzo di strada assieme ai colleghi di Chiomenti, decidono di proseguire altrove o su altri fronti (aziende, istituzioni, ecc.) le loro carriere. «È un processo di scambio e arricchimento continuo – dice Consoli –, paragonabile al fenomeno delle acque carsiche che attraversano la roccia, scavano grotte e, hanno reso lo studio quello che è, lasciando e prendendo qualcosa nell'arco del loro passaggio».

Oggi, su circa 430 professionisti, Chiomenti ha solo 15 professionisti sopra i 55 anni di età; 67 professionisti con meno di 26 anni e oltre 330 professionisti con meno di 40 anni. Per cui, questo studio, che ha 75 anni di età, in realtà è uno studio molto giovane. È uno studio che «poggia su radici solide – aggiunge Modulo – e conta su un numero molto importante di soci tra i 40 e 50 anni d'età, che sono considerati punto di riferimento di mercato»: una sorta di polizza sul mantenimento del posizionamento acquisito.

Una declinazione del tema "persone" all'interno del piano To the Future di Chiomenti, riguarda il concetto di collaborazione interna. «È un altro pilastro fondamentale – dice Consoli a MAG –. Noi avevamo la sensazione che, in un mondo legale che si va trasformando e in cui non si ha più il singolo professionista che fa tutto o la singola star solitaria, per assistere i clienti sulle operazioni più complesse ci fosse bisogno di mettere assieme più eccellenze, più campioni, e lo studio dovesse essere in grado di mettere a

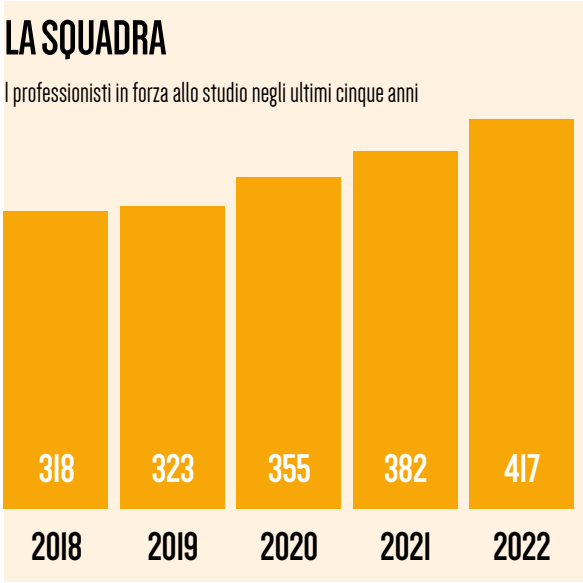
L'ANDAMENTO

Il fatturato dello studio negli ultimi cinque anni – dati in mln di euro



Fonte: Stime Legalcommunity/MAG – Speciale Best 50

disposizione dei clienti una serie di professionisti con competenze diverse, capaci di interagire tra di loro». È stato un lavoro che ha richiesto numerosi interventi che hanno riguardato i meccanismi di remunerazione così come le metriche di valutazione. «Ma in questi tre anni, questo lavoro ha "liberato" molto valore e tanti clienti se ne sono accorti e lo hanno profondamente apprezzato». Consoli lo chiama «modello multistar»: «Non vogliamo uno studio in cui ci siano solo una o due persone di spicco, ma vogliamo uno studio con tanti professionisti che possano essere considerati star dal mercato nei loro rispettivi settori. E su questo stiamo investendo anche organizzandoci in maniera strutturale al nostro interno, mettendo a disposizione dei professionisti tutto quello che a loro può servire per emergere». Gestione del lavoro, allocazione del lavoro e promozione dei professionisti all'esterno, sono tutte attività che di conseguenza vengono fatte guardando alle competenze dei professionisti. «Il nostro è un business di persone e competenze». Lo studio è uscito dalla logica della suddivisione in dipartimenti legati alle diverse aree del diritto senza passare semplicemente a una riorganizzazione per industry. Piuttosto, ha deciso di percorrere una terza via. «Abbiamo assegnato i professionisti a practice area caratterizzate da un focus su un certo tipo di prodotto legale, su una specifica area di diritto o su un'industry. Inoltre, possiamo avere professionisti che sono assegnati a più practice area. Sarebbe riduttivo dire che un certo professionista fa solo public m&a, quando magari quello stesso professionista fa anche private m&a e anche energy. Questo, secondo noi, facilita le attività di sviluppo e realizzazione del lavoro». Questi atomi, in cui si suddivide il rapporto con i clienti, sono poi stati raggruppati in tre macro-dipartimenti: transaction, advisory e litigation.



Se questo è ciò che definisce il metodo Chiomenti, oggi, l'osservazione del mercato e delle sue esigenze è ciò che ne caratterizza la strategia. «Abbiamo analizzato i clienti – dice Modulo – quello che facevamo per loro e quello che ancora avremmo potuto fare e abbiamo ridefinito il rapporto tra studio e clienti, rivedendo il modello che in passato assegnava a un avvocato e non allo studio la relazione con ogni assistito».
Questo ha implicato una sostanziale revisione dei metodi di valutazione dei soci. Il modello lockstep e la riduzione dell'impatto dei bonus collegati al rendimento effettivo individuale sono state due delle principali azioni realizzate. «Abbiamo inserito dei gate (momenti di verifica, ndr) nella scala di lockstep e abbiamo ridotto i bonus a casi davvero eccezionali e mai legati alle performance individuali di puro business, bensì connessi a criteri di contribuzione alla crescita dell'organizzazione. Ma soprattutto, quest'anno abbiamo sbloccato un meccanismo che desse lo stesso riconoscimento a più soci che lavorano

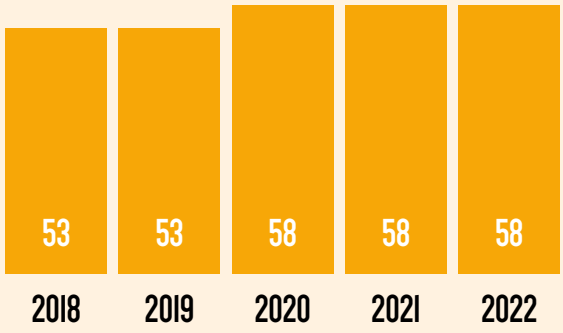
Retroscena

«Un piano a tre anni? Facciamo dieci»

Che l'intento dell'attuale leadership di Chiomenti fosse di gettare le basi per un progetto di lungo periodo si è visto subito quando i managing partner hanno affrontato il tema dell'orizzonte temporale del piano To the Future con gli specialisti di McKinsey. Questi, a quanto sembra, avevano cominciato a ragionare su un progetto a tre anni, tanti quanti sarebbero stati quelli del mandato appena cominciato da Filippo Modulo e Gregorio Consoli. Tuttavia, i managing partner hanno preferito aprire un cantiere sui dieci anni cercando di pensare al futuro effettivo dello studio e alle sfide che avrebbe dovuto affrontare nel medio periodo.

I PARTNER

I soci dello studio negli ultimi cinque anni



su una stessa pratica o su uno stesso cliente. Per semplificare al massimo: non è più vero che nella grande operazione di m&a il credito del deal viene riconosciuto essenzialmente al socio di m&a. Adesso, quel credito viene attribuito in egual misura a tutti i soci che hanno contribuito con eguale importanza al buon esito dell'operazione che, sempre per restare nell'esempio, ha richiesto un lavoro importante anche sul versante regolamentare o finanziario o giuslavoristico...». Non ci sono più soci di serie A e soci di serie B. L'obiettivo è stimolare il più possibile la collaborazione eliminando i freni derivanti da meccanismi di valutazione esclusivamente remunerativi. Il che, peraltro, consente allo studio di «individuare, di volta in volta, il miglior team per un certo cliente e per una certa operazione». Detto questo, lo studio ha anche riconsiderato le caratteristiche che i profili dei partner dovranno sempre più possedere. «Si deve trattare essenzialmente di professionisti che, o al 100%, o in larga parte, siano dotati di una loro capacità di attrazione e manifestazione rispetto al mercato», dice Consoli. Quelli che invece sono prevalentemente tecnici eccellenti non saranno soci ma potranno diventare of counsel o counsel. «Ad oggi non nominiamo soci che siano solo tecnici eccellenti. Gli esecutori di questioni e relazioni gestite da altri, in Chiomenti non diventano partner ma hanno comunque uno spazio». Il punto è che da Chiomenti, in base alle nuove regole di struttura, la nomina a socio non è vista come una soluzione per "conservare talenti". «I nostri of counsel in molti casi guadagnano anche più di quanto non guadagnino partner di molti studi. Mentre i soci, sia quelli full equity sia quelli che hanno un meccanismo retributivo ibrido, vedono comunque la determinazione dei loro compensi legata al valore del punto».
Per concludere. Il piano decennale ha obiettivi di crescita economica, di profitability, che stanno già venendo superati rispetto ai tempi previsti sulla tabella di marcia. Ma quella è una conseguenza. L'obiettivo fondamentale, invece, è stare sul primissimo segmento di mercato perché da quello deriva tutto il resto: le operazioni che contano e la capacità di attrarre protagonisti del mercato. Lo studio punta alla iper-attrattività, anche rispetto ai collaboratori e oggi è, probabilmente, fra gli studi italiani che pagano di più. Qui, secondo le stime di Legalcommunity, un collaboratore appena uscito dall'università parte da 36mila euro più un 30% di bonus per arrivare a 170mila euro più un'analoga percentuale premiale quando raggiunge il massimo della seniority prima della partnership.



www.legalcommunityweek.com

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP



NEXT EDITION
10 - 14 JUNE 2024
Milan

SAVE THE DATE

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Platinum Partner

pwc PwC TLS

Gold Partner

Accuracy Baker McKenzie. GPBL

Media Partners

LEGALCOMMUNITY LEGALCOMMUNITYCH LEGALCOMMUNITYMENA INHOUSECOMMUNITYUS INHOUSECOMMUNITY FINANCECOMMUNITY FINANCECOMMUNITYES IBERIANLAWYER THE LATINAMERICANLAWYER FOODCOMMUNITY

For info: helene.thiery@lcpublishinggroup.com



Spesa digitale: nel 2023 si attende un balzo del 7%

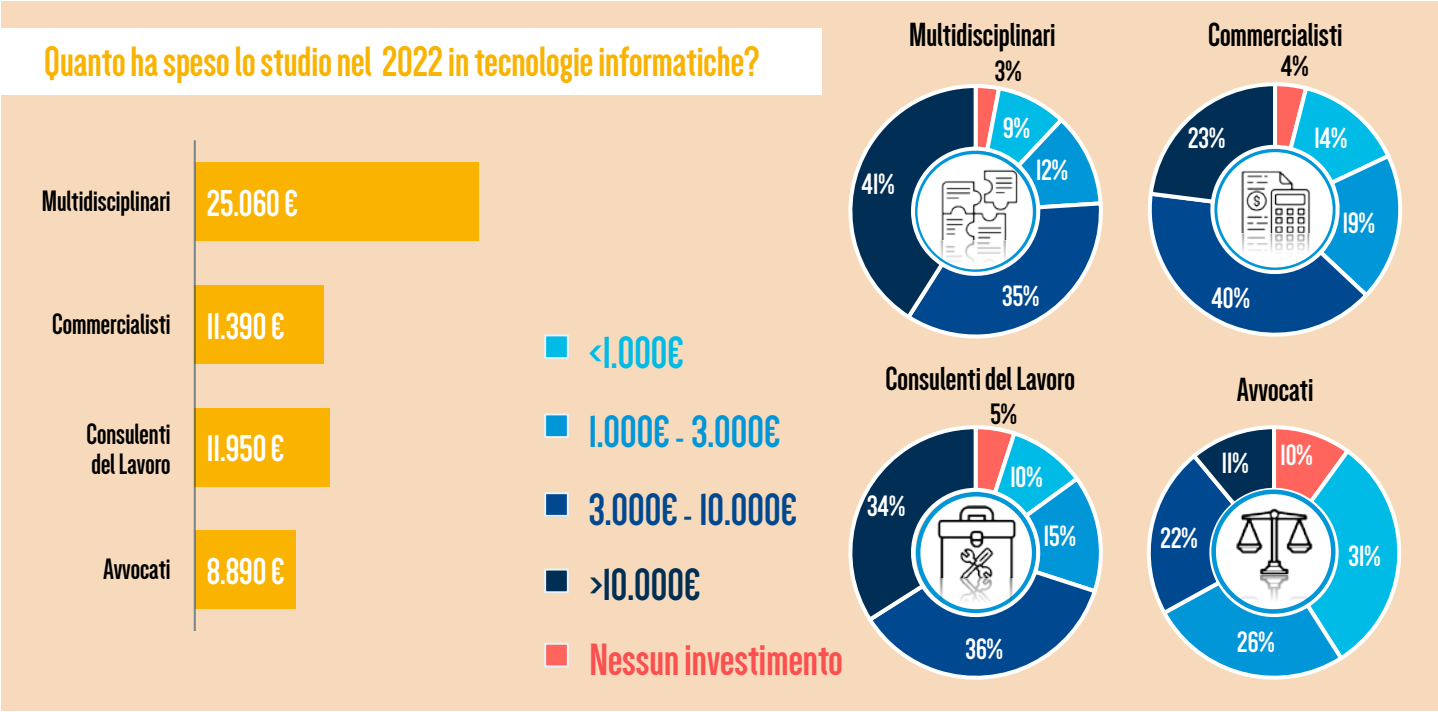
Le organizzazioni multidisciplinari continuano a investire mediamente più delle altre categorie: 25.060 euro. Gli avvocati sono fermi a 8.890 euro. Cresce la paura per la competizione con le piattaforme

Il 67% degli studi legali, ad eccezione di quelli di grandi dimensioni che risultano essere veri e propri outlier, investono al massimo 3.000 euro all'anno in tecnologie

Nel 2022 avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro italiani hanno investito complessivamente 1,765 miliardi di euro in tecnologie digitali, una cifra in linea con il 2021(+0,4%). Ma, se nell'ultimo biennio la crisi energetica e quella delle supply chain, che ha colpito il mercato dei clienti, hanno avuto riverberi finanziari sull'ecosistema professionale, tanto da stabilizzarne gli investimenti, sono decisamente più rosee le previsioni per il 2023, in cui la spesa digitale dovrebbe segnare una crescita di circa il 7%, per arrivare a un valore stimato di poco meno di 1,9 miliardi di euro.

Nelle spese in tecnologia il mondo degli studi professionali si presenta molto variegato. Le organizzazioni multidisciplinari continuano a investire mediamente più delle altre categorie, 25.060 euro, mentre la spesa digitale media dei consulenti del lavoro è pari a 11.950 euro, quella dei commercialisti 11.390 euro e quella degli avvocati 8.890 euro.
Il 67% degli studi legali, ad eccezione di quelli di grandi dimensioni che risultano essere veri e propri outlier, investono al massimo 3.000 euro all'anno in tecnologie. Ciò si spiega, oltre che con la tipologia di attività, anche con la maggiore presenza di micro e piccole realtà, nonché con la scarsa ripetitività delle richieste da parte delle micro e piccole imprese, principale bacino di utenza di questi studi. La categoria legale è anche quella maggiormente in sofferenza sul fronte della redditività, visto che solamente il 57% degli studi nel biennio 2021- 2022 ha registrato una redditività positiva, contro una media di oltre il 70% per le altre discipline.
Il 41% degli studi multidisciplinari investe più di 10.000 euro, contro il 34% dei consulenti del lavoro, il 23% dei commercialisti e solo l'11% degli avvocati. Quasi 7 studi legali su dieci investono massimo 3mila euro all'anno in tecnologie. La categoria legale è anche quella maggiormente in sofferenza per redditività, con solamente il 57% degli studi in positivo nel biennio 2021-2022, contro una media di oltre il 70% per le altre discipline.

In questo contesto, gli studi professionali esprimono pessimismo per il futuro della professione: in quelli monodisciplinari gli



Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, Ricerca 2023 | Campione: 2851 Studi professionali

ottimisti sono una minoranza (il 38% degli avvocati, il 41% dei commercialisti, il 45% dei consulenti del lavoro), in quelli multidisciplinari il 59%.
Il principale pericolo per il futuro, secondo i professionisti è rappresentato dalle diverse piattaforme digitali, alcune delle quali ricorrono anche all'intelligenza artificiale, che potrebbero erogare servizi sostituendo le attività più standardizzate, evidenziato dal 40% degli avvocati, 37% di commercialisti e consulenti per il lavoro e 35% dei multidisciplinari.

Il secondo futuro pericolo per i professionisti è non riuscire ad assumere personale per supportare il percorso di crescita dello studio, il terzo non riuscire a realizzare il passaggio generazionale. Per tutti, infatti, emerge la difficoltà ad attrarre e trattenere i giovani, principalmente a causa della bassa retribuzione (in particolare per il 56% degli avvocati e il 41% di commercialisti e multidisciplinari), della difficoltà a vedere percorsi di carriera strutturati (43% avvocati e 42% multidisciplinari) e dello scarso bilanciamento tra lavoro e vita privata (54% commercialisti, 50% multidisciplinari e 38% avvocati e consulenti del lavoro).

Sono i risultati principali emersi della ricerca dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, presentata durante il convegno "Studi professionali, una nuova visione digitale per attrarre i giovani e far evolvere i clienti".

«La dicotomia tra studi micro-piccoli e studi più strutturati è destinata ad allargarsi. Occorre elaborare una nuova visione nei confronti del digitale, anche per introdurre nuovi paradigmi gestionali negli studi e presso la clientela. Tutto ciò è ancora più urgente in relazione all'attuazione del Pnrr, vero e proprio piano strategico per il rilancio del sistema Paese. Questa partita i professionisti possono giocarla e vincerla a patto di comprendere quali vie percorrere per migliorare la gestione caratteristica delle imprese, rendere più snelli i processi lavorativi, supportare i processi decisionali con strumenti e informazioni per aiutare a generare nuove visioni. Il digitale è una grande leva ma anche i professionisti devono lavorare al loro interno su questi

temi, attraendo nuovi talenti per potersi sviluppare», afferma **Claudio Rorato**, Responsabile scientifico e Direttore dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale. «Negli ultimi dieci anni il mondo professionale ha attraversato importanti trasformazioni anche in termini gestionali, eppure un terzo degli studi, eccezion fatta per quelli multidisciplinari, non ha gestito progetti di gestione del cambiamento. Le realtà più grandi (NdA: organico da 30 persone in su) stanno cambiando passo, mentre la media degli studi non ha ancora avviato processi di rinnovamento che nascono dalla lettura del macroambiente e del mercato, mentre il cambiamento avviene principalmente per obblighi di legge o contingenze straordinarie, come la pandemia e la crisi della supply chain ed energetica».

Per quanto riguarda il patrimonio informatico, fatturazione elettronica e videochiamate sono utilizzate da oltre l'80% di tutti gli studi. Per il resto, la situazione cambia molto tra le tipologie di professionisti: sul podio VPN e piattaforme di eLearning, diffuse con percentuali che vanno dal 36% per gli avvocati a più del 60% per consulenti del lavoro e studi multidisciplinari.
L'aggiornamento tecnologico avviene a tassi ancora contenuti, segno di un rinnovamento lento sul fronte dei modelli organizzativi e di business. Le tecnologie di frontiera hanno ancora esigui tassi di diffusione, tanto da risultare espressione di poche realtà lungimiranti.
Tra gli avvocati, nessuna tecnologia è diffusa almeno nel 50% degli studi, nemmeno la conservazione digitale a norma (42%), i siti web (40%) le reti VPN (36%) o le piattaforme di eLearning (36%). Le tecnologie più evolute – CRM, business intelligence, intelligenza artificiale e blockchain – sono ai margini, diffuse tra il 3% e il 6% delle realtà.
Per i commercialisti, ad eccezione delle tecnologie citate in precedenza, tutte le altre sono adottate da meno del 50%: rete VPN (47%), piattaforme di eLearning (47%), sito web (33%), conservazione digitale a norma (33%).
I consulenti del lavoro hanno più tecnologie al di sopra del 50%, segno di un percorso digitale che si sta arricchendo: oltre alla procedura paghe (91%, riconducibile all'attività prevalente), sono molto presenti la procedura per la contrattualistica (70%), le piattaforme di eLearning (63%), la rete VPN (51%). Il sito web si ferma al 43%, mentre le tecnologie più evolute oscillano tra il 3% e l'8%.
Negli studi multidisciplinari, le tecnologie diffuse dal 50% in su comprendono la procedura paghe (65%), la rete VPN (61%), la piattaforma di eLearning (56%) e il sito web (54%). Le tecnologie più evolute, CRM, business intelligence, intelligenza artificiale e blockchain, oscillano tra il 3% e il 10%.
Nei grandi studi, invece, circa il 70% delle tecnologie mappate sono presenti in studio, segno di una maturità gestionale superiore non solo di maggiore capacità finanziaria.

Infine, sul fronte della domanda di servizi, il 27% delle Pmi che hanno avviato progetti di digital transformation individua negli studi professionali giuridico-economici i principali collaboratori su questi temi. Il loro coinvolgimento riguarda, però, più la predisposizione della documentazione per accedere ai bandi o ad altre forme di finanziamento che non l'assistenza nella fase progettuale e di individuazione dei bisogni. È però anche vero che il 70% delle imprese non ha segnalato gli studi tra i principali collaboratori in termini di progetti di digital transformation: è evidente il rischio per i professionisti di avere una serie di concorrenti al di fuori della loro professione ma anche la carenza di competenze per poter contribuire a processi decisionali più ampi e impattanti sul core business aziendale. (n.d.m.)

Brevetti: anche l'Italia abolisce il Professor's Privilege

di licia garotti e rossana cereda*
Studio Legale Gattai, Minoli, Partners



Il 2 maggio 2023 il Senato ha approvato il disegno di legge di revisione del Codice della Proprietà Industriale ("DDL") che dovrebbe essere attuato entro il terzo trimestre del 2023. Il DDL è volto a promuovere la digitalizzazione e la cultura dell'innovazione e a rafforzare gli strumenti di tutela dei diritti di proprietà intellettuale, incentivando allo stesso tempo la competitività fra le imprese.

Tra le novità più rilevanti è prevista la modifica dell'**art. 65 CPI** in tema di titolarità delle invenzioni realizzate dai ricercatori nell'ambito di università ed enti di ricerca.

La formulazione attuale della norma - che fino ad oggi ha caratterizzato (sotto diversi aspetti negativamente) l'ordinamento italiano - attribuisce i diritti derivanti dall'invenzione esclusivamente ai ricercatori (c.d. *Professor's Privilege*). Con l'articolo 3 del DDL si cambia completamente approccio: i diritti nascenti dalle invenzioni sono, in prima battuta, di titolarità della struttura di appartenenza del ricercatore (fermo, ovviamente,



LICIA GAROTTI

il diritto di quest'ultimo a esserne riconosciuto inventore) e, solo in un secondo momento, in caso di inerzia o mancanza di interesse della struttura stessa, sono in capo al ricercatore.

Dal punto di vista operativo, l'inventore è tenuto a comunicare tempestivamente l'oggetto dell'invenzione alla struttura di appartenenza. Entro sei mesi – prorogabili per un massimo di tre mesi ove necessario per completare le valutazioni tecniche – quest'ultima dovrà depositare la domanda di brevetto o comunicare all'inventore l'assenza di interesse a procedervi. Ove la struttura di appartenenza non si attivi o dichiari la mancanza di interesse, sarà l'inventore a poter procedere autonomamente al deposito a proprio nome della domanda di brevetto.

ROSSANA CEREDA



Che ne è della possibilità di sfruttamento dell'invenzione in regime di segretezza? L'assioma "invenzione = brevetto" non è necessariamente l'unica via.

Sotto il profilo istituzionale, il DDL amplia anche l'ambito di applicazione soggettivo di tale previsione, includendo università anche non statali, enti pubblici di ricerca, istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (I.R.C.C.S.), organismi che svolgono ricerca e promozione delle conoscenze tecnico-scientifiche senza scopo di lucro.

Particolare rilievo assume anche il comma 5 dell'articolo in commento. La norma prevede che i diritti derivanti da un'invenzione realizzata in esecuzione di una ricerca finanziata da un soggetto terzo sono disciplinati da accordi contrattuali redatti sulla base di determinate e specifiche linee guida, da adottarsi con successivo decreto entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della nuova disposizione.

Si cerca così di favorire la collaborazione tra imprese e università/enti di ricerca, valorizzando l'utilizzo da parte di queste ultime delle invenzioni sviluppate nel corso delle attività di ricerca e attribuendo maggiore importanza ai regolamenti interni che disciplinano l'utilizzo della proprietà intellettuale. Sul punto è lo stesso DDL a formalizzare l'introduzione di Uffici di Trasferimento Tecnologico all'interno degli enti di ricerca e delle università, al fine di promuovere la proprietà industriale e di supportare il dialogo con le imprese, anche attraverso la creazione di *spin-off e start-up.*

A ben vedere, l'introduzione nel 2001 in Italia del Professor's Privilege è stata in controtendenza rispetto al panorama internazionale. Paesi come Germania, Austria, Danimarca e Norvegia hanno, nello stesso periodo, eliminato tale previsione. Anche oltreoceano il *"Bayh-Dole Act"* americano attribuisce alle istituzioni (e non ai ricercatori) i risultati della ricerca finanziata con fondi pubblici, obbligandole, fra l'altro, a proteggerli e ad adottare le misure più idonee al relativo sfruttamento.

La modifica proposta costituisce, quindi, non solo l'occasione per allinearsi con quanto già previsto da tempo in (quasi) tutti gli altri paesi dell'Unione Europea ma altresì un'opportunità per il nostro Paese per modernizzare e semplificare il trasferimento tecnologico.

* rispettivamente, Partner, responsabile del Dipartimento di Diritto delle Tecnologie e di Proprietà Intellettuale e Industriale e Associate del medesimo Dipartimento dello Studio



Alseek, il knowledge management intelligente

Luca Canevello e Roberto Lucignani spiegano come funziona il motore di ricerca che usa l'intelligenza artificiale per velocizzare la ricerca di documenti nei database di studi e dipartimenti legali

di giuseppe salemme



«Offriamo al cliente un prodotto di intelligenza artificiale "google like" che fa da punto di accesso a tutti i documenti del cliente, ovunque essi siano»

Luca Canevello

L'intelligenza artificiale per gli studi legali è ancora un iceberg. Non tanto nel senso di oggetto freddo, estraneo e pericoloso (o forse anche in questo senso...); ma in quanto massa che vive, muta e si muove per gran parte sotto la superficie, invisibile agli occhi esterni.
Tradotto: l'IA generativa non è (ancora) affidabile per un uso professionale, e la storia dell'avvocato newyorkese che si copre di ridicolo facendosi suggerire da ChatGpt precedenti mai esistiti ha fatto rapidamente il giro del mondo, frenando un po' gli entusiasmi di quei professionisti che già sognavano di produrre con un clic pagine di atti e pareri senza sbavature.
Sembra quindi che gli studi legali stiano concentrando interesse (e investimenti) in implementazioni dell'IA "sotto il cofano", che non vanno a determinare direttamente il prodotto (output) che lo studio offre al cliente, ma piuttosto a incidere sui processi interni che permettono ai professionisti di giungere a quell'output.
In questo contesto, AIseek è uno dei primi esempi di un tipo di tecnologia destinata a diventare un must per il knowledge management di uno studio professionale (e non solo): si tratta essenzialmente di un motore di ricerca intelligente, capace di modellarsi sui database documentali degli studi per agevolare la navigazione dei professionisti e velocizzare la richiesta delle informazioni richieste. MAG ha fatto quattro chiacchiere con l'ad della società **Luca Canevello** e con il cto **Roberto Lucignani**: i due (assieme al terzo socio fondatore, l'avvocato **Cesare Bruzzone**), lavorano al progetto da circa due anni, e sono pronti al lancio della prima versione dell'applicativo, dopo un percorso di evoluzione a cui ha contribuito anche lo studio legale Lca.

Ci raccontate quando è nato il progetto e come si è evoluto fino a oggi?
Luca Canevello: Abbiamo iniziato a lavorarci circa due anni fa intuendo che poteva esserci un modo migliore per navigare tra le sentenze contenute nelle diverse banche dati. Un nostro amico, l'avvocato Cesare Bruzzone, ci propose di realizzare una piattaforma che utilizzasse algoritmi al fine di ottimizzare questa ricerca. Durante le prime attività di sviluppo ci siamo imbattuti in interlocutori come Lca e altri grandi studi legali, che da subito si sono mostrati interessati al nostro lavoro e ci hanno indirizzato verso un orizzonte nuovo e più ampio per il progetto. Il turning point è stato infatti quello di iniziare a ragionare non solo di una ricerca all'interno di una o più banche dati esterne e statiche, ma pensare di applicare i nostri algoritmi al know how di un gruppo di lavoro formato da più persone, ad esempio in relazione ai documenti prodotti, lavorati, analizzati e conservati da uno studio legale, da un ufficio legale interno di qualche grande azienda come da qualsiasi altro team di doc specialist anche nell'ambito industriale, commerciale, assicurativo, ospedaliero ecc. Abbiamo quindi creato qualcosa che può lavorare su masse importanti di documenti anche se non precedentemente ordinati, catalogati o taggati, e che potesse simulare una catalogazione per facilitare la ricerca di documenti, nozioni e informazioni.

Quindi in sostanza come funziona AIseek?
LC: Offriamo al cliente un prodotto di intelligenza artificiale "google like" che fa da punto di accesso a tutti i documenti del cliente, ovunque essi siano: nella classica cartella locale, su un server, nella posta elettronica, o in



«Abbiamo anche dato la possibilità all'utente di utilizzare ChatGpt all'interno di Aiseek per interagire e porre domande sui singoli documenti»

Roberto Lucignani

qualsivoglia servizio di storage cloud. In primis, il software indicizza l'intera banca dati e la tiene aggiornata in tempo reale accorgendosi di tutte le modifiche, le cancellazioni e la creazione di nuovi documenti. E fa questo senza richiedere all'utente alcuna modifica nel modo in cui gestisce i documenti al cliente, che rimane libero di utilizzare le modalità di storage e i servizi che vuole.

E in che modo la ricerca di informazione nel set di documenti viene facilitata?
LC: Una volta indicizzati e analizzati i documenti, AIseek è in grado di estrarre le cosiddette "entities", attraverso un processo di analisi e comprensione dei concetti e i contenuti che vi sono all'interno. In base a tale processo il sistema è in grado di generare una serie di filtri di ricerca in modo autonomo e automatico: non solo con riferimento a soggetti, luoghi e date, ma, ad esempio, anche a concetti e riferimenti giuridici (articoli, leggi, giudici).

Roberto Lucignani: La ricerca, appunto, avviene per entities e non sulla base del mero dato lessicale. Questo fa sì che se, ad esempio, ricerco la parola chiave "apple", l'algoritmo sia in grado di discernere tra i risultati riferiti al frutto e quelli riferiti all'azienda omonima.

Capito. Altre funzioni?
LC: La piattaforma è in grado di classificare automaticamente i documenti, sulla base di una procedura di addestramento personalizzata della rete neurale in base ai criteri dettati dal cliente. Uno studio legale, ad esempio, può decidere di addestrare l'algoritmo a riconoscere e suddividere tipi diversi di contratti, pareri o atti processuali. Sarà possibile, inoltre, anonimizzare i documenti automaticamente, dato che l'algoritmo riconosce i dati sensibili (nominativi, indirizzi, codici fiscali) e permette di scaricare con un clic una copia del documento completamente anonimizzato. Nell'ultima versione, abbiamo anche dato la possibilità all'utente di utilizzare ChatGpt all'interno di Aiseek per interagire e porre domande sui singoli documenti; una feature che puntiamo ad estendere anche a interi set documentali.

La tutela della conoscenza interna e dei dati dei clienti è un tema importante per uno studio legale. In che modo la gestite?
RL: Gli agent, e cioè i moduli software che consentono di tenere aggiornata la banca dati oltre all'indicizzazione e la classificazione dei documenti, vengono installati sul server del cliente; sono dotati di chiavi di crittografia utilizzate nel processo di trasferimento dei dati sul nostro spazio di storage cloud unico e "isolato" per ogni cliente. Pertanto l'attività di trasferimento documentale è integralmente criptata, come pure le interazioni tra il backend della piattaforma e l'applicazione web che ne permette la gestione.
LC: La piattaforma AIseek non consente la modifica dei documenti originali, gestisce il versioning dei documenti tenendo traccia dell'evoluzione oltre a offrire funzioni di comparazione dei documenti stessi.

Con quali modalità sarà distribuito AIseek?
RL: In modalità software-as-a-service (saas), il listino prevede una personalizzazione che tiene conto della quantità dei dati e del numero degli utilizzatori. La webapp che permette l'accesso alla console di amministrazione consente di scaricare e configurare gli agent, che sono "agganciati" ai profili degli utenti. La piattaforma consente di creare diverse classi di utenti ognuna con profili autorizzativi personalizzabili.

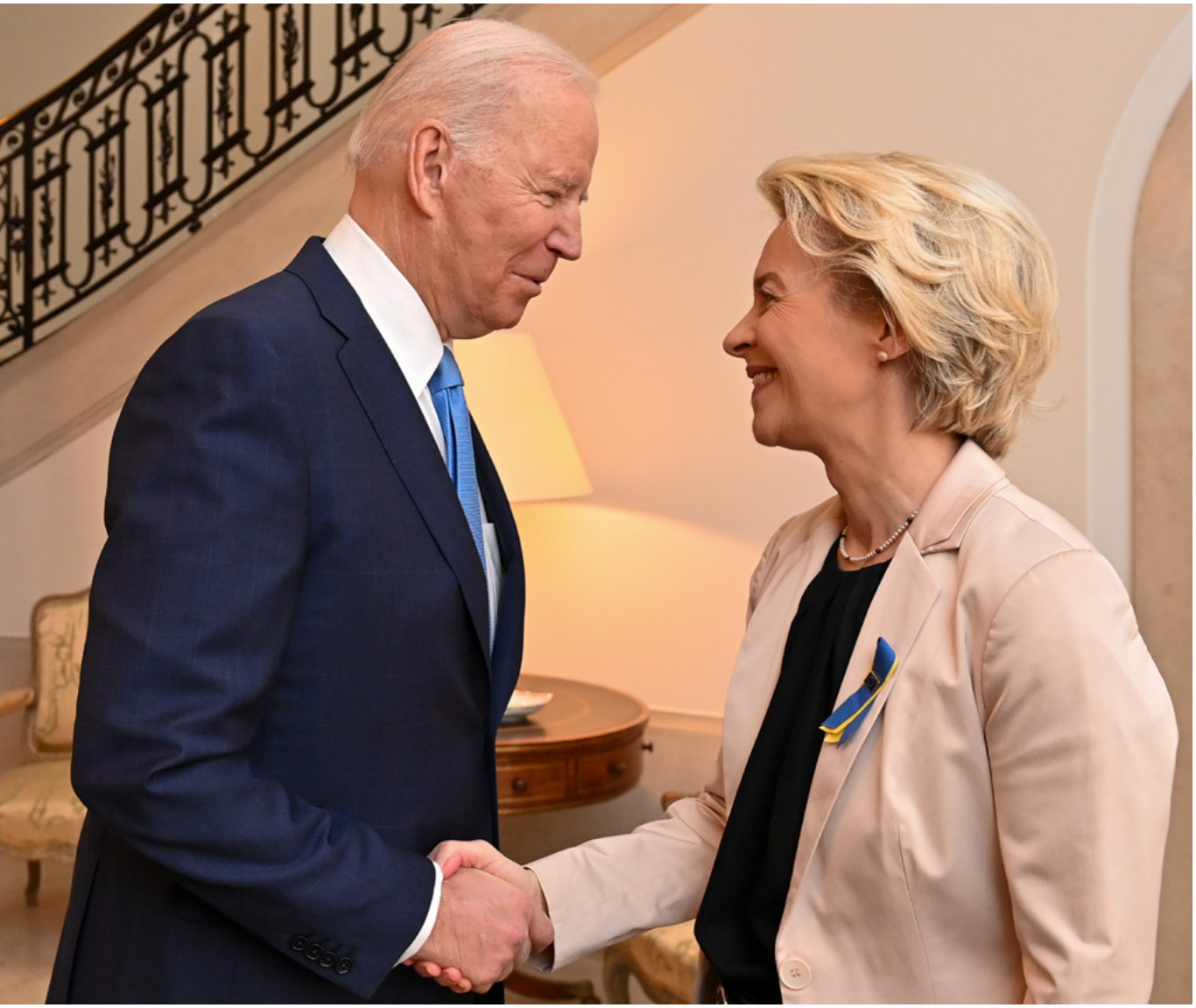
PUBLISHINGGROUP
LC



PREZZO
39.90€

ORDINA
LA TUA COPIA!

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com



La nostra privacy, tra UE e USA

La Commissione europea riapre agli scambi di dati tra Ue e Usa. La tutela della privacy torna al centro del dibattito, così come le differenze tra i due ordinamenti: sono davvero così diversi? MAG ha cercato di capirlo con l'aiuto degli avvocati esperti di data protection

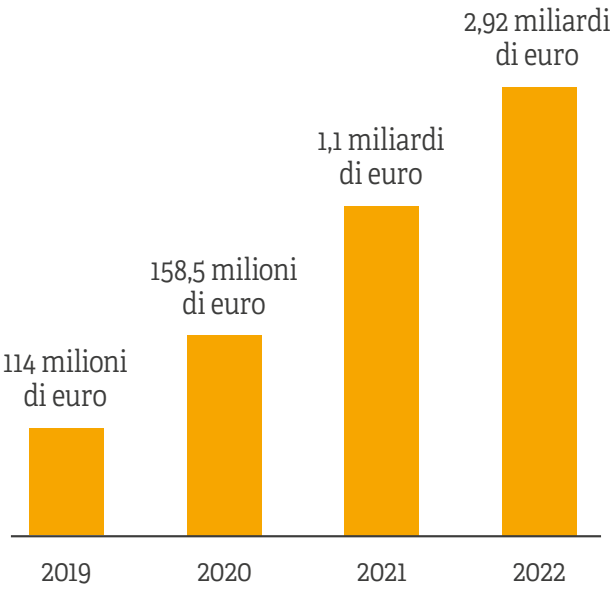
di giuseppe salemme

«Gdpr: forse la più grande battaglia ancora da vincere è quella per la trasparenza e la semplificazione»

ANDREA BALDRATI

Gli Stati Uniti offrono ai dati personali dei cittadini europei un livello di protezione adeguato, e paragonabile a quello dell'Unione europea. È quanto affermato lo scorso 10 luglio dalla Commissione europea con la decisione C(2023)4754, che promette l'inizio di un'era in cui "i dati personali potranno fluire in modo sicuro dall'Ue alle aziende statunitensi" nell'ambito di un rinnovato Eu-Us Data Privacy Framework.
È in realtà l'ennesimo tentativo del legislatore europeo di risolvere una questione (quella relativa al trasferimento dei dati personali dei cittadini europei al di fuori dei confini dell'Ue, e in particolare verso gli Usa) aperta dal 1995, ma che ha assunto un'importanza sempre maggiore man mano che nel mondo si sviluppava una *new tech economy* fondata sulla raccolta e sullo sfruttamento di grandi quantità di dati. La multa record da 1,2 miliardi di euro inflitta lo scorso maggio a Meta dal garante privacy irlandese mirava proprio a colpire la continua attività di trasferimento verso gli Usa dei dati europei raccolti su Facebook, Instagram e Whatsapp; e trovava fondamento nella nozione per cui le tutele vigenti sul territorio statunitense non fossero sufficienti a garantire la privacy di cittadini e aziende europei.
Un dato considerato da molti incontestabile, almeno da quando nel 2013 **Edward Snowden** rivelò al mondo come alcuni programmi governativi Usa fossero usati per spiare il resto del mondo anche per mezzo delle big tech, e non prevedessero né la necessità di giustificare le attività di sorveglianza né le sottoponessero a una qualche forma di tutela giurisdizionale. Le rivelazioni di Snowden furono tra le basi usate dall'avvocato austricaco **Max Schrems** per ottenere dalla Cgue l'annullamento delle decisioni "*Safe harbor*" (causa C-362/14 e sentenza *Schrems I*) e "*Privacy shield*", (causa C-311/18, sentenza *Schrems II*) con cui la Commissione aveva già provato a rendere più agile il trasferimento dei dati tra Ue e Usa, giudicando "sostanzialmente equivalenti" le tutele della privacy tra i due ordinamenti.
La decisione del 10 luglio si inserisce quindi nella scia delle precedenti. Ma stavolta si fonda su un accordo preciso: quello raggiunto a marzo 2022 dai presidenti **Biden** e **Von Der Leyen**, in base al quale gli Usa si sono impegnati a "filtrare" la loro attività di sorveglianza in base ai criteri di necessarietà e proporzionalità; a obbligare le aziende che trattano dati europei di aderire a standard di riservatezza elevati; e a permettere ai cittadini europei di ricorrere contro eventuali violazioni anche per mezzo dell'istituzione di una *data protection review court*.

LE SANZIONI GDPR, ANNO PER ANNO





ANDREA BALDRATI

L'accordo non è bastato tuttavia a convincere Parlamento europeo e Comitato europeo per la protezione dei dati, che hanno espresso parere negativo (sebbene non vincolante) verso la nuova decisione. Contro la quale anche Max Schrems ha già annunciato un nuovo ricorso alla Cgue.
Insomma, il dibattito sul trasferimento dei dati personali è ricominciato. E il fatto che al suo interno vi si intreccino così tante valutazioni politiche, economiche e culturali rende impossibile prevederne l'esito.
Intanto, MAG ha provato a ricostruire lo stato dell'arte della normativa privacy europea attuale: come e quanto tutela effettivamente i nostri dati personali, dentro e fuori dal territorio dell'Ue. E capire se esiste, e quanto è grande, il dislivello tra le norme privacy europee e quelle statunitensi.

EUROPA

Cinque anni fa, il Gdpr (general data protection regulation, regolamento europeo 2016/679) entrava in vigore. Il suo obiettivo era restituire ai cittadini europei il controllo sui loro dati personali: obbligando aziende e istituzioni a rispettare determinati standard nel relativo trattamento, e offrendo rimedi semplici e poco onerosi per rimediare a eventuali pratiche illegittime.

> **«Il Gdpr è un percorso: l'attività di compliance non finisce mai»**
>
> GUGLIELMO TROIANO

Dire che l'obiettivo è stato raggiunto sarebbe una forzatura: chi può dire onestamente oggi, con tutto quello che si sente quotidianamente nelle cronache, di sentirsi pienamente in controllo dei propri dati personali? Eppure, come spiega l'avvocato **Andrea Baldrati,** founder di Bsd Legal e presidente di Privacy Network, bisogna distinguere i vari aspetti. «Il Gdpr ha sicuramente contribuito a far aumentare consapevolezza e sensibilità dei cittadini verso la loro privacy, e a far aumentare gli investimenti delle aziende in questo senso. Ma si è scontrato con le big tech, nate prima del Gdpr e fondate su modelli di business che richiedono la condivisione libera dei dati. Questo rende alcune delle loro prassi difficili da modificare». Il nuovo framework per il trasferimento dei dati da Ue a Usa potrà forse ovviare a questo problema, che è «uno dei principali temi irrisolti dal Gdpr. Ma - prosegue Baldrati - forse la più grande battaglia ancora da vincere è quella per la trasparenza e la semplificazione. Molto spesso le aziende, nell'adeguarsi al Gdpr, si sono fermate in superficie, non adottando procedimenti di *privacy by design*. E i risultati purtroppo sono informative privacy illeggibili e cookie banner più fastidiosi che utili».
In effetti, si ha la sensazione che le norme del Gdpr abbiano avuto come principale effetto quello di aumentare a dismisura la burocrazia a carico delle aziende. Per ridurre al minimo i rischi di mancata compliance, le aziende oggi devono dotarsi di un *data protection operating model* (Dpom) e di una data *protection strategy* (Dpos), predisporre diversi *health checks* per tenere sotto controllo i rischi, e annotare nel *record of*





processing activities (Ropa) tutte le informazioni relative ai trattamenti dati effettuati. «Il Gdpr è un percorso: l'attività di compliance non finisce mai» afferma **Guglielmo Troiano**, avvocato manager di Grant Thornton FAS, in apertura a un incontro in cui si sono tirate le somme dei primi cinque anni di compliance Gdpr con i professionisti europei del network Grant Thornton. Già, perché non va dimenticato che, al netto dell'unitarietà del regolamento, sono le authorities nazionali (come il nostro "garante della privacy") a doverlo applicare in concreto: ognuna con poteri, procedure e interpretazioni diversi. E ognuna con le sue "scappatoie": l'organizzazione per la tutela della privacy Noyb (che sta per "none of your business"), di cui l'avvocato Max Schrems è co-fondatore, si è recentemente lamentata di come l'85% degli oltre 800 reclami presentati in tutta Europa per violazioni del Gdpr fosse ancora pendente; 470 di questi da più di 18 mesi. Questo perché, secondo Noyb, "quasi ogni Stato Membro ha trovato un trucco o un argomento procedurale per minare il Gdpr": in Polonia, ad esempio, al claimant di una violazione privacy è richiesto di recarsi a Varsavia per accedere ai propri fascicoli cartacei; mentre la Data protection commission irlandese, paese in cui molte delle big tech hanno la loro sede europea, è stata accusata dalla stampa locale di "scegliere sempre la via legale più tortuosa, lunga e costosa" per giungere alle sanzioni Gdpr.

Cinque anni di Gdpr in Europa, in tre dati

1700
I provvedimenti delle autorità nazionali

32
Le pronunce della Corte di giustizia europea

4 miliardi
Gli euro di sanzioni

> **«Negli Usa non c'è una legge federale unica: ad oggi solo dieci stati su cinquanta hanno adottato una regolamentazione compiuta»**
>
> FEDERICA RIGATO

USA

Al netto dei problemi di compliance ed enforcement, tuttavia, gli addetti ai lavori concordano nel giudicare come positivo il bilancio di questi primi cinque anni di Gdpr. Dopotutto, le alternative non sono molte, e una tutela carente è comunque meglio di nessuna tutela. In più, c'è il dato per cui «il Gdpr è diventato un benchmark a livello internazionale», come afferma l'avvocato Baldrati. «Un modello per altre normative simili, come quella cinese e quella californiana. E questo principalmente per la sua attitudine di "norma globale", e cioè applicabile anche fuori dai confini dell'Ue: quindi sia alle aziende estere che offrono servizi nel nostro territorio, sia a quelle che comunque trattano dati di cittadini europei». È innegabile: il Gdpr ha obbligato le aziende di tutto il mondo, o almeno quelle interessate al mercato europeo, a fare i conti con la privacy dei cittadini Ue. E quelle americane non fanno eccezione. «Anche qui conosciamo e applichiamo il Gdpr. Anzi, il flusso delle pratiche di adeguamento alle norme europee è continuo e in crescita» spiega **Federica Rigato**, counsel dell'Italian desk dello studio newyorkese Tarter Krinsky & Drogin, specializzata in privacy e data management.



L'avvocata spiega a MAG il diverso approccio alla tutela dei dati negli Usa: «Non c'è una legge federale unica: ad oggi solo dieci stati su cinquanta hanno adottato una regolamentazione compiuta». Tra queste ci sono quella della California, la più *Gdpr-like* (entrata in vigore nel 2020), e quella del Texas (che entrerà in vigore nel 2024). Mentre a livello federale «ci sono alcune normative settoriali: ad esempio su dati finanziari, sanitari o relativi a minori, ognuna delle quali ha un'agenzia preposta a vigilare sul loro rispetto. In assenza di queste, una strada molto comune è quella di perseguire le violazioni in materia di privacy sotto forma di pratiche commerciali scorrette o di concorrenza sleale, tramite l'azione della Federal trade commission».
Il risultato, ad ogni modo, è che la compliance privacy americana si ritrova a dover fare i conti con 50 giurisdizioni diverse, più quella europea. «Le privacy policy delle grandi aziende americane finiscono per avere un addendum per ciascuno stato dotato di una normativa sulla privacy. In un simile scenario, sebbene la cultura statunitense non ami la burocrazia, anche le aziende spingono sempre di più per una normativa federale unica: se ne parla da anni» spiega l'avvocata Rigato.

REALPOLITIK

Quindi, riassumendo: scenario frammentato, compliance farraginosa, enforcement difficile. Non è che quello per cui in Europa i dati personali sono super-tutelati mentre negli Usa vige il far-west è solo un luogo comune? Per l'avvocata Rigato è così: «Fino a tre anni fa poteva anche essere vero: alle aziende eravamo soliti dire che, a patto di informare correttamente i loro utenti, erano abbastanza libere di agire come preferivano. Adesso non è più così».
Concorda sul punto anche **Stefano Mele**, partner del dipartimento privacy & cybersecurity di Gianni & Origoni. Commentando l'ultima decisione della Commissione europea, l'avvocato offre una chiave di lettura realista e pragmatica: «La decisione non è particolarmente innovativa: va semplicemente nella direzione di rendere nuovamente più "fluido" quello scambio di dati personali tra Ue e Usa che, in realtà, non si è mai interrotto». In sostanza, i commissari europei, secondo Mele, hanno voluto risolvere i problemi creati dalla sentenza Schrems II, che aveva complicato non poco la vita delle aziende. «La Schrems II ha avuto senz'altro il merito di porre alla nostra attenzione il tema dell'accesso e dell'utilizzo dei dati personali dei cittadini europei da parte delle autorità statunitensi, e l'insufficienza delle garanzie previste dal Privacy shield. Ma a questi rilievi non sono seguite soluzioni realmente praticabili. Quindi credo che i commissari abbiano deciso di optare per una soluzione coerente nel breve periodo: un compromesso teso ad elevare il più possibile il livello delle garanzie per i cittadini europei, ma che non arrivasse al punto di rendere troppo complessi gli scambi di dati personali tra Ue e Usa. Anche perché parliamo di un mercato che muove tra le due sponde dell'Atlantico circa 900 miliardi di dollari ogni anno».
Insomma, la decisione del 10 luglio avrebbe tutta l'aria di essere un atto di *realpolitik*: mette da parte gli idealismi e cerca di comporre al meglio gli interessi di due confederazioni con culture diverse ma interessi comuni. Alla Cgue, ora, l'arduo compito di decidere se a essere messi da parte sono stati anche i diritti dei cittadini europei: l'attesa per la Schrems III è già iniziata.

> **«Credo che i commissari abbiano deciso di optare per un compromesso che non arrivasse a rendere troppo complessi gli scambi di dati tra Ue e Usa»**
>
> STEFANO MELE

METHOD
WILDERNESS EXPERIENCE

La Natura ti aspetta.

www.geographicalexploring.com

federica.colombo@methodsociety.it

Obiettivo legalità

Cyber Attacks: una cura a base di Digital Forensic

di maria carmela genovese*



Gli attacchi informatici costituiscono una seria minaccia per gli utenti di Internet ormai da diversi anni.
Tuttavia, la Pandemia Covid-19 ha significativamente incrementato il rischio di rimanere vittime di attacchi hacker, a causa dell'utilizzo sempre più massivo dei servizi erogati digitalmente (anche da parte di utenti con meno esperienza nell'utilizzo della rete Internet, inclusi anziani e bambini).
Si pensi infatti ai nuovi approcci utilizzati nel mondo del lavoro, nel mondo della formazione, così come negli acquisti: abbiamo accolto e promosso - per lo più a pieni voti - lo smart-working, la didattica a distanza e l'e-commerce.
Attraverso questi nuovi strumenti, la mole di dati e informazioni sensibili presenti e/o trasmessi in rete è diventata tuttavia sempre più elevata.

Dal momento che molti di questi dati sono connotati da un notevole valore economico (es. know-how aziendale, liste clienti, progetti innovativi, ecc.), è – naturalmente - aumentato l'interesse degli hacker ad ottenerli, a sottrarli ai loro possessori/titolari originari o ad impedirne loro l'accesso (nei casi più fortunati, almeno fino al pagamento di un corrispettivo a titolo di riscatto).
Le molteplici e sempre più accurate modalità di sottrazione dei dati e/o delle informazioni, tra gli esempi più significativi, includono:

- gli attacchi ransomware (ossia malware volti a limitare in tutto o in parte l'accesso al sistema infettato, finché la vittima non corrisponde una somma di denaro per rimuoverli);
- le tecniche di social engineering (quali Phishing, Vishing, Smishing, Fake Shop, E-Skimming, ecc.) mediante le quali gli hacker cercano di interagire e ingannare le proprie vittime per ottenere informazioni sensibili;
- gli attacchi "DoS" - Denial of Service (attraverso i quali i servizi presi di mira vengono resi inaccessibili).

Questi attacchi informatici comportano per la vittima non solo danni economici, ma anche danni di immagine e/o di reputazione: si pensi ad un'azienda che, a fronte di tali attacchi, rischia di rendere noti a soggetti terzi (e malintenzionati) dati sensibili dei propri clienti,

sottoponendoli al rischio che vengano, per esempio, commesse azioni - anche illecite - a loro nome.
Secondo diversi studi, la sensibilità su tale tema è cresciuta sia a causa dei rischi ad essi connessi, sia a causa dell'elevata frequenza con cui tali attacchi vengono ormai perpetrati.
Il Rapporto Clusit 2023 - presentato dall'Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica e realizzato con la collaborazione di diversi professionisti ed enti, sia privati che pubblici (tra cui la Polizia Postale e delle Comunicazioni e il CERT - Computer Emergency Response Team - di Banca D'Italia) - ha infatti evidenziato che nel 2022 gli attacchi cyber subiti in Italia sono stati superiori del 168,6% rispetto all'anno precedente.
Ulteriori studi, tra cui "l'Allianz Risk Barometer 2023" e la "Directors and Officers Liability Survey 2023" (mediante i quali sono state raccolte le opinioni di alcune migliaia di esperti, come amministratori delegati e risk managers) hanno rilevato che i rischi informatici rappresentano la principale preoccupazione per molte imprese.
Appaiono inoltre significative le risultanze di un'analisi - datata giugno 2023 - di Kaspersky (azienda specializzata nella produzione di software progettati per la sicurezza informatica), secondo cui circa il 46% degli attacchi informatici ha come bersaglio le piccole e medie imprese e **quasi la totalità delle violazioni è riconducibile al fattore umano**.

L'analisi di Kaspersky mette in luce difatti che diversi attacchi sono dovuti a comportamenti inappropriati e/o a negligenza dei dipendenti, che utilizzano password deboli, risultano poco accorti nel rilevare e nel sottrarsi ad attacchi di phishing e, sovente, utilizzano i propri dispositivi personali per accedere a risorse aziendali (cosiddetta Policy Bring Your Own Device, "BYOD"), o software non licenziati/versioni craccate di sistemi operativi e di applicazioni.
Oltre a tali comportamenti, l'analisi di Kasperky ha messo in luce che le aziende diventano vittime di attacchi hacker anche a causa di "azioni intenzionali mirate a ledere le imprese", perpetrate da soggetti interni alle aziende stesse.
A riguardo, diversi esperti di Cyber security evidenziano spesso come l'azione di un soggetto interno contro una PMI risulti difficile da individuare e come l'assenza di controlli aumenti i danni che possono derivare da condotte perpetrate da tali soggetti.
Le osservazioni sopra citate in relazione al ruolo della componente umana durante gli attacchi hacker hanno, effettivamente, trovato conferma in molteplici casi sempre più frequentemente analizzati dagli esperti delle discipline Forensic.
Sempre più spesso, le società hanno difatti la necessità di ricostruire le diverse fasi che le hanno portate ad essere vittima di attacchi cyber.

Tali ricostruzioni, effettuate dagli esperti Forensic con apposite procedure ed accorgimenti, possono essere particolarmente importanti per le aziende per ricostruire il comportamento criminoso, accertare l'eventuale coinvolgimento di uno o più dipendenti e valutare eventuali azioni risarcitorie mediante, tra l'altro, la quantificazione dei danni patiti.
Grazie a tali ricostruzioni, è possibile inoltre rilevare le vulnerabilità sino a quel momento presenti in azienda e porre in essere dei presidi, atti ad evitare il ripetersi di simili attacchi informatici nel futuro.
In base a quanto illustrato, gli attacchi hacker possono quindi essere considerati tra le "patologie aziendali" che è possibile curare in modo più efficace anche grazie ad un intervento di Digital Forensic.

**Forensic Accountant*



Brembo, viaggio in Olanda

Il chief legal & corporate affairs officer e board secretary Umberto Simonelli, sullo spostamento della sede legale: «Il voto maggiorato offre una leva per crescere»

di michela cannovale

L'assemblea di Brembo delibererà sul trasferimento della sede legale il prossimo 27 luglio. La trasformazione transfrontaliera sarà portata a termine entro la fine dell'anno

Si è aggiunta anche Brembo alla lista di aziende italiane che hanno scelto l'Olanda come destinazione privilegiata per rendere più flessibile la struttura del proprio capitale. Il colosso dei freni guidato da Matteo Tiraboschi e controllato dalla famiglia Bombassei ha infatti reso noto a giugno di voler spostare la propria sede legale ad Amsterdam, come già fatto in passato da realtà del calibro di Exor, Campari, Cementir, MFE, Ferrari. Un cambiamento strategico, questo, che consentirà agli azionisti della società di ottenere un meccanismo di voto maggiorato in una configurazione potenziata rispetto a quella attualmente esistente in Italia. Con il trasferimento potrà essere garantita una base azionaria più solida, una flessibilità maggiore e, dunque, più opportunità di crescita anche mediante acquisizioni grazie all'emissione di nuove azioni.

«La trasformazione transfrontaliera è una leva per poter guardare con maggior serenità – da impresa italiana – a un'eventuale ulteriore espansione nel mondo dell'automotive. È un'opzione strategica di quello che potrebbe succedere in futuro attraverso l'utilizzo di uno strumento consentito dal diritto olandese nell'ambito dell'Unione Europea», ha spiegato a MAG il chief legal & corporate affairs officer e board secretary di Brembo, **Umberto Simonelli**, parlando del meccanismo di voto maggiorato.

La logica è la seguente: come si legge su una nota diffusa dal gruppo, spostare la sede legale ad Amsterdam significa aderire alla forma giuridica di società per azioni a responsabilità limitata regolata dal diritto dei Paesi Bassi e adottare un nuovo statuto sociale che a questo diritto è conforme. Questo statuto, a sua volta, consente un meccanismo di voto maggiorato potenziato rispetto a quanto permesso dall'attuale normativa italiana per le società quotate. In sostanza: una volta che la sede legale olandese di Brembo sarà iscritta al registro delle imprese di Amsterdam, gli azionisti di lungo periodo (i cosiddetti *loyal shareholders*) vedranno incrementati i propri diritti di voto e saranno premiati con uno o due voti addizionali, esercitando complessivamente sino a tre voti per ciascuna azione ordinaria detenuta (incluso il voto derivante dall'azione ordinaria) cui se ne aggiungerà uno in più per ogni anno di *loyalty*.

La società, che in questo modo si tiene strette le condizioni ritenute più idonee al proprio sviluppo, potrà beneficiare di un ordinamento che valorizza la propria strategia di crescita a livello globale.



> **«L'operazione non incide sul business, l'identità, la cultura e la presenza in Italia e nelle aree del mondo dove operiamo.»**



«Il voto maggiorato consente alle società quotate di avere una leva in più per crescere: è uno strumento che offre la possibilità, con il medesimo numero di azioni ordinarie, di avere più voti e procedere, ove ne sorga l'opportunità, con operazioni straordinarie importanti», ha proseguito Simonelli, sottolineando che, a fronte dello spostamento della sola sede legale, a livello operativo in realtà cambierà poco o nulla. Il trasferimento non influenzerà la residenza fiscale, che rimarrà in Italia, né la presenza in Borsa della società. «L'operazione non incide sul business, l'identità, la cultura e la presenza in Italia e nelle aree del mondo dove operiamo. Brembo manterrà la propria sede fiscale in Italia, l'attuale partita IVA e codice fiscale italiani. Allo stesso modo, tutte le sedi produttive e commerciali proseguiranno operando in continuità».

«Neanche dal punto di vista del personale vi saranno modifiche. I collaboratori italiani di Brembo continueranno a lavorare in Italia. La legislazione olandese non prevede la creazione di una struttura legale ad Amsterdam, ma chiede solo di svolgere l'assemblea dei soci in loco. A livello di business, headquarter e dei rapporti con i clienti e i fornitori di Brembo non cambia nulla», ha ribadito.

Umberto Simonelli, assistito dalla squadra legale in house di Brembo (si veda il box) e dagli studi BonelliErede per il diritto italiano, Houthoff per quello olandese e Cravath per quello americano, si è occupato in prima linea dei profili giuridici del trasferimento. «Un lavoro che ha visto coinvolte una quindicina di persone all'interno del gruppo e una decina al di fuori. Da parte del team interno, l'operazione ha richiesto un'approfondita conoscenza sia del diritto italiano delle società quotate sia del diritto olandese in merito, soprattutto, alla corporate governance. In tale contesto Brembo ha optato per il "Sistema Monistico" previsto dal diritto olandese».

L'assemblea degli azionisti di Brembo delibererà sul trasferimento della sede legale il prossimo 27 luglio. In base alla tempistica ipotizzata, la trasformazione transfrontaliera sarà portata a termine entro la fine dell'anno. Simonelli, così come il resto del management aziendale, è convinto che la nuova sede legale nei Paesi Bassi offrirà all'azienda un ordinamento giuridico in grado di consolidare la propria posizione di leadership nella componentistica del settore automotive e di essere pronta ad affrontare le sfide di un mercato in continua trasformazione. Non a caso, con una serie di investimenti complessivi per circa 500 milioni di euro, Brembo ha già



avviato un processo di ulteriore sviluppo delle proprie capacità produttive in Messico, Cina e Polonia, puntando sulla trasformazione digitale, l'innovazione tecnologica e la sostenibilità.

Nel 2022 Brembo ha registrato ricavi netti record per 3,629 miliardi di euro, con un aumento del 30,7% rispetto all'anno precedente. Il primo trimestre del 2023, poi, è stato chiuso con aumenti aggiuntivi di ricavi e di profitti, che, secondo i dati degli analisti, potrebbero crescere di un ulteriore 10% entro la fine dall'anno.





IL GENERAL COUNSEL E LA SUA SQUADRA

Umberto Simonelli è un antesignano della figura più evoluta del general counsel. La sua avventura in Brembo è iniziata nel 1999. «Quando mi ha chiamato Brembo, ho chiesto di poter approfondire ulteriormente i miei studi nel settore business con corsi dedicati presso la SDA Bocconi, nel 2016, con l'ottenimento del master "Accelerated Development Program" della Chicago Boot School of Business. È stato allora che sono passato al ruolo di direttore business development Asia e, nella fase di start up (2006/2008), amministratore delegato di Brembo China e Brembo India», racconta a MAG.

Nel 2009 ha superato l'esame da avvocato a Brescia ed è stato nominato chief legal & corporate officer di Brembo con responsabilità estese all'area m&a-legal in collaborazione con l'attuale team di business development di Brembo. Negli ultimi anni la squadra legale che lo segue è cresciuta, raggiungendo più di venti risorse. «Siamo prevalentemente in Italia, ma abbiamo anche un in house in Cina, uno negli USA e uno in Brasile, mentre in alcune delle altre società in Polonia, Spagna e India abbiamo dei secondment». L'ufficio legale è articolato su cinque aree (Ip rights, corporate governance e regulatory matters, privacy, m&A, la parte più propriamente legal con focus su contrattualistica e negoziazioni nel settore del automotive a livello mondiale, e infine quella di budgeting e organizzazione).

Diverso sarà lei

Spaccate quel soffitto

In un sondaggio di Wyser, la cultura aziendale è stata indicata come uno dei principali fattori che tiene in piedi il soffitto di cristallo

di michela cannovale



ASCOLTA IL PODCAST

La prima ad utilizzare l'espressione 'soffitto di cristallo' ('glass ceiling' in inglese) durante una tavola rotonda della Women's Exposition di New York, nel 1978, fu **Marilyn Loden**, che ai tempi ricopriva il ruolo di manager della New York Telephone. La utilizzò un po' per caso, rispondendo a chi le chiedeva come mai fosse una delle poche donne nella sua azienda ad aver raggiunto una posizione apicale. «Mi sembra che esista una sorta di barriera invisibile ai progressi, una barriera che la gente neanche vede, come fosse un soffitto di cristallo, disse.»
Le parole di Loden furono riutilizzate nel 1984 da **Gay Bryant**, fondatrice e direttrice della rivista Working Woman, che in un'intervista affermò: «Le donne hanno raggiunto un certo livello di avanzamento – quello che io chiamo il 'soffitto di cristallo'. Sono arrivate a ricoprire ruoli di management intermedio, ma non vanno oltre: sono ferme, come bloccate. Non c'è abbastanza spazio per tutte quelle donne ai vertici. Alcune si stanno orientando verso il lavoro autonomo. Altre escono definitivamente dal mercato e mettono su famiglia.»
Due anni dopo, il *Wall Street Journal* decise di intitolare uno dei suoi pezzi «Il soffitto di cristallo: perché le donne non riescono a rompere la barriera invisibile che impedisce loro di raggiungere le cariche più alte.» Questa barriera veniva descritta così: «Qualcosa che non si potrebbe trovare in alcun manuale aziendale né discutere in una riunione di lavoro, ma che è piuttosto un fenomeno invisibile, segreto, non detto, e che di fatto mantiene la leadership esecutiva nelle mani dei maschi caucasici.»
Marilyn Loden è mancata solo un anno fa e, incredible but true – direbbe lei – per tutta la sua vita ha avuto a che fare con quella dannata barriera che la gente neanche vede, ma di certo sente.
Pensate che, secondo l'ultima indagine di Wyser, per il 47% dei professionisti oggi il soffitto di cristallo non solo esiste eccome pur rimanendo invisibile, ma è sicuramente riconducibile solo a pregiudizi di genere. La cultura aziendale è stata indicata nel 33% dei casi come uno dei fattori che contribuisce a sostenere questa barriera, seguito dal ruolo sociale che viene attribuito alle donne (19%) e dall'assenza di role model (7%).


CARLO CAPORALE

Quando ho letto questi dati mi sono fiondata da **Carlo Caporale**, amministratore delegato di Wyser, per capire esattamente a che punto siamo. Il nostro botta e risposta lo trovate come al solito nell'ultima puntata di Diverso sarà lei. Buon ascolto a tutti!

LEGALCOMMUNITY

WomenX IMPACT

Women Worldwide

23 - 24 - 25 Novembre 2023

L'evento internazionale più atteso dell'anno dedicato alla leadership e all'empowerment femminile.





Scopri l'evento sul nostro sito:
https://womenximpact.com/





Ferretti Group: il dietro le quinte della doppia quotazione

Il gc Pallesi: «Siamo il primo e unico gruppo al mondo quotato sulla Borsa di Milano e quella di Hong Kong».

di michela cannovale

«Il debutto di Ferretti Group a Piazza Affari avviene in dual listing con la Borsa di Hong Kong. Mi permetta di riportare le parole del nostro amministratore delegato, l'avvocato Alberto Galassi, e di affermare che con questa quotazione siamo tornati a casa. Con questo risultato diventiamo il primo ed unico gruppo al mondo – non solo per quanto riguarda la nautica di lusso – a raggiungere la doppia quotazione sulla Borsa di Milano e su quella di Hong Kong».

Intervistato da MAG, esordisce così **Niccolò Pallesi**, general counsel e segretario del cda di Ferretti Group. Il gigante della cantieristica navale per yacht made in Italy, attivo a livello mondiale con i suoi panfili compresi fra gli 8 e i 95 metri, dallo scorso 27 giugno è stato ammesso su Euronext Milan di Borsa Italiana. Ma il listino milanese non è il primo traguardo del titolo, che poco più di un anno fa (era il 22 marzo 2022), aveva già debuttato alla Borsa di Hong Kong.

E se l'allargamento dell'azionariato è sempre una grande sfida, la doppia ammissione in Borsa diventa in questo caso anche una bella occasione per festeggiare. L'operazione è stata gestita, da un punto di vista legale, in entrambi i casi proprio Pallesi, alla guida della direzione legale del gruppo da maggio 2020 dopo una precedente esperienza in house in Eni, durata dieci anni, e un biennio trascorso nello studio internazionale Freshfields Bruckhaus Deringer LLP. Ecco cosa ci ha raccontato.

Cominciamo con un commento a caldo post-quotazione a Piazza Affari.
Non possiamo che dirci soddisfatti. E non solo per il traguardo in sé, ma anche perché si tratta di un primato: oggi Ferretti è l'unica società doppiamente listata su questi mercati. Un risultato di una sfida e quindi un'impresa lunga e complicata, proprio perché non esistevano precedenti su cui costruire il percorso.

Sempre a caldo: ci dica il momento più soddisfacente e quello più difficile del processo di quotazione.
Beh, il momento più emozionante è stato di certo il suono della campanella lo scorso 27 giugno, quando è stato decretato il nostro ritorno a casa, sempre per citare l'amministratore delegato Galassi. Da un punto di vista più tecnico e legale, l'attività più complessa è stata la predisposizione del modello operativo, ovvero il sistema di riposizionamento delle azioni tra il mercato di Milano e quello di Hong Kong. Questa attività nello specifico, peraltro, ha costituito uno degli aspetti più appaganti perché, dopo mesi di duro lavoro, abbiamo avuto la conferma formale del primo trasferimento cross-border di azioni Ferretti da Hong Kong a Milano.

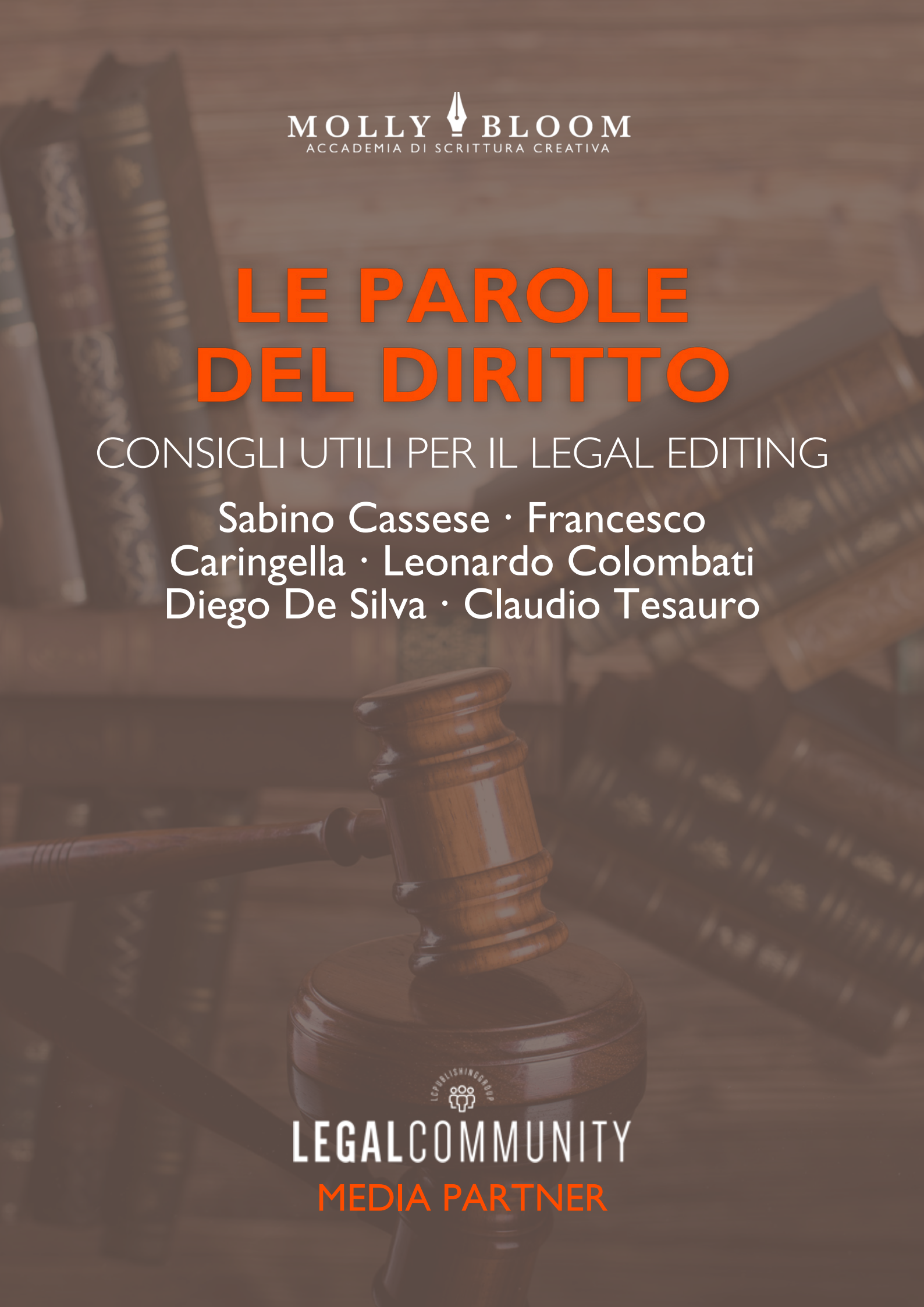

NICCOLÒ PALLESI

MOLLY BLOOM
ACCADEMIA DI SCRITTURA CREATIVA

LE PAROLE DEL DIRITTO

CONSIGLI UTILI PER IL LEGAL EDITING

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



LEGALCOMMUNITY
MEDIA PARTNER

GALLERIE D'ITALIA

Un museo. Quattro sedi.

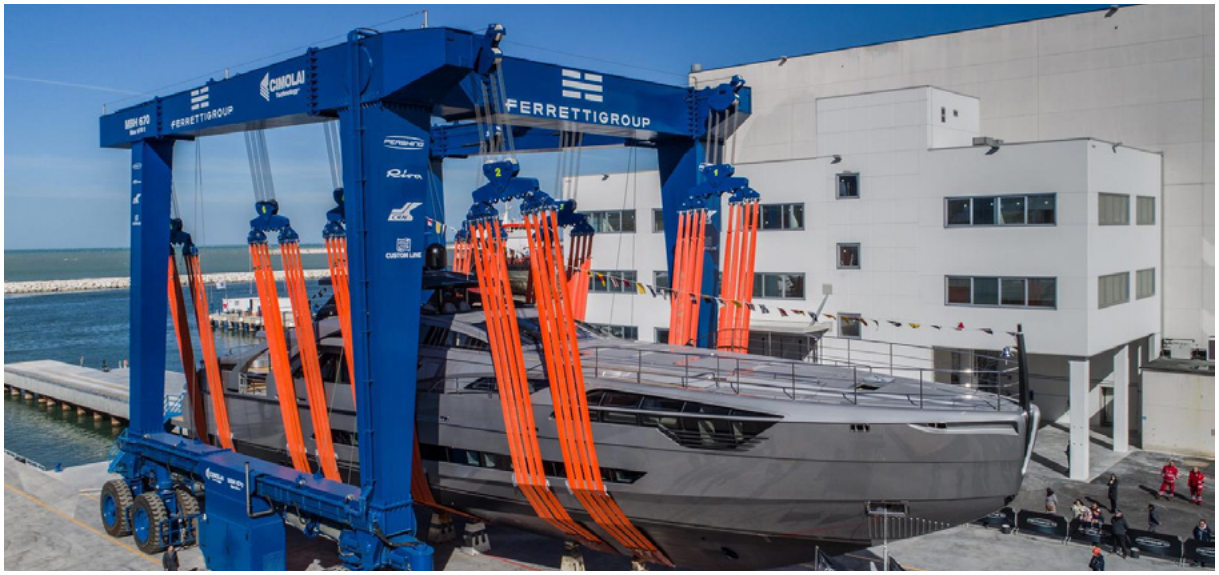
Milano | Napoli | Torino | Vicenza

Dove la cultura è dialogo
tra **arte** e **società**.

GALLERIE D'ITALIA

GALLERIEDITALIA.COM

INTESA SANPAOLO



Chi si è occupato dell'operazione?
Da un punto di vista legale, l'operazione è stata curata da me in prima persona in collaborazione con Veronica Martoni, group compliance manager di Ferretti. Gli avvocati dello studio Gianni & Origoni, vincitore del beauty contest, ci hanno fornito l'assistenza legale esterna. Lo studio Shearman & Sterling si è occupato degli aspetti legati all'international offering circular, mentre Linklaters ha seguito il pool delle banche. Lo studio Pedersoli si è occupato degli aspetti fiscali. Infine, per gli aspetti di coordinamento e autorizzazione lato Hong Kong, ci ha seguito lo studio King & Wood, che era già stato parte del team di legali che ci ha assistito per la quotazione dell'anno scorso.

A proposito, era stato sempre lei a curare i profili giuridici della quotazione ad Hong Kong. Ci fa un confronto con l'operazione che vi ha visto approdare sulla Borsa Italiana?
Per il general counsel di una società italiana, quotarsi in un mercato retto da regole e previsioni molto diverse dalle nostre, perdipiù in un periodo storico particolare (ricordo che era in periodo di Covid), è indubbiamente sfidante, anche per quanto riguarda l'approfondimento delle regole normative.

Insomma, è una quotazione che avete dovuto gestire in remoto?
Esattamente. Ma lo abbiamo fatto perché Ferretti Group è stato il primo nome nel settore della nautica ad aver creduto così fortemente nella potenzialità del mercato asiatico. E questo è merito della lungimiranza del nostro azionista (Ferretti International Holding, in mano all'azienda cinese Weichai, *ndr*). Ci siamo quotati mentre la nostra presenza nelle zone AMAS e EMEA si consolidava. Ecco perché l'operazione di ingresso alla Borsa di Hong Kong, per quanto complessa, è stata particolarmente significativa.

Ora che siete doppiamente quotati, quali nuovi sfide attendono la direzione legale del gruppo?
La principale sfida dopo la quotazione su Euronext Milan sarà di consentire al gruppo di ampliare la composizione del proprio azionariato in alcune



LA QUOTAZIONE IN DETTAGLIO

- Nell'ambito dell'Ipo in Italia, Goldman Sachs International, J.P. Morgan e UniCredit hanno fatto da joint global coordinators e joint bookrunners. Equita e Berenberg da joint bookrunners. UniCredit è stata listing agent e CICC advisor finanziario.
- Gianni & Origoni, Shearman & Sterling e King & Wood Mallestons hanno assistito la direzione legale in house, mentre Linklaters è stato advisor legale dei joint global coordinators e joint bookrunners.
- Pedersoli Studio Legale ha seguito gli aspetti tax.
- Con la quotazione a Euronext Milan, l'azionista di maggioranza, Ferretti International Holding, di proprietà della cinese Weichai, è passato dal 63,75% al 35% di azioni detenute, per 265 milioni di euro di proventi lordi (cioè il 26,1% del capitale sociale del gruppo venduto in occasione dell'Ipo).
- I principali anchor investor, per un totale del 46% delle azioni in offerta (circa il 13% del capitale sociale di Ferretti), sono Chimera Abu Dhabi, Danilo Iervolino e Karel Komarek.
- La capitalizzazione di mercato all'ammissione a Euronext Milan è stata pari a circa 1 miliardo di euro.

regioni, come Europa, Medio Oriente e Americhe, che rappresentano i nostri principali mercati di riferimento. Questo significa che dovrà aumentare il volume degli scambi delle azioni ed essere migliorata quindi la liquidità e il profilo delle azioni della società nel mercato globale.

E per quanto riguarda i profili legali?
Uno degli aspetti di maggiore impatto sarà sicuramente quello di riuscire a garantire la compliance tra le due normative – europea e asiatica – in termini di corporate governance, obblighi comunicativi e adempimenti societari.

E una volta assicurato questo primo passaggio?
A quel punto potremo occuparci di assicurare al gruppo l'assistenza necessaria al raggiungimento degli obiettivi strategici. Ovvero sia: il rafforzamento della catena produttiva, anche attraverso l'acquisizione di fornitori chiave, l'espansione e rafforzamento dell'offerta di servizi connessi e l'ulteriore sviluppo della capacità produttiva sia interna attraverso, ad esempio, l'incremento della produzione diretta di scafi in vetroresina e carbonio, sia esterna mediante specifiche operazioni di m&a.

Parliamo di Ferretti in generale adesso. Quali sono i progetti futuri della società?
La strategia di Ferretti si basa su quattro pillar principali. Primo: continuare a fare quanto fatto fino ad oggi in termini di offerta e variabilità della gamma prodotto in modo tale da rispondere ai nuovi trend di mercato, in particolare puntando sui due segmenti: ossia il *Composite* e il *Made-to-measure*. Secondo: espandere l'offerta del *Made-to-measure* verso la fascia degli yacht più grandi in acciaio, sviluppando nuovi modelli sotto i brand Riva, Wally, Pershing e Custom Line. Terzo: continuare nella verticalizzazione di quelle attività ad alto valore aggiunto così da ridurre i costi produttivi, aumentando contestualmente il controllo sulla catena di fornitura e massimizzando la qualità dei nostri prodotti, anche in un'ottica di sostenibilità e minor impatto ambientale.
E, infine: espandere e rafforzare l'offerta di servizi connessi, come brokerage, chartering, refitting e brand promotion, con l'apertura di nuovi Riva Lounge e Riva Privee.



Ide: cresce l'attrattività dell'Italia (+17%)

Nel 2022 l'Italia conferma il trend positivo come destinazione di investimenti diretti esteri, con la realizzazione di 243 progetti. La crescita del numero di progetti su base annua è del 17%, dato superiore rispetto a quello relativo alle tre maggiori economie europee, Germania, Regno Unito e Francia, le quali - sebbene continuino ad attrarre la maggior parte dei flussi di Ide, il 50% del totale in Europa - registrano performance al di sotto delle aspettative (Germania -1%; Regno Unito -6%; Francia +3%).
È quanto emerge dall'**EY Europe Attractiveness Survey 2023**.
«L'Italia continua a essere attrattiva, anche in un anno in cui le difficoltà economiche e finanziarie, insieme alle crisi geopolitiche, hanno avuto un impatto sugli investimenti diretti esteri in Europa. Se il continente registra un incremento modesto dell'1,4% rispetto al 2021, l'Italia si posiziona tra i primi dieci Paesi europei per numero di progetti: un segnale di fiducia nei confronti del Sistema Paese. Tuttavia, la quota di mercato detenuta dall'Italia resta pressoché stabile al 4%, nonostante sia la quarta economia europea dopo Germania, Regno Unito e Francia, che detengono invece rispettivamente il 14%, 16% e il 21% degli IDE registrati a livello europeo», commenta **Massimo Antonelli**, ceo di EY Italy e coo EY Europe West.
Servizi B2B e il comparto IT, con il 19% e il 16% degli Ide totali dell'anno, sono risultati i settori più attrattivi per gli investitori stranieri in Italia. In calo trasporti e logistica, che segnano un decremento del 4% rispetto al 2021.
L'Italia è riconosciuta come uno dei principali mercati di consumo in Europa: il 68% degli investimenti è infatti volto al posizionamento sul mercato locale; mentre il 32% degli investimenti è guidato dalle competenze e dal know-how locale.
In linea con il trend degli anni passati, i Paesi che hanno investito maggiormente in Italia nel 2022 sono: Stati Uniti (21%), Francia (14%, superando la Germania), Regno Unito (14%) e Germania (11%). Si conferma il trend del friendshoring, ossia la tendenza a investire in aree geografiche con cui sono in essere buone relazioni, consolidate e di lungo periodo.
Per quanto riguarda la distribuzione delle risorse sul territorio nazionale, gli investimenti in Italia sono per lo più concentrati nelle regioni del Nord-Ovest (57%), dove si trovano alcuni dei distretti industriali più attrattivi (ad es. meccanica, tessile, pelletteria, design, automotive). A seguire il Centro Italia (16%) e il Nord-Est (12%). Positiva la crescita degli investimenti destinati al Meridione (dal 10% al 15% del totale).

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYCH

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

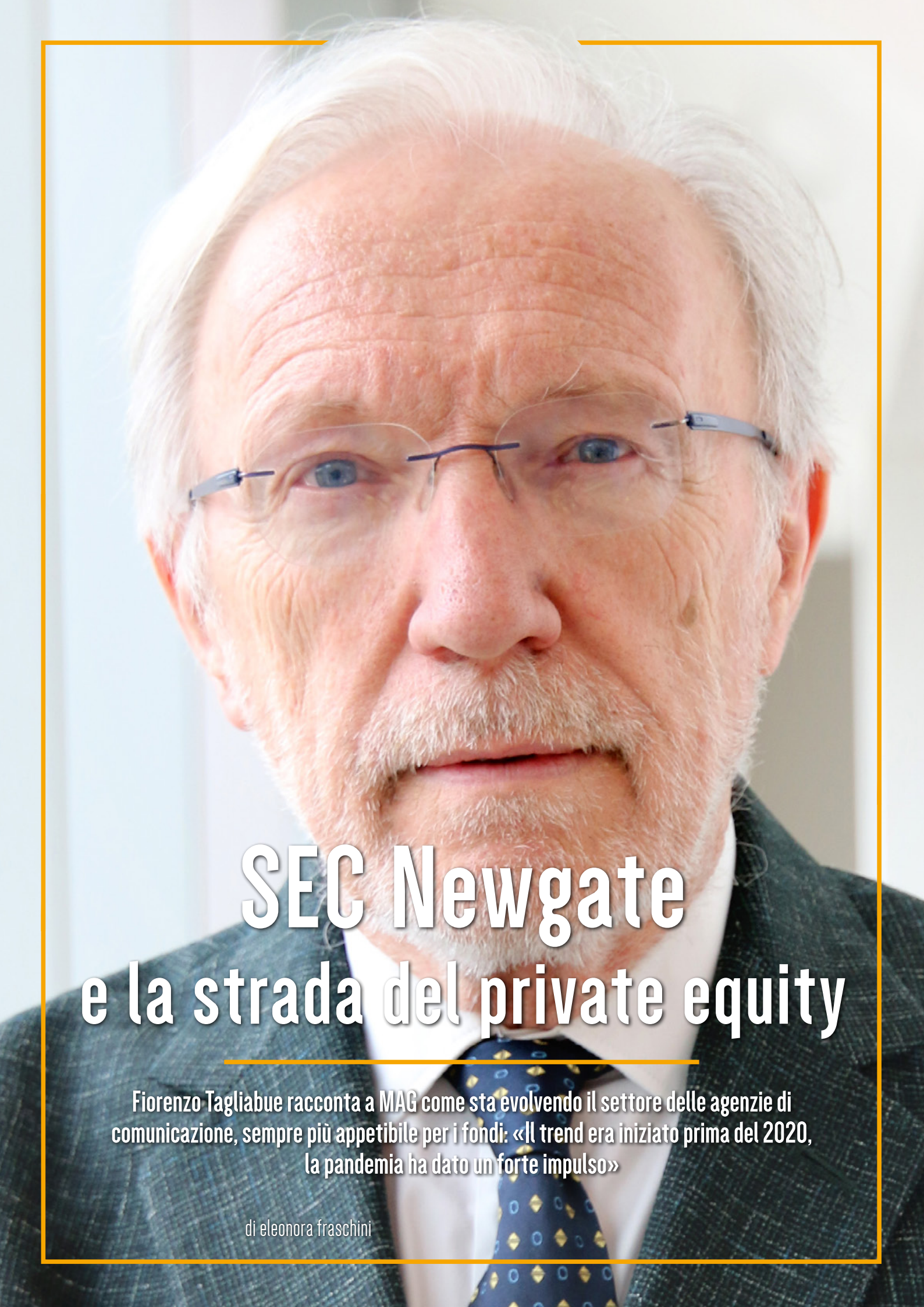




- LEGAL MARKET IN SWITZERLAND
- IN-HOUSE LAWYERS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- DIGITAL NEWS

Follow us on

www.legalcommunity.ch



SEC Newgate e la strada del private equity

Fiorenzo Tagliabue racconta a MAG come sta evolvendo il settore delle agenzie di comunicazione, sempre più appetibile per i fondi: «Il trend era iniziato prima del 2020, la pandemia ha dato un forte impulso»

di eleonora fraschini

«I fondi di private equity investono in settori ad alto potenziale in grado di generare cassa. In questi ultimi anni hanno scoperto i people business, tra cui quelli della nostra industry»

Ammonta a circa 100 milioni di dollari l'investimento realizzato nei giorni scorsi da Investcorp in Sec Newgate. Il gestore di alternatives statunitense ha infatti firmato un accordo definitivo per acquisire una partecipazione di maggioranza nel gruppo globale di comunicazione strategica e advocacy.
Jose Pfeifer, capo dell'European private equity group di Investcorp, ha spiegato che la società presenta tutte le caratteristiche che il fondo ritiene importanti: «Utilizzeremo le nostre risorse per supportare l'espansione geografica di Sec Newgate, la crescita attraverso acquisizioni e progetti di sviluppo greenfield. Vogliamo sostenere l'agenzia nella prossima fase del suo percorso e la nostra priorità è lavorare con l'ad e il suo team per portare a compimento le opportunità che ci attendono. Nell'ambito di questa operazione, **Nicola Ferraris**, partner di Investcorp, entrerà a far parte del consiglio di amministrazione dell'azienda».
Il fondo non è il primo private equity che si interessa alla società di comunicazione: nel 2022 anche Three Hills Capital Partners – che come gli altri azionisti di Sec Newgate conserverà la totalità delle proprie azioni – aveva acquisito una partecipazione di minoranza.
Per capire l'importanza strategica di questa operazione all'interno del contesto settore della comunicazione, MAG ha intervistato **Fiorenzo Tagliabue**, amministratore delegato Sec Newgate Group.

Come si colloca questo deal all'interno della strategia di Sec Newgate?
L'operazione che ha portato all'investimento di Investcorp in Sec Newgate è una delle tappe fondamentali del percorso di crescita e internazionalizzazione che l'agenzia ha intrapreso da dieci anni. In particolare, segue, ed è coerente,



«A oggi, il team SEC Newgate conta oltre 1.200 professionisti, opera attraverso 50 uffici situati in 22 Paesi in tutto il mondo e fornisce consulenza a oltre 1.500 aziende»

con quanto avviato con il delisting dalla Borsa di Londra nel marzo 2022 e l'entrata nel capitale sociale del fondo Three Hills Capital Partners con una partecipazione di minoranza. Quella prima operazione, con le due acquisizioni sui mercati americani avvenute nel 2022 ci hanno collocato sulla rampa di lancio per l'avvio di una nuova fase di consolidamento e crescita come player globale.

Quali risultati avete ottenuto finora?
Dopo un 2022 estremamente positivo, chiuso con un utile più che raddoppiato a 15,5 milioni di euro e un aumento dei ricavi del 70% a 150 milioni di euro, grazie all'accordo con Investcorp e al suo supporto finanziario, siamo in condizioni di confermare la nostra solidità in un contesto macroeconomico turbolento e incerto, di puntare sulla crescita organica e su nuove acquisizioni.

Quali sono i prossimi passi?
L'obiettivo è continuare in questo processo di sviluppo e raggiungere una posizione di leadership a livello mondiale nel settore della comunicazione corporate e del public affairs, che sono gli obiettivi finali del transformational project avviato a fine 2021. A oggi, il team Sec Newgate conta oltre 1.200 professionisti, opera attraverso 50 uffici situati in 22 Paesi in tutto il mondo e fornisce consulenza a oltre 1.500 aziende. L'investimento di Investcorp permetterà a Sec Newgate di accelerare la strategia di sviluppo che ha consentito di raggiungere i risultati attuali, con particolare attenzione all'espansione nelle regioni Emea e Apac, attraverso crescita organica e un piano importante di m&a.

Come sta cambiando il panorama italiano della comunicazione?
Siamo in un momento di grande trasformazione, in cui i modelli tradizionali di comunicazione si stanno fondendo e intrecciando con le nuove tecnologie, il digitale e l'IA. I canali si stanno moltiplicando e le imprese cercano sempre più una relazione diretta con i propri stakeholder. All'interno di questo contesto, caratterizzato da forte complessità e una tendenziale incertezza, la reputazione delle organizzazioni è divenuta ancora di più un elemento chiave e strategico nella costruzione delle relazioni con la propria community e va quindi gestita in modo attento e



consapevole.

Come è possibile gestire al meglio questi aspetti?
Questa attività necessita di professionalità e competenze specializzate in grado di supportare la costruzione e il consolidamento di un posizionamento adeguato alle aspettative aziendali. Allo stesso tempo gioca un ruolo strategico la capacità di fornire insight e di "dare visione" sul cambiamento, un'area in cui la consolidata esperienza del nostro Gruppo nel gestire progetti di ricerca integrati alle strategie di comunicazione (tramite gli hub di ricerca in Australia, Usa e Uk a cui presto se ne affiancherà anche un terzo nell'Europa continentale) ci fornisce un notevole vantaggio competitivo.

Perché il settore della comunicazione è interessante per il private equity?
I fondi di private equity investono in settori ad alto potenziale, in grado di generare flussi di cassa e in questi ultimi anni hanno scoperto i people business, tra cui quelli della nostra industry.
Il trend era già iniziato prima del 2020, la pandemia ha dato un forte impulso al settore.
La complessità del quadro macroeconomico e geopolitico ha infatti spinto i grandi player di molti settori industriali e finanziari ad avvalersi della consulenza di chi fa pubbliche relazioni per capire e governare questa complessità.
A questo tema generale, aggiungerei il fatto che Sec Newgate rappresenta una singolarità all'interno del mercato italiano: siamo infatti una delle poche agenzie con radici italiane ad avere raggiunto un profilo internazionale di assoluta rilevanza. Ci collochiamo al 21° posto nella classifica 2023 di PRovoke che analizza i bilanci di 250 agenzie globali. Questo ci ha reso interessanti per un operatore come Investcorp, data la sua significativa esperienza nel sostenere aziende di servizi professionali impegnate in processi di crescita livello internazionale.

UN SETTORE FRAMMENTATO CHE APRE A OPPORTUNITÀ DI BUY AND BUILD

Secondo quanto riporta PRovoke Media, il settore globale delle pubbliche relazioni è cresciuto del 9,1% nel 2022. La dimensione del settore è stimata a 20 miliardi di dollari, in crescita rispetto ai 18 miliardi del 2021 , e ai 15,8 miliardi del 2020. Secondo Fortune Italia, in base all'analisi dei bilanci dei ricavi delle prime venti aziende del settore, il trend è presente anche nel nostro Paese. Si spiega quindi l'interesse dei grandi operatori di mercato e dei fondi di private equity.
Marco Anatriello e **Michele Prencipe** di Three Hills Capital Partners, fondo che da sempre ha un focus sul comparto, hanno spiegato a MAG che «attualmente, il settore delle comunicazioni è caratterizzato da interessanti macro trend e modalità di consumo mutevoli, per cui le aziende nella sfera pubblica devono adattarsi a un new normal nella gestione del proprio brand. Si tratta inoltre di un settore altamente frammentato e caratterizzato dalla presenza di svariati player nazionali di dimensioni ridotte: una caratteristica che apre a interessanti opportunità di buy and build».
Questa prospettiva trova conferma nei dati divulgati da Una (Aziende delle Comunicazioni Unite) nel report Il mercato del lavoro nel settore della comunicazione italiana. Il settore è formato soprattutto da micro imprese con un fatturato fino a un milione di euro e da piccole imprese con un fatturato compreso tra 1 e 10 milioni di euro. Negli ultimi anni, micro e medie imprese sono diminuite in favore delle piccole.
Le medie e grandi imprese sono soprattutto network, anche se è presente una ridotta percentuale di società indipendenti classificabili in questa categoria. Secondo il report, è in corso una polarizzazione del settore tra una vasta gamma di piccole società indipendenti, che rappresentano la quasi totalità degli attori presenti, e pochi grandi network internazionali che riescono a strutturarsi e a scalare.



La leva del private capital

Secondo i dati di Aifi e Mindful Capital Partners, le pmi italiane partecipate da fondi hanno visto crescere l'occupazione del 34%

Grazie al loro capitale le aziende possono crescere, investire e impegnarsi in operazioni di m&a. Quello che forse ancora non sapevamo, è che il private equity fa crescere anche l'occupazione, soprattutto quella femminile.
È quanto emerge dallo studio di Aifi, svolto in collaborazione con Mindful Capital Partners, dedicato alla valorizzazione del capitale umano. Lo studio, suddiviso in due parti, si basa su un campione di 159 società, di cui il 71% sono pmi. All'interno del loro capitale sociale è presente un fondo di private equity, che può essere italiano o internazionale. I dati mostrano che, dalla data di investimento a oggi, i posti di lavoro sono aumentati dell'8%. Restringendo l'indagine alle piccole medie imprese, la percentuale sale al 34%. Nella seconda parte del report si analizzano invece i risultati di 420 società disinvestite da vari operatori: in questo caso il numero di dipendenti è aumentato del 41%. Anche il costo del lavoro per dipendente è cresciuto del 12% e il valore della produzione è aumentato del 6% per ogni persona assunta.
Sono numeri che ribaltano la percezione del fondo di investimento, che spesso immaginiamo come una realtà che agisce secondo logiche meramente speculative e che, in nome del profitto, è pronto a ridurre i posti di lavoro.

CRESCITA DELL'OCCUPAZIONE FEMMINILE

«Investire non significa solamente metterci dei soldi» spiega **Lorenzo Stanca**, managing partner di Mindful Capital Partners. «Chi pensa che il private equity punti ad acquisire un'azienda per poi spingere su un piano industriale ambizioso e realizzare grandi ritorni di capitale, conosce solo una parte della storia e pecca di ingenuità e superficialità. Il private equity è molto di più di questo e incide non solo nell'attività economica dell'impresa ma anche in quella del contesto territoriale in cui opera».
Se l'obiettivo finale di un fondo è la remunerazione degli azionisti, il lavoro da fare richiede l'utilizzo di altri ingredienti, come l'inserimento di nuove competenze e la valorizzazione di quelle esistenti in azienda.

L'altro aspetto interessante che emerge dallo studio è la composizione dei dipendenti. Nelle pmi prese in considerazione, rispetto all'anno dell'investimento, l'occupazione maschile è cresciuta del 31% (da 5.3061 a 7.014 unità) mentre quella femminile è aumentata del 39% (da 3.018 a 4.198). L'entrata dei fondi di private equity nel capitale sociale delle imprese ha quindi favorito l'assunzione di nuovo personale femminile.
Anche le previsioni per il futuro sono positive: a fronte di una stima di holding period di 5 anni e 8 mesi, i nuovi posti di lavoro creati dovrebbero ammontare a oltre 12mila, con in media 77 nuovi dipendenti per società.

L'IMPORTANZA DEL WELFARE AZIENDALE

«Non si può pensare di ambire a una crescita dell'impresa senza tener conto che le persone impiegate hanno bisogni e aspirazioni, che debba esserci inclusione, pari opportunità, nuove prospettive, crescita, sistemi di welfare, managerializzazione e formazione. – prosegue Stanca - Questi fattori sono determinanti e lo sono soprattutto se uniti da un obiettivo


LORENZO STANCA

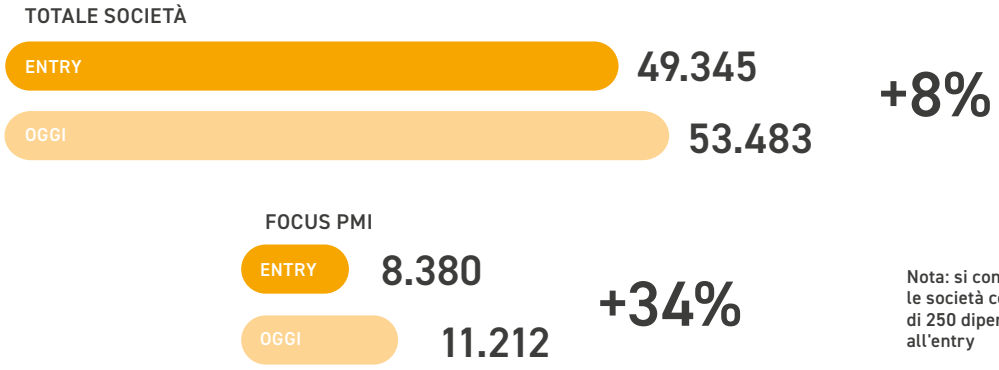
comune di crescita. Come in una squadra di canottieri, non si può raggiungere la meta se tutti i componenti della squadra non remano insieme nella stessa direzione».
Il report si concentra infatti anche sul welfare aziendale: nel 24% delle realtà, i sistemi di questo tipo sono stati introdotti dopo l'ingresso del fondo di private equity, nel 37% dei casi era già presente e nel 34% dei casi non è tutt'ora attivo. Su questo fronte il lavoro da fare è ancora tanto, ma un buon segnale proviene dai dati che riguardano i corsi di formazione: nel 62% delle società i corsi sono stati introdotti dopo gli investimenti da parte dei fondi.
«Se il private capital fosse un investitore puramente finanziario, forse il suo ruolo non sarebbe così fondamentale» aggiunge **Innocenzo Cipolletta**, presidente Aifi. «Invece, oltre ad apportare capitali, si impegna in un percorso di crescita e valorizzazione delle persone, delle tante donne e uomini che tutti i giorni sono impegnati per produrre, brevettare, costruire, commercializzare e vendere. Il fattore umano è determinante per la crescita e il successo di un'azienda e non è scontato comprenderlo».


INNOCENZO CIPOLLETTA

L'IMPORTANZA DEL POLICY MAKER

Nonostante i dati incoraggianti, in Italia il settore del private equity è di dimensioni ridotte, soprattutto in confronto ad altri Paesi europei, come Francia e Spagna, sia in termini assoluti sia in rapporto al Pil.
Lorenzo Stanca spiega che per ridurre questo gap, sarebbe necessario un intervento più consistente da parte delle istituzioni: «Sia a Parigi che a Madrid un ruolo chiave è stato svolto dal policy maker, attraverso l'intervento di fondi di fondi pubblici, che in maniera continuativa consentono ai fondi di poter contare su una raccolta istituzionale che agevola quella privata e consente di programmare nel lungo periodo le attività di investimento, e tramite la definizione di un quadro normativo e regolamentare teso a favorire l'investimento nel private capital, che oggi è invece penalizzato o ostacolato». (e.f.)

LA CRESCITA DEI DIPENDENTI RISPETTO ALL'ANNO DELL'INVESTIMENTO



Nota: si considerano le società con meno di 250 dipendenti all'entry

ILT

LC PUBLISHING GROUP

ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

Il mondo legale è cambiato tanto negli ultimi anni e cambierà ulteriormente in maniera decisiva nei prossimi dieci anni. Innovazione e tecnologia saranno strumenti di cambiamento e impatteranno pesantemente sul contesto competitivo futuro del mercato dei servizi legali. La nostra missione è quella di aiutare gli studi legali, le direzioni affari legali, la ricerca legaltech, la finanza legaltech e le aziende produttrici di tecnologia a incontrarsi, a confrontarsi e ad aiutarsi nella comprensione di un futuro sempre più presente.

Per informazioni: info@italianlegaltech.it
Per membership: membership@italianlegaltech.it
www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659

Italian Awards 2023

I VINCITORI



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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



Il 6 luglio scorso, allo Spazio Novecento di Roma, si sono svolti i **Legalcommunity Italian Awards 2023**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale italiano su tutto il territorio nazionale.

La sesta edizione dell'evento, organizzata da legalcommunity.it, ha visto il conferimento dei riconoscimenti alle eccellenze che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione ed attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie.





Categoria	Vincitore
Studio dell'anno	bureau Plattner
Avvocato dell'anno	Marco Visconti - Visconti Studio Legale
Studio dell'anno Amministrativo/Urbanistica	Ristuccia Tufarelli & Partners
Studio dell'anno Amministrativo Ambientale	Fraccastoro
Studio dell'anno Banche e finanza	Vincenzo Fedele Studio Legale
Avvocato dell'anno Banche e finanza	Marika Miceli - Studio Legale Miceli
Studio dell'anno Energia	Avocom Law Firm
Avvocato dell'anno Energia	Claudio Guccione - P&I Guccione e Associati
Avvocato dell'anno EU&Competition	Massimo Campa - Campa Avvocati
Studio dell'anno Infrastrutture e Costruzioni	Massimo Malena & Associati
Avvocato dell'anno Infrastrutture e Costruzioni	Velia Maria Leone - Leone&Associati
Studio dell'anno Ristrutturazioni	UCS CEA GIDI GPA
Avvocato dell'anno Ristrutturazioni	Giuseppe Cavallaro - Studio Legale Cavallaro
Avvocato dell'anno Assicurazioni	Rudi Floreani - Floreani Studio Legale Associato
Avvocato dell'anno IP	Riccardo Lanzo - Ius40
Studio dell'anno Lavoro	Carlo Andrea Galli & Partners
Avvocato dell'anno Lavoro	Leonardo Vesci - Studio Legale Vesci
Studio dell'anno Contenzioso	Studio Legale Mosetti Compagnone
Studio dell'anno M&A	A&A Studio Legale
Avvocato dell'anno M&A	Francesco Ceccarelli - Ceccarelli e Silvestri
Studio dell'anno Start up	OnLex
Studio dell'anno Tax	Marzo Associati
Professionista dell'anno Tax	Umberto La Commara - La Commara & Partners
Studio dell'anno Penale	Perroni e Associati
Avvocato dell'anno Penale	Luca Fanfani - SFB Avvocati
Studio dell'anno Relazioni Industriali e Sindacali	de Berardinis Mozzi
Avvocato dell'anno Relazioni Industriali e Sindacali	Enrico Boursier Niutta - Boursier Niutta & Partners
Professionista dell'anno Consulenza Fiscale	Paolo Stella Monfredini - Studio Stella Monfredini
Studio dell'anno Innovazione	A.L. Assistenza Legale
Best Practice Penale Finanziario	Maurizio Miculan - Studio Legale Miculan
Best Practice Penale Energy	Luigi Annunziata - Annunziata Studio Legale
Best Practice Malasanità	Studio Legale Sgromo










LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY



ENERGY DAY

12 SEPTEMBER 2023 • 9:00-13:00

ROSA GRAND HOTEL
PIAZZA FONTANA, 3, MILAN

REGISTER HERE

Sponsor

green arrow CAPITAL
The Alternatives Platform

#LcEnergyDay

For info: alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com

LEGALCOMMUNITY INHOUSECOMMUNITY FINANCECOMMUNITY

ENERGY DAY

12 SEPTEMBER 2023 • 9:00-13:00

ROSA GRAND HOTEL
PIAZZA FONTANA, 3, MILAN

PROGRAM*

8:45	**CHECK-IN & WELCOME COFFEE**
9:15	**WELCOME MESSAGE**
9:30	**SESSION I**
10:45	**COFFEE BREAK**
11:00	**SESSION II**
12:15	**CLOSING REMARKS**
12:30	**LIGHT LUNCH**

Speakers

Barbara Benzoni, Head of Legal, International Mid-Downstream and Chemicals activities, *Eni*
Claudia Fornaro, Co-Head Energy Group, *Mediobanca*
Germana Mentil, General Counsel, *Italgas*
Domenico Vinci, Founding Partner & CEO, *Green Horse Financial Advisory*

*panel in progress

REGISTER HERE

Sponsor

green arrow CAPITAL
The Alternatives Platform

#LcEnergyDay

For info: alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com

STUDIO DELL'ANNO

A&A STUDIO LEGALE

BUREAU PLATTNER

LEXIA AVVOCATI

RISTUCCIA TUFARELLI & PARTNERS

VISCONTI STUDIO LEGALE



FILIPPO ARATA, BEATRICE GELMI, CARMELA MARINA ZENZOLA, FIAMMETTA GIULIANI, GIANFRANCO DOLCI, FRANCESCO MATTIOLI

AVVOCATO DELL'ANNO

GIORGIO ALBÈ
A&A Studio Legale

FRANCESCO AMENDOLITO
Amendolito & Associati

GIORGIO FRACCASTORO
Fraccastoro

PETER KARL PLATTNER
bureau Plattner

MARCO VISCONTI
Visconti Studio Legale



PASQUALE LMATOLA, GIANFRANCO MALLARDO, JACOPO D'AGUANNO, LUCA VISCONTI, MARCO VISCONTI, ANTONELLA VERRENGA, SERGIO BOVE, STEFANO D'AMBROSIO

STUDIO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO/URBANISTICA

A&A STUDIO LEGALE

CAMPA AVVOCATI

LEONE&ASSOCIATI

RISTUCCIA TUFARELLI & PARTNERS

SFB AVVOCATI



GIUSEPPE LO MONACO, MARIO DI CARLO, LUCA TUFARELLI, GIULIA FABRIZI, CHIARA MARANIELLO MARI LILIA LA PORTA, MATTEO LORUSSO, RITA PESCATORE, ANTONINO CASTORINO




TOILETTE













STUDIO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO AMBIENTALE

AMBIENTALEX

FRACCASTORO

SFB AVVOCATI

STUDIO LEGALE FACCHINETTI



GIORGIO FRACCASTORO

STUDIO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA

AVOCOM LAW FIRM

STUDIO LEGALE CAVALLARO

STUDIO LEGALE MICELI

VINCENZO FEDELE STUDIO LEGALE

VISCONTI STUDIO LEGALE



VINCENZO FEDELE

AVVOCATO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA

FRANCESCO DEL BENE
Avocom Law Firm

VINCENZO FEDELE
Vincenzo Fedele Studio Legale

MARIKA MICELI
Studio Legale Miceli

LUCA PELLEGATTA
A&A Studio Legale

EMILIO POSSIDENTE
Visconti Studio Legale



STUDIO DELL'ANNO ENERGIA

AVOCOM LAW FIRM

CAMPA AVVOCATI

FRACCASTORO

P&I GUCCIONE E ASSOCIATI

STUDIO LEGALE FACCHINETTI



EDOARDO DEL BENE, JACOPO DEL BENE

AVVOCATO DELL'ANNO ENERGIA

FRANCESCO DEL BENE
Avocom Law Firm

SIMONE FACCHINETTI
Studio Legale Facchinetti

GIORGIO FRACCASTORO
Fraccastoro

CLAUDIO GUCCIONE
P&I Guccione e Associati

STEFANO NEGROTTI
Campa Avvocati



AVVOCATO DELL'ANNO EU & COMPETITION

MASSIMO CAMPA
Campa Avvocati

SIMONE FACCHINETTI
Studio Legale Facchinetti

VELIA MARIA LEONE
Leone&Associati

RENZO RISTUCCIA
Ristuccia Tufarelli & Partners



LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY

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



- LA FIGURA DEL GENERAL COUNSEL
- NOMINE VERTICI AZIENDALI
- NEWS DALLE DIREZIONI AFFARI LEGALI
- EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.inhousecommunity.it

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LCPUBLISHINGGROUP

4th EDITION

4 - 6 OCTOBER 2023

ROME MARRIOTT GRAND HOTEL FLORA

Via Vittorio Veneto, 191, 00187• Rome

Event to be held in

REGISTER



THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

BonelliErede with LOMBARDI

CLIFFORD CHANCE

Deloitte. Legal

大成 DENTONS

DILITRUST

GEBBIA BORTOLOTTO

GIANNI & ORIGONI

ORSINGHER ORTU avvocati associati

Sponsor

Accuracy

With the support of

AIGI

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com - +39 02.36727659

#InhousecommunityDays

INHOUSECOMMUNITYDAYS
LCPUBLISHINGGROUP
4th EDITION

4 - 6 OCTOBER 2023

4 OCTOBER PRE-OPENING COCKTAIL — GIANNI & ORIGONI — Via delle Quattro Fontane, 20, Rome

19:00 Check–In
19:15 **DIALOGUE**
20:30 Cocktail *

private event

** Event dedicated to in-house counsel lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com*

5 OCTOBER

08:45 Check–In and Welcome Coffee

09:20 **WELCOME MESSAGES**

Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group*
Giuseppe Catalano, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali* | Chair, *AIGI*

09:30 **KEYNOTE SPEECH**
Giulio Fazio, Member of the General Council, *AIGI*

09:45 **ROUNDTABLE I "IN-HOUSE COUNSEL AND AI: HOW IS YOUR TEAM GOING TO LOOK LIKE IN 10 YEARS?"** — Deloitte. Legal
Emiliano Berti, Head of Legal & Compliance, Nokia Europe and President of the Board of Directors, *Nokia Italy*
Marilù Capparelli, Legal Director, *Google Emea*
Daniele Novello, International M&A lawyer, *TotalEnergies*
Laura Segni, General Counsel, *IMI Corporate & Investment Banking*
Umberto Simonelli, Chief Legal & Corporate Affairs Officer, *Brembo*

11:15 Coffee Break

11:45 **ROUNDTABLE II "UNLEASHING THE POTENTIAL: AI IN THE HANDS OF GC"** — CLIFFORD CHANCE
Fabrizio Caretta, Group General Counsel, *Dolce & Gabbana*
Filippo Cossalter, Head of Legal, *Johnson & Johnson*
Gabriella Porcelli, General Counsel and Chief Compliance Officer, *Iveco Group*
Francesco Puntillo, Head of Legal and Corporate Affairs, *Enel*

13:15 Light Lunch

14:15 **KEYNOTE SPEECH**

14:45 **ROUNDTABLE III "CYBERSECURITY IN THE AGE OF EMERGING TECHNOLOGIES"** — Accuracy — 大成 DENTONS
Simone Davini, Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole CIB Italy*
Giovanni Foti, Partner, *Accuracy*
Luís Graça Rodrigues, Head of Legal Department, *Indra Italia*
Paolo Quaini, Chief Legal & Compliance Officer, *ITA Airways*

16:15 Coffee Break
16:45 **BREAKOUT SESSIONS**
17:45 **CLOSING REMARKS**
18:00 Cocktail
19:00 **DIALOGUE** — BonelliErede with LOMBARDI

* panels in progress

21:00 Party* - Venue to be disclosed shortly

private event

** Event dedicated to in-house counsel lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com*

Partners

BonelliErede with LOMBARDI · CLIFFORD CHANCE · Deloitte. Legal · 大成 DENTONS · DILITRUST · GEBBIABORTOLOTTO · GIANNI & ORIGONI · ORSINGHER ORTU avvocati associati

Sponsor

Accuracy

With the support of

AIGI

INHOUSECOMMUNITYDAYS
LCPUBLISHINGGROUP
4th EDITION

4 - 6 OCTOBER 2023

6 OCTOBER

09:00 Check–In and Welcome Coffee

09:30 **ROUNDTABLE IV "ENSURING SUSTAINABLE GOVERNANCE IN THE AGE OF AI"**
Gianpaolo Alessandro, Group Legal Officer and Secretary of the Board of Directors, *UniCredit*
Maurizio Bortolotto, Founding Partner, *Gebbia Bortolotto*
Rosy Cinefra, Vice President, Head of Legal, *NTT DATA Italia S.p.A.*
Fabrizio Gallotti, Country Manager Italy, *DiliTrust*
Giovanni Lombardi, General Counsel, illimity Bank and General Manager, *fondazione illimity*
Claudia Ricchetti, Group General Counsel, *Ferragamo*

11:00 Coffee Break

11:15 **ROUNDTABLE V "THE AI IMPACT: REDEFINING PROFESSION AND COMPENSATION"**
Fortunato Costantino, General Counsel and HR Director, *Q8 Italia*
Luca Garramone, Partner, *Orsingher Ortu*
Nicoletta Ravidà, Managing Director Southern Europe, *Taylor Root*

12:30 **CLOSING REMARKS**

12:45 Light Lunch

* panels in progress

Partners

Sponsor

With the support of

STUDIO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI

AVOCOM LAW FIRM

BERTACCO RECLA & PARTNERS

LEONE&ASSOCIATI

MASSIMO MALENA & ASSOCIATI

STUDIO LEGALE FACCHINETTI



NUNZIO NARDULLI, STEFANIA MICCOLI, BRUNO BITETTI, DOMENICO PERRONE
LUCA PETRUZZI, RAFFAELLA MADDALONI, STEFANO TROYSI

AVVOCATO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI

BRUNO BITETTI
Massimo Malena & Associati

MARIA GRAZIA BUONANNO
Bertacco Recla & Partners

FRANCESCO DEL BENE
Avocom Law Firm

SIMONE FACCHINETTI
Studio Legale Facchinetti

VELIA MARIA LEONE
Leone&Associati



STUDIO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI

AVOCOM LAW FIRM

SFB AVVOCATI

STUDIO LEGALE CAVALLARO

STUDIO STELLA MONFREDINI

UCS CEA GIDI GPA



CRISTINA CAVINA, STEFANO BAREI

AVVOCATO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI

SILVIA BECCUCCI
SFB Avvocati

GIUSEPPE CAVALLARO
Studio Legale Cavallaro

SIMONE FACCHINETTI
Studio Legale Facchinetti

PINKAS FLYNT
Avocom Law Firm

PAOLO STELLA MONFREDINI
Studio Stella Monfredini



AVVOCATO DELL'ANNO ASSICURAZIONI

FRANCESCO ALAIMO
Studio Legale Cavallaro

SERGIO BOVE
Visconti Studio Legale

SIMONE FACCHINETTI
Studio Legale Facchinetti

RUDI FLOREANI
Floreani Studio Legale Associato

ELISABETTA MANES
Vincenzo Fedele Studio Legale



AVVOCATO DELL'ANNO IP

JACOPO DE BENEDETTI
Società Italiana Brevetti

RICCARDO LANZO
Ius40

ANDREA SANTINI
Campa Avvocati

CHIARA VIALE
A&A Studio Legale

LUCA VISCONTI
Visconti Studio Legale



RITIRANO IL PREMIO: GIULIA SUIGO, MARTA CIPRIANI

STUDIO DELL'ANNO LAVORO

BOURSIER NIUTTA & PARTNERS

CARLO ANDREA GALLI & PARTNERS

DE BERARDINIS MOZZI

STUDIO LEGALE MOSETTI COMPAGNONE

STUDIO LEGALE VESCI



FEDERICA GIANNETTI, CARLO ANDREA GALLI, GIUSEPPE MAGNANO DI SAN LIO

AVVOCATO DELL'ANNO LAVORO

GIORGIO ALBÈ
A&A Studio Legale

ENRICO BOURSIER NIUTTA
Boursier Niutta & Partners

TOMMASO CRISTALLI
SFB Avvocati

CARLO ANDREA GALLI
Carlo Andrea Galli & Partners

LEONARDO VESCI
Studio Legale Vesci



STUDIO DELL'ANNO CONTENZIOSO

A&A STUDIO LEGALE

SFB AVVOCATI

STUDIO LEGALE MICELI

STUDIO LEGALE MOSETTI COMPAGNONE

VISCONTI STUDIO LEGALE



NICOLA GALLUZZI, DANIELE COMPAGNONE

STUDIO DELL'ANNO M&A

A&A STUDIO LEGALE

AVOCOM LAW FIRM

CECCARELLI E SILVESTRI

SFB AVVOCATI

UCS CEA GIDI GPA



GIORGIO ALBÈ, MARIA LAVIENSI, SIMONA CUSTER
LAURA CAPOBIANCO, FEDERICA BOTTINI, GIANLUCA ALBÈ

AVVOCATO DELL'ANNO M&A

GIORGIO ALBÈ
A&A Studio Legale

ALESSIA BAGLIONI
SFB Avvocati

PIERGIORGIO CASATI
Avocom Law Firm

FRANCESCO CECCARELLI
Ceccarelli e Silvestri

PAOLO STELLA MONFREDINI
Studio Stella Monfredini



STUDIO DELL'ANNO START UP

AVOCOM LAW FIRM

ONLEX

SFB AVVOCATI

STUDIO LEGALE FACCHINETTI

VISCONTI STUDIO LEGALE



SABINO SERNIA, CELESTE LISO

STUDIO DELL'ANNO TAX

A&A STUDIO LEGALE

CAMPA AVVOCATI

LA COMMARA & PARTNERS

MARZO ASSOCIATI

VISCONTI STUDIO LEGALE



CORRADO GALLO, STEFANO RISI, GIANCARLO MANZO, LILIANA PERUZZU

PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX

BARBARA BORRA
A&A Studio Legale

DANIELA D'AMICO
Vincenzo Fedele Studio Legale

UMBERTO LA COMMARA
La Commara & Partners

PASQUALE LIMATOLA
Visconti Studio Legale

PAOLO STELLA MONFREDINI
Studio Stella Monfredini



STUDIO DELL'ANNO PENALE

STUDIO LEGALE ANNUNZIATA

PERRONI E ASSOCIATI

SFB AVVOCATI

STUDIO LEGALE MICULAN

VINCENZO FEDELE STUDIO LEGALE



BRUNO ANDÒ, JACOPO MACRÌ















AVVOCATO DELL'ANNO PENALE

LUIGI ANNUNZIATA
Studio Legale Annunziata

LUCA FANFANI
SFB Avvocati

MAURIZIO MICULAN
Studio Legale Miculan

PIERFRANCESCO PERRI
Vincenzo Fedele Studio Legale

GIORGIO PERRONI
Perroni e Associati



STUDIO DELL'ANNO RELAZIONI INDUSTRIALI E SINDACALI

A&A STUDIO LEGALE

AMENDOLITO & ASSOCIATI

DE BERARDINIS MOZZI

STUDIO LEGALE MOSETTI COMPAGNONE



PAULA MIGLIETTA, ANNALISA BRAVI, SARA FERRANDINO, PAOLO DE BERARDINIS
ETTORE MERENDINO, IRENE NISIO, GIOVANNA FLORA RAGUSA
VINCENZO MOZZI, LORENZO COLA, EMANUELA PANSI

AVVOCATO DELL'ANNO RELAZIONI INDUSTRIALI E SINDACALI

GIORGIO ALBÈ
A&A Studio Legale

FRANCESCO AMENDOLITO
Amendolito & Associati

ENRICO BOURSIER NIUTTA
Boursier Niutta & Partners

CARLO ANDREA GALLI
Carlo Andrea Galli & Partners

LEONARDO VESCI
Studio Legale Vesci



PROFESSIONISTA DELL'ANNO
CONSULENZA FISCALE

MICHELE COLANTONI
CMCA

UMBERTO LA COMMARA
La Commara & Partners

STEFANO NEGROTTI
Campa Avvocati

PAOLO STELLA MONFREDINI
Studio Stella Monfredini



STUDIO DELL'ANNO
INNOVAZIONE

A.L. ASSISTENZA LEGALE

ONLEX

VISCONTI STUDIO LEGALE



BEST PRACTICE
PENALE FINANZIARIO

MAURIZIO MICULAN
Studio Legale Miculan



BEST PRACTICE PENALE ENERGY

LUIGI ANNUNZIATA
Annunziata Studio Legale



BEST PRACTICE MALASANITA'

STUDIO LEGALE SGROMO



BRUNO SGROMO





LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITYUS

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



- LEGAL AND INHOUSE AFFAIRS
- INHOUSE INTERNATIONAL POSITIONS
- GENERAL COUSEL IN THE US
- COMPANIES' TOP MANAGEMENT
- INTERNATIONAL DIGITAL NEWS



Follow us on

www.inhousecommunityus.com



ALESSANDRO SANTINI

Food Finance

L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti

a cura di eleonora fraschini*

Crescita record del 12% nel 2022 per il settore alimentare italiano, dopo un 2021 comunque positivo. Alla base del trend, ci sono i fatturati eccellenti realizzati dalle aziende nel periodo post-Covid. Molto positive anche le esportazioni (+16% a valore), superiori alle performance ottenute nel 2021 (+11,7%). La crescita del settore proseguirà anche nel biennio 2023-2024 con tassi superiori al Pil: per il 2023 si prevede un +8,4% e per il 2024 un +5,7%, mentre le esportazioni si attesteranno su una crescita intorno al 10%. Sono questi i principali risultati del Food Industry Monitor (FIM) 2023, realizzato dall'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e da Ceresio Investors e presentato

Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.com

I criteri del Food Industry Monitor

Il Food Industry Monitor analizza le performance di un campione di 850 aziende, con un fatturato aggregato di circa 70 miliardi di euro, attive in 15 comparti del settore food. L'osservatorio analizza le performance storiche delle aziende del food dal 2009 al 2022, focalizzandosi sulle seguenti dimensioni: crescita, export, redditività, produttività e struttura finanziaria. Per ogni comparto sono state elaborate le previsioni di crescita del fatturato e dell'export e sull'andamento della redditività relative al biennio 2023-2024.

nelle aule dell'Università, con la media partnership di *Foodcommunity.*
«Il settore del food cresce seguendo l'onda lunga dell'economia italiana. Il tema inflazione resta centrale per capire come evolveranno i consumi delle famiglie nella seconda metà del 2023 e nel 2024, in quanto un'erosione significativa del potere d'acquisto comporterebbe un ridimensionamento della crescita», ha commentato **Carmine Garzia**, responsabile scientifico dell'Osservatorio, docente di management presso l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.
«L'aumento del costo delle materie prime ha determinato un peggioramento degli indici di redditività: le aziende italiane del comparto si caratterizzano per un certo dinamismo e rapidità di esecuzione, ma sono ancora troppo piccole per fare leva sui volumi di acquisito e per realizzare economie di scala che permetterebbero di ridurre i costi operativi», sottolinea **Alessandro Santini**, head of corporate & investment banking per Ceresio Investors. Quello della crescita dimensionale rimane pertanto ancora un tema incompleto e da risolvere: incentivare le aggregazioni e spingere la crescita attraverso fusioni e acquisizioni e quindi andare verso un maggior consolidamento di settore porterebbe ad avere aziende più solide e competitive anche sui mercati internazionali (mercati in cui dimensione, maggiore gamma prodotti e solidità finanziaria sono fondamentali) e le renderebbe sempre più attrattive anche per eventuali investitori che potrebbero fare da acceleratore alla crescita.

NEL 2024 ATTESE LE CONSEGUENZE DELL'INFLAZIONE

Le turbolenze internazionali, l'inflazione e le tensioni sui prezzi delle materie prime hanno avuto un effetto principalmente sulla redditività commerciale (ROS) che fa registrare una lieve riduzione nel 2022, con un valore pari al 4%. Scende anche la redditività del capitale investito (ROIC) al 6,5% per effetto dell'aumento del capitale investito in scorte di materie prime e semilavorati. Ma per il 2023 si prevede una ripresa del ROIC con valori vicino alla media del periodo, mentre continuerà la pressione sui margini commerciali e quindi sul ROS.

Il trend positivo di breve periodo del settore food beneficerà dell'andamento dell'economia italiana che nel 2023 crescerà ben oltre le attese. Il dato del 2024 potrebbe invece essere influenzato negativamente dall'erosione del potere di acquisto delle famiglie per la corsa dell'inflazione che non sembra rallentare.
I comparti farine, surgelati, latte, distillati, salumi e vino saranno interessati, nel 2023, da una crescita dei ricavi a due cifre e performance altrettanto positive al di sopra della media del settore sono previste per pasta e birra.

I comparti conserve, del caffè, dell'acqua, dell'olio e dei dolci otterranno buone performance di crescita, seppure di entità minore e al di sotto della media del settore.

LE START-UP DEL FOOD ITALIANO

Per l'edizione 2023 del Food Industry Monitor è stato condotto uno studio unico nel panorama italiano che ha permesso di identificare le start-up operanti nel settore food e analizzarne le caratteristiche distintive dei modelli di business e le performance. L'analisi si è focalizzata su un campione di 3.367 imprese create negli ultimi i 10 anni (dal 2012 al 2021) nei diversi comparti del food e suddivise in tre gruppi, in base alla tipologia di struttura proprietaria (start-up indipendenti, start-up supportate da partner industriale, start-up supportate da investitore).

L'età media degli imprenditori e delle imprenditrici che hanno fondato le aziende è piuttosto elevata (48 anni circa), in particolare il 43,4% delle aziende è stato fondato dalla generazione dei baby boomer (nati tra il 1965 e il 1979). L'incidenza di imprenditrici sul totale dei fondatori varia a seconda del tipo di start-up: le donne rappresentano il 31,5% nelle start-up indipendenti, il 16,9% nel caso delle start-up industriali e solo l'11,9% nelle start-up supportate da investitore finanziario. In termini di presenza nei CdA, il gender gap resta significativo con solo il 22,8% del totale degli amministratori e amministratrici di sesso femminile, si tratta di un dato leggermente migliore rispetto alla presenza delle donne nei CdA delle aziende del food che si attesta al 21,7%.

Dal punto di vista delle dimensioni (in termini di ricavi) si rileva che il 79% delle aziende del campione ha ricavi inferiori al milione di euro, il 17% tra un milione e i 5 milioni e solo il 4% ha ricavi superiori a 5 milioni di euro. Le aziende indipendenti sono prevalentemente di piccole dimensioni, con un fatturato medio di un milione di euro, contro gli oltre 4 milioni delle aziende con investitore industriale e i 2 milioni di quelle supportate da investitore finanziario.

Dal confronto tra le performance del campione start-up e dell'intero settore food emergono per le start-up migliori performance di crescita pari al 24%. La situazione si inverte se si considera la redditività commerciale media (2015-2021), parametro sul quale le aziende del food si



posizionano nettamente meglio rispetto alle start-up. Relativamente alla ricerca e sviluppo, nei 10 anni analizzati le aziende del campione hanno depositato 316 brevetti.Le start-up più attive su questo fronte sono quelle industriali che rappresentano il 59% d tutti i brevetti. Infine, le performance di crescita pluriennali sono leggermente più positivo per le aziende con alle spalle investitori istituzionali, seguite dalle aziende indipendenti e dalle aziende supportate da partner industriali.

«Dobbiamo guardare alle nuove imprese con grade interesse perché da loro verrà la linfa vitale che andrà ad alimentare lo sviluppo del settore nel prossimo futuro.
Le nuove imprese non sono solo un motore della crescita, ma anche un agente di cambiamento e di rinnovamento sei modelli di business.
La nostra ricerca evidenzia come le grandi aziende siano sempre più aperte ad alleanze strategiche con le start-up nelle quali investono rilevanti risorse economiche», conclude **Gabriele Corte**, direttore generale di Banca del Ceresio.

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITYES

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





- DIGITAL NEWS
- MARKET TRENDS
- FINANCIAL ADVISORS
- MOVES

Follow us on

www.financecommunity.es

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY

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



- CAMBI DI POLTRONA
- TREND DI MERCATO
- NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR
- ADVISOR FINANZIARI

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.financecommunity.it

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP



13-17 NOVEMBER 2023

MILAN 5th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL • VIA GESÙ 6/8 • MILAN

Platinum Partners

CHIOMENTI

Legance

Gold Partners

SBNP Studio legale tributario BISCOZZI NOBILI PIAZZA

CARNELUTTI LAWFIRM

Linklaters

MEDIOBANCA

Nextalia SGR

Silver Partners

STPG Scouting Capital Advisors

Sponsor

Accuracy

#financecommunityweek

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



Rizzoli: «La storia è eredità viva»

Con sede a Parma, la Rizzoli Emanuelli continua a dominare gli scaffali della grande distribuzione. Il fatturato, nel 2022, ha toccato i 42 milioni e le prospettive per quest'anno sono ancora più rosee. MAG ha incontrato Massimo Rizzoli, amministratore delegato dell'azienda Brand Hero del Save The Brand 2023 di Foodcommunity

di letizia ceriani

«Crediamo che la nostra forza stia nella capacità di tradurre la storia e l'esperienza ultracentenaria in prodotti innovativi e unici»

Rizzoli Emanuelli, con 117 anni di storia, racconta un modo di fare pesca rispettoso dell'ecosistema marino, con un logo iconico e una mission ben precisa: diventare azienda leader nella fascia premium Gdo nel mercato delle conserve ittiche in Italia (e non solo). MAG ha incontrato la quarta generazione dell'azienda, rappresentata da **Massimo Rizzoli**, entrato in azienda nel 1990. L'obiettivo è quello di mantenere il livello di eccellenza del brand di famiglia, cercando di rendere conto di una storia che affonda le radici nei primi del Novecento e che dalle prime scatole di alici in salsa piccante ha fatto molta strada.

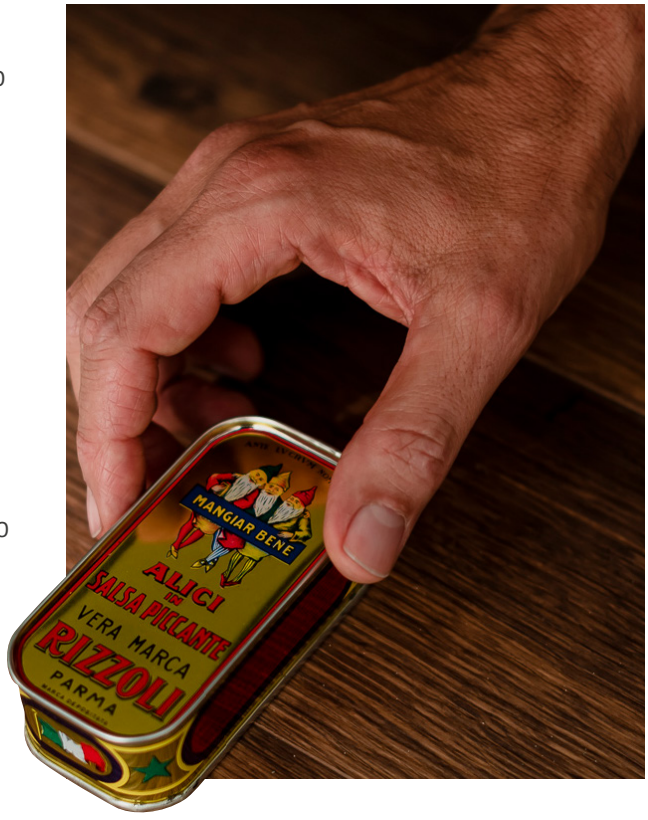
Il logo, rimasto invariato dal 1907, raffigura tre gnomi (simbolo di buon auspicio e longevità) e il motto dell'azienda: mangiare bene. La fortuna sicuramente è stata una compagna fedele: la passione per il mare e per l'arte di lavorazione e conservazione del pesce viene tramandato oggi dalla quinta generazione Rizzoli (si è unito da poco all'azienda uno dei quattro figli di Massimo).

E il logo non cambia per un motivo ben preciso, spiega Rizzoli: «della trasparenza abbiamo fatto uno stile comunicativo; il racconto delle origini aziendali, costruite da persone come noi in cerca del proprio sogno, avvicina e favorisce un sentimento di "italianità" e affezione al marchio».

Una conduzione solida quella di Rizzoli, che ha portato nel 2021 all'apertura di una nuova sede oltreoceano, precisamente a Norwalk in Connecticut, cui si affianca un nuovo polo logistico nel New Jersey, in posizione strategica vicino al porto di New York. Si tratta di un mercato in espansione che sta rispondendo bene alle aspettative. L'obiettivo strategico è di consolidare nuove opportunità commerciali nel territorio, incrementando il presidio nei principali canali retail.

La proposta, in Italia e all'estero, è sicuramente convincente: un'esperienza ultracentenaria, un metodo di pesca sostenibile – quello della lampara –, la lavorazione artigianale di un prodotto 100% italiano. Laddove tradizione «non significa immobilismo – spiega Massimo Rizzoli – ma lavorare unendo l'esperienza a un forte spirito innovativo».

Una storia la vostra che dura da più di 100 anni, e che è arrivata oggi alla quinta generazione. Come si coniuga il rapporto con la tradizione?
Crediamo che la nostra forza stia nella capacità di tradurre la storia e l'esperienza ultracentenaria in prodotti innovativi e unici per qualità e varietà. Proporre al consumatore nuovi prodotti che diventano lo specchio della nostra dinamicità, nel



> «La televisione è stata per noi un punto di partenza importante per avvicinarci a un pubblico più ampio e aumentare la brand awareness»

pieno rispetto della tradizione della nostra azienda.

In che modo?
Se penso ai miei avi, a fine '800 hanno inventato una ricetta che mantiene la stabilità a temperatura ambiente, ricca di spezie e lavorazioni segrete, senza particolari strumentazioni. Nel 1913 sempre mio bisnonno ha depositato il brevetto per l'apertura a strappo...qui si è aperto un mondo nuovo per le conserve che dava l'opportunità di consumarle lontano da casa e senza l'utilizzo di un apriscatole. Oggi diamo per scontato tutto ciò, ma cent'anni fa era un'innovazione incredibile. Per questo le alici Rizzoli sono entrate a far parte della dotazione dell'esercito italiano.

L'innovazione nata da un'urgenza...
Assolutamente. L'innovazione fa parte del nostro DNA e ancora oggi consumatori e attori Gdo ci riconoscono il ruolo di pionieri dell'innovazione. Siamo stati i primi a lanciare il pack flessibile monodose, e siamo stati i primi a lanciare la linea in olio evo biologico, così come abbiamo portato i filetti di tonno in vaso vetro. Grazie alla certificazione MSC per le alici, abbiamo poi aperto un nuovo mercato per l'Italia quello delle alici in banco frigo. Questo richiede una nuova lavorazione della materia prima per avere un ridotto contenuto di sale. Sono due cose separate: siamo stati i primi ad ottenere la certificazione Msc per le Alici in Italia nel 2016 (anche per lo scaffale) poi nel 2019 abbiamo aperto il mercato del banco frigo.

Il suo ruolo in azienda?
Innanzitutto, il grande sforzo che ho cercato di fare in azienda è stato di investire nei valori i valori che il nostro marchio trasmette dal 1906: qualità e bontà. Lavoriamo principalmente in Gdo, un cliente non facile, dove occorre avere una qualità elevata che tenga conto del fabbisogno dei consumatori. Qualche anno fa ho iniziato una campagna di verticalizzazione: volevo idealmente passare dal motopeschereccio agli scaffali della grande distribuzione.

E ci è riuscito?
Verticalizzare è servito a creare una distanza con la concorrenza. L'azienda era molto piccola all'inizio quindi l'innovazione è sempre stata una sfida. È difficile oggi fare dei prodotti che siano realmente innovativi. Per me i prodotti con la "p" maiuscola sono quelli che in un certo modo anticipano il mercato o i competitors sul mercato. mettendo insieme i tre punti di forza su molte categorie siamo diventati la numero uno. Quindi, molti obiettivi li abbiamo raggiunti.

Per esempio?
Penso innanzitutto al tonno in vetro che sul mercato ha iniziato ad apparire più o meno negli anni '70, ma in Italia Rizzoli è stata la prima a produrlo. E in special modo mai nessuno aveva



pensato di vendere i filetti di tonno in vaso vetro, esistevano solo confezioni basse e larghe con tranci di tonno. Volevamo un'alternativa in linea con i nostri valori e la nostra qualità. Ovviamente negli anni si è creata molta competitività.

Rizzoli Emanuelli è un marchio forte e iconico... penso soprattutto al logo con i tre gnomi che è rimasto invariato negli anni. Quali scelte sono state fatte a livello di strategia di marketing?
Io sono partito con quello che c'era, ovvero un brand ben fatto e ben costruito. È un brand nato nei primi del '900 da una storia di famiglia molto bella – nata da una scatola di biscotti che non c'entrava nulla la cui carta era stata utilizzata per conservare un'ottima partita di pesce. Io non amo tanto i cambiamenti, ma quando si fanno deve esserci una reale reason why. Abbiamo lavorato tanto in questo senso. Gli investimenti che abbiamo fatto a livello di marketing non erano infiniti ma abbiamo cercato di renderli al meglio.

Come siete arrivati alla televisione?
Tutti mi dicevano: «Devi metterci la faccia».
Io non volevo inizialmente, ma siamo partiti timidamente con un paio di apparizioni, poi siamo arrivati al cinema...e guardando i numeri mi sono reso conto che effettivamente era molto efficace. Abbiamo iniziato questa nuova attività di promozione sui social insieme a mia figlia Anna anche se continuo a non trovarmi a mio agio sotto i riflettori. Preferisco sempre i pescherecci. Vero è che la televisione è stata per noi un punto di partenza importante per avvicinarci ad un pubblico più ampio ed aumentare la brand awareness.

Recentemente siete diventati internazionali con l'apertura di una sede operativa negli Stati Uniti, a Norwalk nel Connecticut, cui si affianca anche un polo logistico nel New Jersey. Quali sono gli obiettivi di crescita oltreoceano?



Gli Stati Uniti più che un sogno sono una sfida...

Cioè?
I consumatori americani sono abituati a mangiare le acciughe unicamente sulla pizza o come ingrediente nella famosa ceasar salade e, tendenzialmente, si tratta di acciughe di pessima qualità. La nostra sfida, sostenuta da un accurato studio di mercato che è durato oltre sei mesi, è quella di far conoscere e diffondere l'acciuga di qualità. Al momento, i nostri clienti target sono i gourmet shops ma l'obiettivo sono i big retailers.

E sta funzionando?
Per ora possiamo dire che i risultati raggiunti sono in linea con il budget.

Sostenibilità. In che modo l'azienda investe in questo senso?
La nostra pesca delle alici è sostenibile da sempre; dal 1906 infatti utilizziamo la lampara.

Come funziona?
Usciamo in mare nelle notti senza luna per sorprendere, con il favore del buio, un pesce straordinario: l'acciuga. Noi di Rizzoli peschiamo così. E lo facciamo - da più di un secolo - nello stesso modo. Aspettiamo che il pesce si riunisca in banchi, attratto verso la superficie dalla luce della lampara. Una tecnica di pesca la cui origine si perde nella memoria del tempo. Una cattura sostenibile, che preserva i fondali marini e assicura acciughe integre, perfette, utilizzando reti "al cerchio" non a strascico che quindi non danneggiano l'ecosistema marino.

La sostenibilità è uno dei capisaldi del vostro modus operandi...
Nel 2023 uscirà il nostro primo report di sostenibilità che sarà seguito nel 2024 dal Bilancio di Sostenibilità nel quale evidenziamo i nostri obiettivi ed i nostri studi di Lca del prodotto.
Tra i principali obiettivi l'utilizzo di fonti 100% rinnovabili, l'utilizzo di plastica riciclata.

A livello di fatturato, qual è stato l'andamento dell'azienda nel 2022?
Il fatturato del 2022 si è attestato intorno alle 42,2 milioni di euro.

Quali sono le previsioni per il 2023?
Nel 2023 puntiamo a raggiungere i 44,5 milioni.



UGO FAVA

Indovinare le tendenze. Il segreto di Ugo Fava

Tra gli storici protagonisti del mondo dei locali milanesi, Ugo Fava è imprenditore e anticipatore di trend. Le sue Biciclette hanno compiuto 25 anni e il format GUD si appresta a raggiungere entro il 2024 quota otto locali

di letizia ceriani

«Nel 2022 abbiamo fatturato circa 8 milioni di euro e entro il 2024 apriremo altri due locali GUD»



Una sbirciata nel retroscena del Food & Beverage: come si indovina una tendenza? Come si intuisce il successo di un format? La piazza milanese è sicuramente spietata e preda della concorrenza, ma c'è chi il mestiere dell'imprenditore lo fa ormai da decenni e ha imparato come muoversi nella dinamica realtà della ristorazione.
Ugo Fava, classe 1965, coltiva progetti nel settore da quasi trent'anni, curando ogni creatura nel piccolo dettaglio. È il caso del suo storico locale **Le Biciclette**, a due passi da Porta Genova, che quest'anno festeggia il primo quarto di secolo, ed è il caso della catena **GUD**, nata nel 2018 dalla collaborazione con lo chef stellato **Stefano Cerveni.** Gud celebra la bellezza della vita (Life is Gud).

I locali oggi sono sei ma la famiglia si sta allargando. Qualche anticipazione. La prima apertura è prevista per fine 2023 e, per la prima volta, sarà in una località di villeggiatura montana; la seconda sarà sempre nel capoluogo meneghino. Tutti i progetti di Ugo Fava nascono con una vocazione: fare stare bene chi vi sosta, chi è di passaggio, e chi poi volentieri torna. «È il luogo dove far accadere le cose», spiega l'imprenditore.





Le Biciclette ha appena compiuto 25 anni. Cosa ha significato per la sua carriera e cosa significa oggi?
Per me Le Biciclette ha significato tantissimo perché è stato un exploit in un'età – avevo 33 anni -, che mi ha permesso di accedere al mondo del food and beverage in modo più professionale. È stato poi il mio Caronte perché mi ha tenuto legato a questo mondo anche quando mi occupavo di altro...

Cioè?
Ho avuto una concessionaria pubblicitaria, sono stato azionista di una società di comunicazione, finché nel 2015 ho deciso di dedicarmi solo a questo settore mollando tutto il resto. Le Biciclette mi ha permesso di rimanere ancorato a questo business introiettandomi in modo più completo. È la mia casa, l'ho cresciuto come un figlio.

Cambierà?
È un locale che rimarrà uguale ma continua a crescere. Mantiene la stessa identica tradizione, lo stesso abito, ma, come una bella signora, si tiene bene.

Il 2015 è stato un anno importante.
Nel 2015 inizia ufficialmente – anche se era iniziata anche prima – la collaborazione con lo chef stellato Stefano Cerveni alla Terrazza Triennale. Mi è capitato di partecipare a questo bando e l'ho contattato. Cerveni oltre a essere un bravissimo chef, è una persona di grande umanità e umiltà e questo mi ha fatto apprezzare sempre di più il suo operato.





> «GUD è un format non format. I locali sono tutti diversi tra loro e si adeguano al luogo in cui si inseriscono»

E poi, insieme, la catena GUD.
GUD nasce in modo un po' tormentato, nel 2018, dal mio desiderio di fare qualcosa di nuovo in Italia e che avevo visto all'estero.
La mia idea era quella di fare un locale plant-based, parola che oggi va molto di moda, ma allora non era diffusa. Nasce quindi, ad aprile 2018, il primo locale in Via Eustachi in cui i piatti erano tutti tendenzialmente vegani e salutisti. Cerveni e io abbiamo precorso un po' troppo i tempi, con troppo anticipo...e infatti la cosa non funzionava.

Probabilmente gli italiani non erano ancora pronti...
Ci siamo resi conto che stavamo andando in una direzione sbagliata e abbiamo deciso di virare, rimanendo nell'ambito della cucina salutista.
La nostra prima proposta infatti è stata quella della bowl, vera antenata del poke. Poi a luglio 2018 è arrivato Citylife e GUD è diventato iconico. L'abbiamo ingrandito e pian piano siamo andati con uno all'anno: Bocconi, poi Bagni Misteriosi... oggi siamo a quota sei locali.

E poi quello all'Idroscalo di Milano.
Esatto, noi la chiamiamo "spiaggia" e sta riscuotendo molto successo. È un'avventura divertente perché l'Idroscalo nell'immaginario collettivo milanese non aveva una grande nomea, ma oggi si è rivoluzionato e ci sono tante realtà interessanti. C'è una consapevolezza diversa e l'Idroscalo è oggettivamente comodo e rilassante.

Perché GUD è un buon progetto?
GUD è un format non format. I locali sono tutti diversi tra loro e si adeguano al luogo in cui si inseriscono. Il menu non è statico, ma viene modulato in base a quello che la gente vuole.
Siamo sempre alla ricerca di novità: i bao, le pinse, gli estratti...cerchiamo sempre di adeguarci al mercato. E questo forse è il motivo per cui il lavoro è sicuramente faticoso, ma porta bei risultati.
Bisogna essere flessibili...quest'anno, per esempio, il meteo è sempre stato instabile e noi abbiamo molti locali esposti. Essere operosi in questo caso ha aiutato.

Qual è l'andamento della catena a livello di fatturato?
Nel 2022 abbiamo fatturato circa 8 milioni di euro. Quest'anno prevediamo una riduzione del 6% circa, comunque minima. Soprattutto a causa del tempo.

Quanti siete in tutto?
Siamo intorno ai 180 dipendenti tra tutti i locali della catena.

Ambizioni future per GUD?
Dopo questo 2023 di assestamento, prevediamo due aperture, una a fine anno e una nel 2024. La prima sarà in una località di villeggiatura, in montagna.

Una novità quindi. Sarà stagionale?
Terremo aperto da dicembre a metà aprile. Questo ci permetterà di avere il nostro personale di punta che nel periodo invernale a Milano hanno meno lavoro e in questo modo si occuperebbe del locale di villeggiatura.

In quanto imprenditore e anticipatore di trend, secondo lei in che direzione sta andando la ristorazione?
Penso che ci sia tanta voglia di concretezza, di casa, di tradizione. I brand smart e tendenti al format dovrebbero cercare di coccolare in primis il cliente che si stufa dei luoghi troppo standardizzati.
Sospetto che tutte le catene che hanno fatto il boom nell'ultimo periodo siano destinate a calare progressivamente.
Oggi c'è una tendenza spasmodica ad aprire locali...ma penso che la gente cerchi altro. Gestire un'impresa nel settore richiede un'idea precisa, originale e la capacità di gestirla economicamente.

Come si fa ad anticipare le mode oggi? In un settore in perenne evoluzione...
Bisogna semplicemente viaggiare. Aiuta a capire cosa succede nel resto del mondo, a intuire cosa potrebbe andare di moda e interessare i giovani.
Il poke nasce dopo un viaggio alle Hawaii...e tante altre mode sono nate così. La bravura sta nel capire cosa potrebbe funzionare o no.

Calici e pandette

Alta Langa Terseux e il gusto dell'ironia

di uomo senza loden*

Il testo che segue è reale: solo i nomi sono, ahimè, di fantasia.

"Marco
Ritorno a te dopo la nostra call e mail. Copio Maria ai fini di questo scambio. Ti ritorno presto la mail con un draft secondo market practice.
Luigi"

Vi siete mai domandati come una persona comune, non un lawyer, non un banker, non un consultant, non un analyst, non un senior advisor (ma sono tutti senior?) potrebbe leggere una mail del genere? E soprattutto che idea si farebbe del livello culturale dei soggetti coinvolti?

Che l'educazione si sia persa è un fatto acquisito: "Caro Marco", mi rendo conto, potrebbe essere interpretato (anche da un cliente) come segno di debolezza, vezzo tra legali di altri tempi, poco adusi a billing guides e check list e invece vetustamente legati a norme, dottrina e giurisprudenza, regole di interpretazione del contratto, coerenza e sistematica. E persino buona creanza professionale. E infatti: un saluto alla fine della mail? Per carità!

Ma "ritorno a te dopo la nostra call", in italiano, quello per il quale ci vantiamo (alcuni di noi almeno) di avere frequentato il liceo classico, cosa significa (o meglio dovrebbe significare)? Che Marco e Luigi hanno litigato e che si stanno riappacificando? E ancora, domanda delle domande: Luigi ritorna "a Marco"? O ritorna "da Marco"? Perché se ritorna "a Marco" forse si limita alla fantasia del pensiero, ad un "mi ritorni in mente" di battistiana (Lucio intendo) memoria. Mentre se Luigi ritorna "da Marco" possiamo concludere che tornano a convivere? E materialmente: la mail come gliela ritorna?

Pensiamo ora a Maria. Luigi copia Maria ai fini di questo scambio. Riflettiamo. Luigi intende assumere atteggiamenti tipici di Maria?



Oppure Maria ha avuto un affaire con Marco in assenza di Luigi? Oppure, ancora, Luigi prende atto della tendenza di Maria (e di Marco?) al poliamore (o al più carnale scambismo) e dunque propone una relazione allargata, forse giocosamente temporanea o forse no? Ma allargata a chi? E lo scambio quando ci sarebbe stato? Ma poi c'è stato davvero?

Meno male che - apprendiamo con sollievo, dell'animo e non del nostro trascorso scolastico - Luigi presto ritorna Marco con un nuovo draft secondo market practice. Market practice: che bella sintesi di poca conoscenza del diritto! ...e per favore non tirate in ballo rinvii più o meno ricettizi e ancora meno la buona fede che i genovesi, che tanto hanno studiato l'argomento, potrebbero rivoltarsi o in cattedra o nella tomba, a seconda dell'età! Allora capiamo, e forse capisce anche il lettore terzo, che ci troviamo dinnanzi ad una mail tra due legali che fanno bella (bella??) mostra di avere un background inglese o americano (... pur avendo conosciuto persone che osano inserire CV, anche pubblico, "Harward Business School" pur avendo frequentato un corso propedeutico e promozionale di due settimane...), di parlare (e scrivere: diciamo così) prevalentemente in inglese e di mal sopportare la lingua di Dante che così poco ha dato – così evidentemente la pensano - alla storia ed alla cultura europea. Anche giuridica.

Ci serve ossigeno: anidride carbonica in forma di bollicine va egualmente bene. Anzi: va meglio.

Alta Langa Terseux metodo classico brut nature ci riconduce alla vita vera con uno spumante di grande carattere. Italiano e di chiara impronta italiana. 100% Pinot nero. Giallo paglierino nel calice, perlage di leggiadria, fine e persistente. Elegantissimo ad un naso che racconta sì della classica crosta di pane, ma lo fa come se la pagina fosse stata vergata con inchiostro di bocciolo di narciso su carta sottilissima ricavata dalla dolce compressione di fiori primaverili ancora odorosi di neve. Intendiamoci: Terseux non manca di carattere (ed infatti è il nome - il cognome per essere precisi - di una donna che di carattere ne ebbe a botti!): ma si tratta di un carattere che assomiglia ai legali che conoscono il codice civile (le leggi speciali, i regolamenti e la dottrina .....), che hanno studiato e ancora studiano, che si pongono domande ogni volta, che conoscono il senso dell'ironia e hanno ben chiaro che il superamento di certi limiti non li fa sembrare avvocati d'affari duri e inflessibili, ma unicamente stentati nuotatori in piscinotte di volgarità. Non mancano, in Terseux, sensazioni di burro, forse chiarificato, sino a farci scorgere un croissant appena tiepido. Sarà la zona di provenienza, ma un'ombra di nocciola non tostata (avete mai assaggiato il frutto ancora non maturo) e quel profumo quasi sottocutaneo di semola di grano duro che invade un pastificio prima che la produzione abbia inizio circondano i nostri sensi come una micronizzata foschia. Fresco e sapido quanto basta, equilibrato, elegante, con un lungo finale che richiama la primavera langarola, quella incerta tra la calura che verrà e il fresco dell'altitudine di questa alta Langa che così tanto sta donando al mondo dello spumante italiano.

PS: Immaginiamo una corrispondenza tra due produttori di spumante: "Caro Cesare ti ritorno per dirti che ho deciso: copio Teresa. Tuo, Enzo". Probabilmente, il giorno dopo Teresa promuoverebbe una causa per concorrenza sleale contro Enzo....

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

Tavole della legge

Tommy's Cafe. Locale pop all'ombra dei Bastioni

di letizia ceriani



Il locale che porta la firma della nota griffe americana viene inaugurato nel 2019 per poi chiudere e riaprire nel 2023 con uno store nuovo, ristorante e cocktail bar, naturale prolungamento dell'esperienza in show room, in perfetto American style. L'ambiente è pulito, minimale e l'atmosfera è rilassata. 110 i coperti totali.

Comodo e green l'ingresso al cafè, dislocato su uno spazio di 142 mq che comprende il bancone del bar, una veranda e una parte esterna, lontana dai rumori di Piazza Oberdan. Con chiusura il lunedì, **Tommy's Cafe** rimane aperto dalle 11 del mattino alle 23, comprendendo brunch, pranzo, aperitivo e cena.
Originale la proposta food, curata dal 2021 dalla società di catering **Zerobriciole** che opera nel settore della live communication, e consulenza per la ristorazione. Il menu ideato per Tommy's Cafe è una rielaborazione contemporanea di alcuni piatti pop americani – come il pulled pork, il lobster roll e club sandwich – riadattati in chiave mediterranea, con un'attenta cura all'impiattamento.

Nel weekend – ovviamente – brunch, mentre il pranzo è servito tutti i giorni. Alcuni piatti stagionali e altri evergreen. Immancabili i classici pulled pork, con cipolla agrodolce, cheddar e salsa bbq, il club sanwich, con pollo marinato alle erbe, lattuga, pomodoro, bacon, uovo e maionese home dai, o il golosissimo lobster roll, con astice, aioli, foglia di ostrica, agrumi in salamoia. Tutti e tre i piatti sono fatti con il soffice pan brioche della cucina.









Non mancano portate più nostrane come il toast con caponata di pomodori confit, ricotta salata, sedano e basilico – perfetto per una pausa pranzo estiva – o il cous cous allo zafferano con crema di zucchine e burrata.

Per stuzzicare l'appetito, la cucina tenta l'ospite con chips di yucca – un tubero originario del Sud America, anche conosciuto come manioca – da sgranocchiare intinte nella cremosa maionese di peperoncino rocoto.

Per i palati più raffinati, la tartare di fassona è servita con un dressing alla senape, mayo, tuorlo stagionato e chips di tapioca rossa, mentre la delicatissima battuta di salmone marinato è arricchita da una mayo al sedano e avocado.

Tra i dolci, buonissimo il tiramisù scomposto, senza savoiardi, ma con pezzetti di crumble. Curioso anche il gelato con brownies, frutti rossi e crumble di nocciole.

Ben costruita l'offerta beverage che spazia dalle centrifughe di frutta e verdura, ai cocktail – che portano nomi di famosi pezzi musicali – ai vini (con ottime etichette per tutti i gusti).
La formula della sera, chiamata "casual dinner", propone piattini in condivisione che condensano la proposta ristorante; mini tacos, burger formato mignon, pinzimonio ed esotici felafel con salsa tzatziki e hummus di barbabietola. Iconico è il "tommy yummy", un vassoio con assaggi dei piatti signature: pulled pork, vitello tonnato, caponata toast e proposta veggy.

Tommy's Cafe è un locale fresco, stiloso e giovanile in cui trascorrere un buon pranzo o un aperitivo in tranquillità.

PIAZZA GUGLIELMO OBERDAN, 2/A, 20129 MILANO MI

Lo spuntino

Processare un animale

di giuseppe salemme



ASCOLTA IL PODCAST

Qualche settimana fa, durante una chiacchierata tra amici, è venuto fuori il nome di JJ4, l'orsa "accusata" di essere autrice dell'attacco in cui, il 5 aprile 2023, ha perso la vita il runner trentino Andrea Papi. La triste storia ha tenuto banco per settimane nelle cronache nazionali, particolarmente attente al destino cui sarebbe andata incontro l'orsa in questione. Nella nostra discussione siamo ovviamente arrivati a domandarci se abbia davvero senso punire un animale. Chiariamoci subito: c'è sicuramente la necessità di prendere tutte le precauzioni necessarie affinché non possa più nuocere; o anche quella, più generale, di controllare che la popolazione di orsi non proliferi eccessivamente mettendo a rischio le popolazioni vicine. Ma qual è il pro di condannare un singolo animale, privo di raziocinio, inconsapevole del contesto sociale in cui vive e dell'antigiuridicità delle sue azioni? Quale obiettivo di politica criminale soddisfa una simile scelta? Non sarebbe solo cieca retribuzione?



Insomma, ci sembrava solo l'ennesimo caso in cui stampa e politica assecondano l'onda degli umori di una parte del pubblico, e creano una spirale di notizie e commenti che finiscono per perdere un po' il contatto con la realtà.

E per carità, probabilmente è così almeno in parte. Ma anche situazioni simili possono fungere da spunto per approfondire, e scoprire qualcosa di interessante.

A me stavolta è capitato con *Bestie delinquenti*, saggio del giurista napoletano **Carlo D'Addosio**. Uscito nel 1892 (sì, avete letto bene) e, nel 2022, ripubblicato da Le Lucerne, casa editrice fondata dall'avvocato **Pasquale Tammaro** e da **Brenno Bianchi** (ospite di questo Spuntino-podcast, raggiungibile dal link qui di fianco).

Bestie delinquenti è l'opera in cui D'Addosio ha raccolto una miriade di testimonianze storiche (che vanno dall'antichità fino al XX secolo) di processi intentati contro animali. All'epoca, il suo obiettivo era sostanzialmente polemico (D'Addosio ce l'aveva in particolare con Lombroso e la scuola positiva del diritto), ma anche letta dopo più di un secolo, l'opera rimane di valore: è divertente, completa, storicamente e giuridicamente accurata. Quando parla di riconoscimento dei diritti degli animali riesce perfino a risultare, ancora oggi, progressista.

Leggere *Bestie delinquenti* mi ha permesso di rimettere in discussione dalle fondamenta, per qualche attimo, tutte le convinzioni che avevo maturato anche relativamente al caso dell'orsa JJ4: forse condannare gli animali rimane un qualcosa con poco senso, giuridicamente parlando. Ma processarli, evidentemente, fa parte della nostra cultura, ancora oggi. E allora perché non scoprire da dove questa cultura ha tratto origine, e come si è evoluta nel tempo? È lo stesso D'Addosio a spiegare il *mood* con il quale immergersi in questa lettura (e il principio che informa la sua indagine storico-giuridica): "Tutto sta a dimenticare per un momento di vivere nel secolo dell'elettricità e del vapore, ad astrarsi completamente dalle idee che oggi prevalgono e a trasportarsi con l'immaginazione in un mondo tutto diverso dal nostro, regolato da idee e da criteri così profondamente diversi e in opposizione alle idee e ai criteri nostri, che il più grande errore è quello di voler giudicare gli usi e le cose del passato con le idee e i criteri del presente".

San Raffaele Business School
SBS
University of Rome

LCPUBLISHINGGROUP
LEGALCOMMUNITY

LCPUBLISHINGGROUP
FINANCECOMMUNITY

CELF Center of European Law and Finance

orrick FINANCE

II Edizione

Finance Law Academy 2023



Per ulteriori informazioni sul bando

SAVE THE BRAND 2023

I VINCITORI



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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

Al Four Seasons Hotel di Milano, in occasione della decima edizione del **Save The Brand**, evento organizzato da **LC Publishing Group** con la sua testata digitale **Foodcommmunity. it**, sono state premiate le aziende del settore Food & Beverage e gli imprenditori italiani del settore Food & Beverage che si sono distinti per il valore che sono riusciti a creare intorno al proprio marchio.

Il momento di celebrazione è stato preceduto dalla tavola rotonda "Made in Italy. The new scenarios of the food business", moderata da Eleonora Fraschini, Journalist di LC Publishing Group (Financecommunity.it e MAG) che ha visto la partecipazione di Sandro Boscaini, President di Masi Agricola, Eugenio Briguglio, Partner di Biscozzi Nobili Piazza, Daniele Caneva, Partner Tax & Law di EY Italia, Carlo Preve, Board Member di Riso Gallo, Valentina Salari, Partner di Vitale & Co, Claudio Stefani, Ceo di Acetaia Giusti e Luca Travaglini, Co-Founder di Planet Farms.

Selezionate dalla redazione di Foodcommunity. it e dal Centro Ricerche di LC Publishing Group, sono state premiate quelle aziende che, per performance economica, innovazione di prodotto, attenzione alla sostenibilità, livello di internazionalizzazione, espansione a nuovi mercati esteri, apertura del capitale a nuovi investitori, innovazione e strategie di branding e comunicazione sono arrivate ad essere veri protagonisti del settore.

Fra le aziende premiate nelle precedenti edizioni del Save The Brand: Ca' del Bosco, Lucano 1894, Berlucchi, Pinsalab, Fratelli Carli, Masi Agricola, Venchi, e molti altri. L'evento è stato organizzato da Foodcommunity in collaborazione con Biscozzi Nobili Piazza, EY e Vitale & Co.

Di seguito, l'elenco di tutti i vincitori della serata, con relative motivazioni:





Categoria	
BRAND HERO	Rizzoli Emanuelli
BRAND STORICO	Acetaia Giusti
BRAND STORICO	Balocco
BRAND STORICO	Masi Agricola
BRAND STORICO	La Molisana
STRATEGIA DI SVILUPPO	Loison
STRATEGIA DI SVILUPPO	Morato Group
STRATEGIA DI SVILUPPO	Latteria Soresina
STRATEGIA DI SVILUPPO	La Doria
SVILUPPO SOSTENIBILE	Riso Gallo
SVILUPPO SOSTENIBILE	Acqua Maniva
AZIENDA 4.0	Hi-Food
AZIENDA 4.0	Planet Farms
FILIERA SOSTENIBILE	Guido Gobino
FILIERA SOSTENIBILE	Planeta
BRAND D'ECCELLENZA	Montelvini
BRAND D'ECCELLENZA	Bonfissuto Pasticceria
STRATEGIA DI MARKETING	Engine
STRATEGIA DI MARKETING	Acqua Sant'Anna
INNOVAZIONE DEL PRODOTTO	Vergani
INNOVAZIONE DEL PRODOTTO	Irca
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Appennino Food Group
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Valdo
VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO	Donnafugata
VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO	Rivo
RICERCA & SVILUPPO	Brazzale
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	Cantina Ricchi
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	Cantine Pellegrino
BRAND STORICO	Fratelli Carli
SVILUPPO E INNOVAZIONE	Andriani
STRATEGIA DI SVILUPPO	Tonitto 1939










BRAND HERO

RIZZOLI EMANUELLI

Rizzoli Emanuelli, nata a Parma nel 1906, è la più antica azienda di conserve ittiche italiana. La storia ultracentenaria del marchio, premiato come Brand Hero 2023 del Save The Brand di Foodcommunity. it, attraversa cinque generazioni e porta il meglio del mare sulle tavole italiane e non solo. Marketing, comunicazione, ma soprattutto tradizione consapevole, anche oltreoceano, nella nuova sede in Usa.



MASSIMO RIZZOLI

BRAND STORICO

ACETAIA GIUSTI

Il Gran Deposito Aceto Balsamico di Giuseppe Giusti è la più antica acetaia al mondo, fondata nel 1605 a Modena. Oggi, la storica acetaia è guidata con passione dalla 17esima generazione della famiglia, portando avanti un sapere secolare in evoluzione, una costante ricerca di eccellenza, una visione imprenditoriale che rendono ancora oggi il brand un punto di riferimento per il made in Italy



CLAUDIO STEFANO GIUSTI

BRAND STORICO

BALOCCO

Storia di famiglia da 4 generazioni, apre la prima pasticceria nel 1927 a Fossano. Negli anni la crescita non si ferma. Da una decina d'anni l'azienda investe in nuove tecnologie e sostenibilità ambientale, e cresce l'attenzione verso i mercati esteri. Il brand è diventato sinonimo di qualità "Made in Italy" in oltre 67 Paesi



ALESSANDRA BALOCCO








Private









LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

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

- IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI
- APPROFONDIMENTI
- SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD
- INTERVISTE AI PROTAGONISTI
- FATTURATI DEGLI CHEF
- NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE CON APPROCCIO ECONOMICO



Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.foodcommunity.it

LCPUBLISHINGGROUP

FOODCOMMUNITY AWARDS

7th Edition

SAVE THE DATE

27.11.2023

Milano

#FoodcommunityAwards

Per informazioni: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

BRAND STORICO

MASI AGRICOLA

Masi Agricola è una delle maggiori aziende vitivinicola italiane e delle Venezie. Il modello imprenditoriale del Gruppo coniuga l'alta qualità e l'efficienza con l'attualizzazione di valori e tradizioni del proprio territorio. Il Gruppo è presente in circa 140 Paesi, con una quota di esportazione di circa il 72% del fatturato complessivo



RAFFAELE BOSCAINI

STRATEGIA DI SVILUPPO

LOISON

Le origini artigiane rivivono nella famiglia Loison che vive con spirito imprenditoriale un sistema basato su ricerca e qualità, flessibilità e internazionalizzazione.
Con all'attivo siti web, merchandising, produzione e momenti educational, il brand punta a raddoppiare il canale vendite entro l'anno



EDOARDO LOISON

STRATEGIA DI SVILUPPO

LA DORIA

Leader nella produzione di derivati del pomodoro, sughi, legumi e succhi di frutta, la salernitana La Doria vanta un importante comparto di crescita, incentrato sui criteri Esg e sulla trasformazione digitale. Con un occhio rivolto ai mercati esteri, si conferma protagonista del food business



CESARE PIOVENE PORTO GODI

SVILUPPO SOSTENIBILE

RISO GALLO

Della sostenibilità l'azienda che da 160 anni produce riso nel pavese ne ha fatto un mantra di vita. Dal 2018 lavora per creare una rete tra aziende che lavorano per ridurre l'impatto ambientale. Tra gli ultimi progetti, Operation Pollinator cerca di riportare la biodiversità dove si era affievolita



CARLO PREVE

SVILUPPO SOSTENIBILE

ACQUA MANIVA

Il Gruppo Maniva, da sempre attento all'innovazione nel rispetto dell'ambiente, fa un passo in più con la collaborazione di Tetra Pak, producendo Smile-Box: il beneficio alcalino dell'acqua del monte Maniva incontra la protezione speciale della confezione di origine naturale che preserva la purezza originaria del prodotto



MICHELE FOGLIO

AZIENDA 4.0

HI-FOOD

Specializzata nella produzione di ingredienti innovativi, clean label e ad alto valore aggiunto, in poco più di dieci anni è diventata pioniera nel settore dei cibi del futuro. Parte di CSM Ingredients, player nella ricerca, innovazione e produzione di ingredienti alimentari, è riconosciuta a livello internazionale per gli investimenti in ricerca e nell'alta tecnologia di settore.



MASSIMO AMBANELLI

AZIENDA 4.0

PLANET FARMS

Il vertical farming è al centro dello studio di Planet Farms, fondata a Milano nel 2018 da Luca Travaglini e Daniele Benatoff. Con tre siti produttivi, tra cui una delle più grandi e avanzate vertical farm del mondo, Planet Farms integra l'intera filiera, dal seme al prodotto finito, unendo innovazione tecnologica e made in Italy



LUCA TRAVAGLINI

FILIERA SOSTENIBILE

GUIDO GOBINO

Da un'artigianalità tutta piemontese che unisce tradizione e innovazione, si sviluppa un'azienda fortemente impegnata nella selezione di una materia prima di alta gamma "e da filiera ecosostenibile per un cioccolato unico e inconfondibile



GUIDO GOBINO

FILIERA SOSTENIBILE

PLANETA

Nel mondo di Planeta, la sostenibilità è stata intrapresa come direzione. Tutela del paesaggio, bioarchitettura, energie rinnovabili e materiali riciclati sono solo alcune delle iniziative. Cinque territori che da Ovest a Est percorrono la Sicilia mettono in atto un'enologia eticamente responsabile



COSTANTE PLANETA

BRAND D'ECCELLENZA

BONFISSUTO PASTICCERIA

L'arte della pasticceria siciliana viene interpretata da Vincenzo e Giulio Bonfissuto in modo rispettoso e unico. Da sempre appassionati di dolci da forno tipici della tradizione, i due fratelli lavorano i prodotti d'eccellenza del territorio siciliano.



VINCENZO BONFISSUTO

BRAND D'ECCELLENZA

MONTELVINI

Una delle realtà vitivinicole più dinamiche nel panorama italiano, con sede nel trevigiano. Azienda a conduzione familiare, Montelvini coltiva un'esperienza di oltre 140 anni nelle terre della DOCG Asolo Prosecco, sperimentando nuovi modi di vinificazione, impegno e cura dell'ambiente



ALBERTO SERENA

STRATEGIA DI MARKETING

ENGINE

Paolo Dalla Mora ha unito la passione per gli spirits e quella per i motori per creare il suo distilled gin 100% italiano tutto artigianale. Il gin sta viaggiando in 15 mercati in tutto il mondo e la crescita è inarrestabile



PAOLO DALLA MORA

STRATEGIA DI MARKETING

SANT'ANNA

Sant'Anna è un'azienda che affonda le sue radici sui principi della qualità, della sostenibilità e dell'innovazione. La sua capacità produttiva e lo studio di nuovi prodotti poggiano su una solida ed efficace campagna di promozione del brand



ALBERTO BERTONE, FILIPPO BERTONE

INNOVAZIONE DEL PRODOTTO

VERGANI

Marchio storico dal 1944, Vergani produce lievitati di alta qualità e li commercializza in tutto il mondo. Utilizzando i migliori ingredienti, rinnova ogni anno la proposta con nuovi gusti e aggiunte



ANDREA RAINERI

INTERNALIZZAZIONE

APPENNINO FOOD GROUP

La vocazione di Appennino Food Group è quella di internazionalizzare il territorio dell'Appennino, famoso per i suoi pregiati tartufi. L'azienda di Luigi Dattilo di fatto esporta un'intera cultura, fatta di rispetto per la materia prima e per i luoghi nei quali cresce, tradizione e avanguardia



LUIGI DATTILO

INTERNALIZZAZIONE

VALDO

Fondata nel 1926 e di proprietà della famiglia Bolla dal 1938, Valdo ha un profondo legame con il territorio del Prosecco di Valdobbiadene. Sul mercato statunitense dal 2008, da gennaio 2023 Valdo Spumanti viene distribuito sul mercato americano da C. Mondavi & Family (CMF), tra le prime aziende vinicole della Napa Valley



PIERLUIGI BOLLA

VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

DONNAFUGATA

Storica cantina siciliana, è giunta ormai alla quinta generazione. Ancora oggi promuove con orgoglio vini eleganti, autentici e sartoriali. I vini Donnafugata tramandano un prodotto iconico e senza tempo



GABRIELLA FAVARA

VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

RIVO

Dal mondo dei distillati, Rivo nasce in famiglia, sulle sponde del Lago di Como, per portare il territorio nella bottiglia in unione con botanica e spirits. Molte sono le proposte balsamiche di Gianna e Marco Rivolta



MARCO RIVOLTA

LC PUBLISHING GROUP

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

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

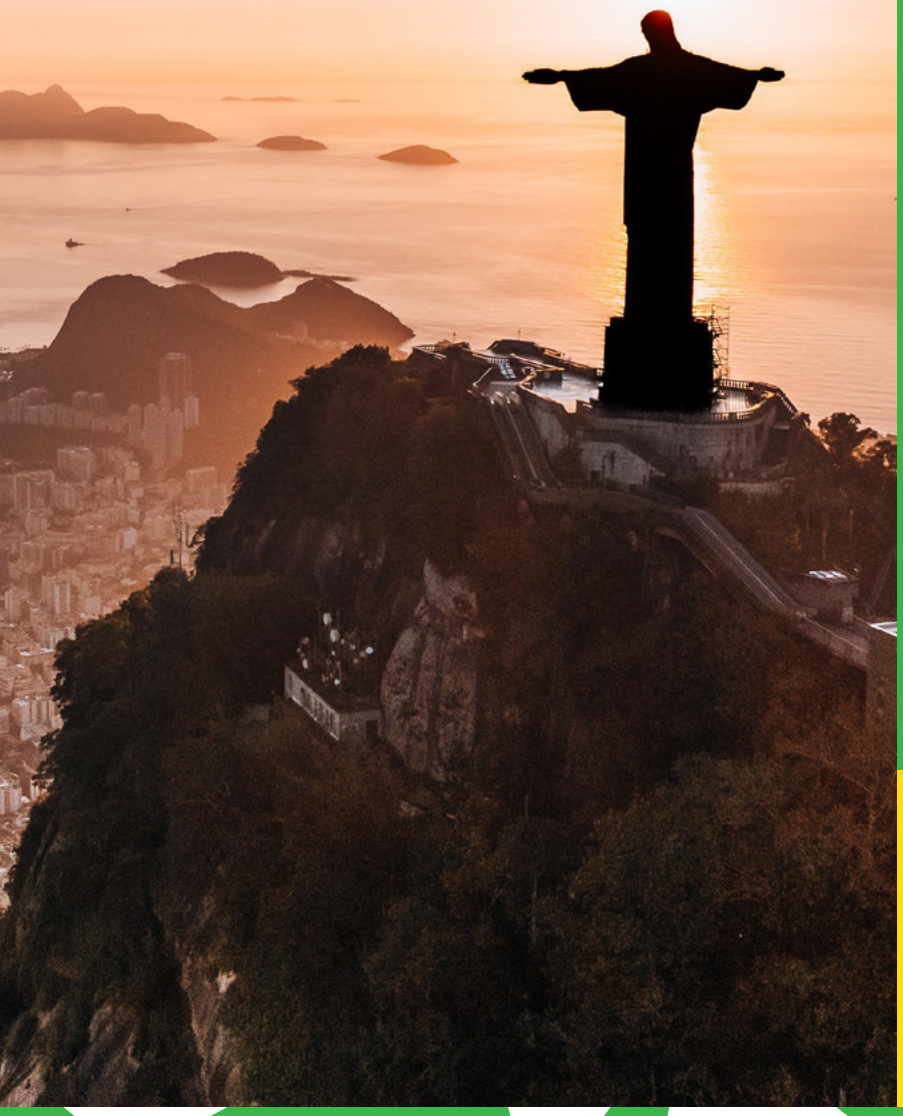
Rio 2023
61ST INTERNATIONAL YOUNG LAWYERS' CONGRESS
aija

LCPUBLISHINGGROUP
LEGALCOMMUNITY

LCPUBLISHINGGROUP
LEGALCOMMUNITYCH

LCPUBLISHINGGROUP
INHOUSECOMMUNITY

2023



RETHINKING THE LAW IN FOUR DIMENSIONS

21-26 AUGUST 2023

REGISTER NOW:
rio2023.aija.org
#aijario

PROMOZIONE DEL TERRITORIO

CANTINA RICCHI

I vini della Cantina Ricchi raccontano l'essenza di un territorio che non era originariamente votato alla cultura enologica, tra i colli morenici e il Lago di Garda. Grande attenzione a sostenibilità, esperienze e ospitalità per un riconoscimento sempre più internazionale



CHIARA TULIOZI

PROMOZIONE DEL TERRITORIO

CANTINE PELLEGRINO

Con alle spalle oltre 135 anni di esperienza in vigna, Cantine Pellegrino è tra le più grandi cantine siciliane. Oggi guidata dalla settima generazione, racconta la zona più occidentale del territorio siculo caratterizzato da una grande varietà di microclimi. Quattro le tenute di famiglia, tutte vocate alla salvaguardia dell'ambiente



CATERINA MARCHELLO













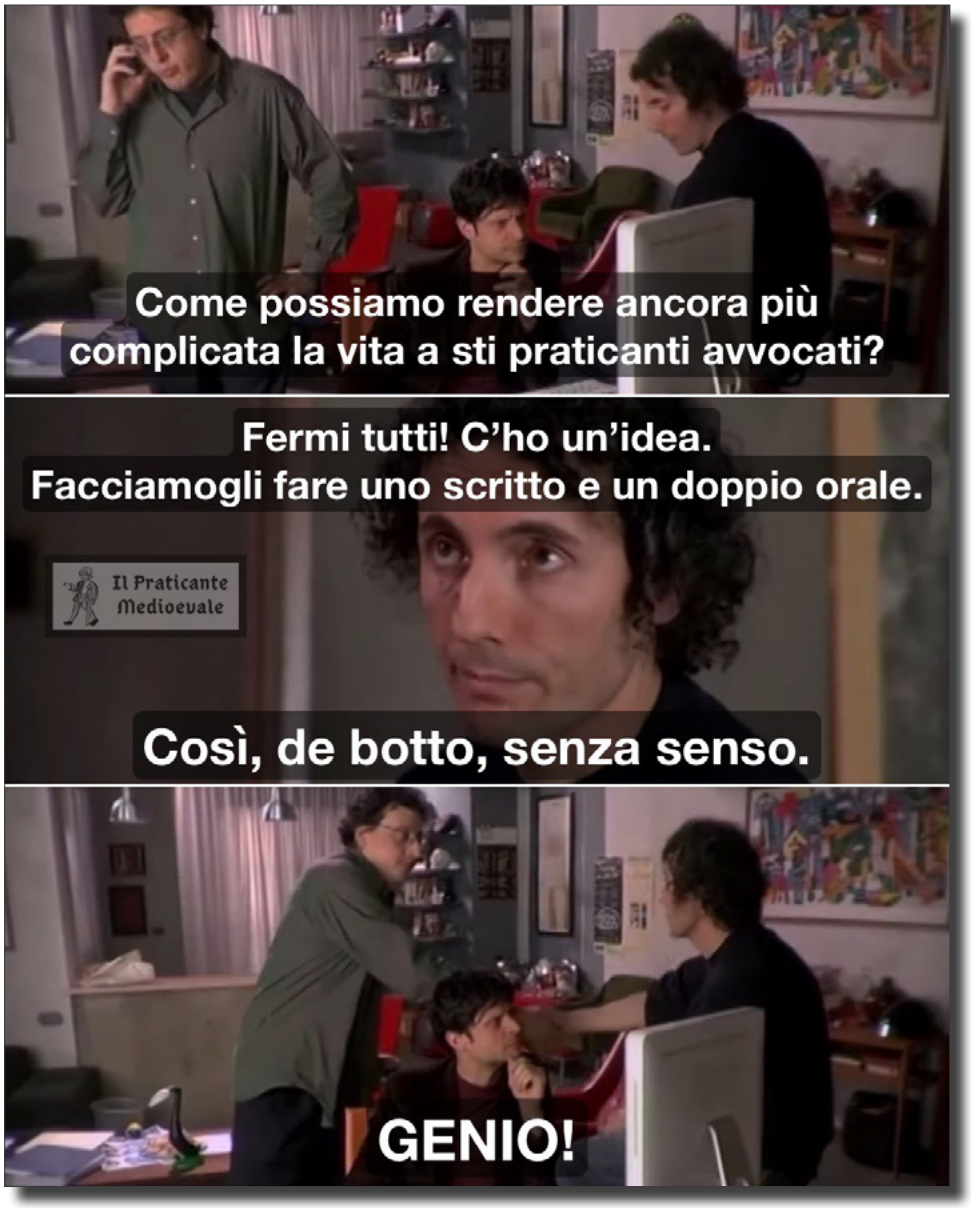






MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale*



@ilpraticantemedioevale

ilpraticantemedioevale.it

UN'OPERA D'ARTE PER IL VOSTRO CALENDARIO 2024

Quest'anno, scegliete una vera opera d'arte
come regalo per il vostro Natale:
il bellissimo Calendario 2024 da parete
disegnato per La Casa delle Luci da Lorenzo Petrantoni.

Un'opera elegante ed esclusiva che potrete far personalizzare con il logo del vostro studio



Illustratore ed art director, Petrantoni è un artista amato e riconosciuto in tutto il mondo: voluto e conteso dai più grandi magazine del mondo, dal New York Times a Vogue, GQ, Vanity fair e altri, i suoi lavori sono esposti in alcune delle più importanti gallerie d'arte contemporanea e ha vinto molti premi prestigiosi tra cui il V&A Illustration Awards, il London International Awards, l'American Illustration.
www.lorenzopetrantoni.com.

Per informazioni e prenotazioni
scrivete ad Anna:
sostenitori@lacasadelleluci.it

la casa
DELLE LUCI
FONDAZIONE



LC PUBLISHING GROUP

MAG

IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Follow us on

Search for MAG on

Download on the App Store | GET IT ON Google Play

N.204 | 17.06.2023

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

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

Hanno collaborato
ilaria iaquinta, claudia la via

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

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

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

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

Market Research Team
bruna.maciel@lcpublishinggroup.com
amr.reda@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

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

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

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Senior Legal Counsel
beatrice.azzolini@lcpublishinggroup.com

Events & Sales Coordinator
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Events Assistant
ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

Junior Events Assistant
michela.chierchia@lcpublishinggroup.com

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

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

Marketing & Sales Supervisor
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Sales Coordinator
vincenzo.corrado@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Account Executive Brazil, Iberian and LatAm Markets
amanda.castro@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity CH
mercedes.galan@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity MENA
suzan.taha@lcpublishinggroup.com

Amministrazione
cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.com

Editore
LC Publishing Group S.p.A.
Sede operativa:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale:
Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com