LC PUBLISHING GROUP

# MAG

NUMERO 216 | 14 Maggio 2024

SPECIALE
Legalcommunity Tax Awards 2024

SPECIALE
Inspiralaw Italia 2023

## Food Finance
L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti

## Tavole della legge
Copenaghen, capitale della cucina nordica... e del burro



# Un nuovo polo per gli snack salati. L'obiettivo di Preziosi Food

Un progetto di rilancio e investimenti sta interessando il brand lucano. L'amministratore delegato Lorenzo Caporaletti racconta a MAG i risultati raggiunti e le ambizioni dell'azienda

# Editoriale

Nicola Di Molfetta



# L'intelligenza artificiale, gli avvocati e quel "via libera" non richiesto

La storia non chiede permesso. Credo che per molti sia assodato. Poi capita di seguire uno di quei super convegni in cui gli avvocati si radunano per fare il punto sullo stato delle cose e sulle prospettive future e ci si rende conto che, in realtà, alcune categorie pensano, con sincera convinzione, che la loro autorizzazione sia necessaria al cambiamento.

Con grande orgoglio, nel corso delle più recenti tra queste assise, si è detto (e poi scritto) che gli avvocati sono (finalmente, *ndr*) favorevoli all'intelligenza artificiale. Beh, non tutti-tutti. A seconda delle fonti e dei convegni, parliamo del 53% o del 58%. È una notizia? In parte. Nel senso che il dato, frutto di un sondaggio,

d'interviste a distanza con un campione rappresentativo della categoria, è indicativo di un cambio di atteggiamento, se non altro da parte della maggioranza dei legali italiani, nei confronti della crescente presenza della tecnologia nella professione. Dall'ostilità si sta passando, piano piano, all'accettazione (anche se comunque bisogna ricordare che, secondo quelle stesse ricerche c'è ancora un 47% o 42% di avvocati italiani che all'IA dice «no», oppure «non so» col punto esclamativo). E questo è. Ma la domanda che il giornalista dovrebbe farsi, o che dovrebbe farsi l'osservatore economico, o il sociologo, o se volete l'avvocato che ha appena pronunciato il suo «sì» autorizzativo e non richiesto, è solo una: ma se la categoria avesse detto di «no», se quel fantomatico 53 o 58 per cento avesse messo un bel segnale di divieto all'arrivo dell'IA nella professione, cosa sarebbe cambiato? Credo che rispondere *nulla* non sia considerabile un azzardo. Perché il fatto stesso che questa promozione non richiesta arrivi "solo" all'alba del 2024, è la dimostrazione che tutti i *Niet* pronunciati con vigore in passato sono serviti esattamente a poco.

In questo scenario, nell'Italia delle autorizzazioni non necessarie al cambiamento ma che comunque è sempre bene ostentare per dare l'idea di essere stati, se non i fautori, quantomeno i certificatori di qualcosa che esisteva già, sarebbe più rilevante cominciare a pensare a "come" e "quanto".
Come gli avvocati pensano di impiegare l'IA?
Quanto sono disposti a investire per tale utilizzo?

Il cambiamento che serve alla categoria non riguarda solo pareri e convinzioni. È il passo con cui si affronta il mercato che richiede un nuovo ritmo e spesa adeguata. Lo spiegano altri dati. Quelli secondo cui, nel 2024, il 47% delle aziende ha incrementato il ritmo di adozione e integrazione della GenAI nei propri processi attraverso l'allargamento a tutte le funzioni aziendali, maggiori investimenti nell'infrastruttura tecnologica e la possibilità offerta a un numero sempre più numeroso di risorse, di accedere a questi strumenti. E ancor di più quelli secondo cui il 75% delle aziende prevede che l'intelligenza artificiale generativa porterà cambiamenti nelle loro talent strategy entro i prossimi due anni. Questo, direi, è il punto più rilevante di tutti: più di 7 aziende su dieci pensano di scegliere i propri collaboratori (interni ed esterni) anche in base alla capacità e confidenza che questi avranno con la cassetta degli attrezzi tech di cui, non solo, dovranno essere in possesso, ma che, a differenza di molti *bricoleur* interrotti, dovranno essere perfettamente capaci di usare.

PUBLISHINGGROUP LC

# EVENTS CALENDAR 2024

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659

## MAY

| | |
|---|---|
| LegalcommunityCH Awards | Zurich, 16/05/2024 |
| Legalcommunity Forty under 40 Awards | Milan, 23/05/2024 |
| Iberian Lawyer Legaltech Day | Madrid, 30/05/2024 |
| Iberian Lawyer IP&TMT Awards | Madrid, 30/05/2024 |

## JUNE

| | |
|---|---|
| Legalcommunity Week | Milan, 10-14/06/2024 |
| Legalcommunity Corporate Awards | Milan, 12/06/2024 |
| Rock the Law | Milan, 13/06/2024 |
| Iberian Lawyer Energy Day | Madrid, 27/06/2024 |
| Iberian Lawyer Energy Awards | Madrid, 27/06/2024 |

## JULY

| | |
|---|---|
| Italian Awards | Rome, 04/07/2024 |

## SEPTEMBER

| | |
|---|---|
| Legalcommunity Energy Day | Milan, 12/09/2024 |
| The Latin American Lawyer Women Awards | São Paulo, 12/09/2024 |
| Legalcommunity Labour Awards | Milan, 19/09/2024 |
| Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards | Madrid, 26/09/2024 |

## OCTOBER

| | |
|---|---|
| Inhousecommunity Days | Rome, 02-04/10/2024 |
| Legalcommunity Real Estate Awards | Milan, 10/10/2024 |
| Inhousecommunity Awards Italia | Milan, 17/10/2024 |
| Legalcommunity Marketing Awards | Milan, 21/10/2024 |
| Inhousecommunity Days Switzerland | Zurich, 24-25/10/2024 |
| Legalcommunity Litigation Awards | Milano, 29/10/2024 |

## NOVEMBER

| | |
|---|---|
| Iberian Lawyer Legal Day | Madrid, 05/11/2024 |
| Iberian Lawyer Gold Awards | Madrid, 05/11/2024 |
| Financecommunity Week | Milan, 11-15/11/2024 |
| Financecommunity Awards | Milan, 14/11/2024 |
| LegalcommunityMENA Awards | Cairo, 21/11/2024 |

## DECEMBER

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

# EVENTS CALENDAR 2025

## JANUARY

| | |
|---|---|
| Legalcommunity Energy Awards | Milan, 30/01/2025 |

## FEBRUARY

| | |
|---|---|
| Legalcommunity Finance Awards | Milan, 13/02/2025 |
| Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain | Madrid, 27/02/2025 |
| Iberian Lawyer Labour Awards | Madrid,27/02/2025 |

## MARCH

| | |
|---|---|
| Iberian Lawyer Inspiralaw | Madrid, 06/03/2025 |
| Financecommunity Fintech Awards | Milan, 13/03/2025 |
| Legalcommunity IP&TMT Awards | Milan, 20/03/2025 |
| LC Sustainability Summit | Milan,25/03/2025 |
| LC Sustainability Awards | Milan, 25/03/2025 |

## APRIL

| | |
|---|---|
| LC Inspiralaw Italia | Milan, 08/04/2025 |
| Legalcommunity Tax Awards | Milan, 10/04/2025 |

## LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Inhousecommunity
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Financecommunity / FinancecommunityWEEK
- Foodcommunity
- LC

PUBLISHINGGROUP LC

ITALY SPAIN **PORTUGAL** SWITZERLAND **MENA** LATAM

# 2025 RESEARCH GROUP SCHEDULE

## ITALY

Contact Referent: guido.santoro@lcpublishinggroup.com

| ENERGY & INFRASTRUCTURE | |
|---|---|
| Research Period from | 01/11/23 |
| Research Period to | 31/10/24 |
| Deadline Submission | Friday 14 June 2024* |
| Report Publication | Feb-25 |

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 22 November 2024

| FINANCE | |
|---|---|
| Research Period from | 01/12/23 |
| Research Period to | 30/11/24 |
| Deadline Submission | Friday 28 June 2024* |
| Report Publication | Feb-25 |

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

| IP&TMT | |
|---|---|
| Research Period from | 01/01/24 |
| Research Period to | 31/12/24 |
| Deadline Submission | Friday 13 September 2024* |
| Report Publication | Apr-25 |

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 17 January 2025

| TAX | |
|---|---|
| Research Period from | 01/02/24 |
| Research Period to | 31/01/25 |
| Deadline Submission | Friday 27 September 2024* |
| Report Publication | Apr-25 |

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

| CORPORATE | |
|---|---|
| Research Period from | 01/04/24 |
| Research Period to | 31/03/25 |
| Deadline Submission | Friday 17 January 2025* |
| Report Publication | Jul-25 |

| LABOUR | |
|---|---|
| Research Period from | 01/04/24 |
| Research Period to | 31/03/25 |
| Deadline Submission | Friday 18 April 2025 |
| Report Publication | Oct-25 |

| REAL ESTATE | |
|---|---|
| Research Period from | 01/07/24 |
| Research Period to | 30/04/25 |
| Deadline Submission | Friday 16 May 2025 |
| Report Publication | Nov-25 |

| INHOUSECOMMUNITY | |
|---|---|
| Research Period from | 01/07/24 |
| Research Period to | 30/06/25 |
| Deadline Submission | Friday 23 May 2025 |
| Report Publication | Nov-25 |

| LITIGATION | |
|---|---|
| Research Period from | 01/04/24 |
| Research Period to | 31/03/25 |
| Deadline Submission | Friday 30 May 2025 |
| Report Publication | Nov-25 |

| FINANCECOMMUNITY | |
|---|---|
| Research Period from | 24/08/24 |
| Research Period to | 31/08/25 |
| Deadline Submission | Friday 27 Jun 2025 |
| Report Publication | Dec-25 |

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 29 August 2025

## SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent: elia.turco@iberianlegalgroup.com

| LABOUR | |
|---|---|
| Research Period from | 01/12/23 |
| Research Period to | 30/11/24 |
| Deadline Submission | Friday 28 June 2024* |
| Report Publication | May-25 |

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

| IP&TMT | |
|---|---|
| Research Period from | 01/03/24 |
| Research Period to | 28/02/25 |
| Deadline Submission | Friday 15 November 2024* |
| Report Publication | Jun-25 |

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

| ENERGY & INFRASTRUCTURE | |
|---|---|
| Research Period from | 01/04/24 |
| Research Period to | 31/03/25 |
| Deadline Submission | Friday 17 January 2025* |
| Report Publication | Jul-25 |

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

## SWITZERLAND

Contact Referent: elia.turco@lcpublishinggroup.com

| SWITZERLAND | |
|---|---|
| Research Period from | 01/01/24 |
| Research Period to | 31/12/24 |
| Deadline Submission | Friday 15 November 2024 |
| Report Publication | Jun-25 |

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

## MENA

Contact Referent: elia.turco@lcpublishinggroup.com

| MENA | |
|---|---|
| Research Period from | 01/05/24 |
| Research Period to | 30/04/24 |
| Deadline Submission | Friday 27 June 2025 |
| Report Publication | Jan-26 |

## LATAM

Contact Referent: elia.turco@iberianlegalgroup.com

| ENERGY & INFRASTRUCTURE | |
|---|---|
| Research Period from | 01/05/24 |
| Research Period to | 30/04/25 |
| Deadline Submission | Friday 30 May 2025 |
| Report Publication | Jan-26 |

# Sommario





46
A&O SHEARMAN,
«STARE FERMI NON È UN'OPZIONE»


138
NB AURORA: IL GROWTH CAPITAL
È PARTNERSHIP CON GLI IMPRENDITORI


114
INTELLIGENZA ARTIFICIALE:
PREPARARSI AL FUTURO DEL LAVORO


154
UN NUOVO POLO PER GLI SNACK SALATI.
L'OBIETTIVO DI PREZIOSI FOOD

**8**
**AGORÀ**
Novarese e Storchi passano a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici che cresce ancora in bankin e corporate

**16**
**BAROMETRO**
Primavera di big deal

**22**
Marotta, la nuova stagione del restructuring

**28**
Vincenzo Salvatore: «L'Italia è frontrunner nella ricerca»

**32**
Cuatrecasas secondo Javier Fontcuberta

**40**
Speciale fatturati

**52**
**UTOPIA**

**88**
Tub a Milano: la città, centro europeo dell'innovazione

**92**
**SPECIALE**
Legalcommunity Tax Awards 2024

**112**
**OBIETTIVO LEGALITÀ**
La difesa tecnica del Collegio Sindacale: un caso a lieto fine

**118**
**DIVERSO SARÀ LEI**
Femminile sovraesteso per la discontinuità, signorine

**120**
**SPECIALE**
Inspiralaw Italia 2024

**132**
Donna, tech e leader: il profilo di una general counsel

**136**
**CARTOLINE**
Fatturato e occupazione: ecco l'effetto private equity sulle imprese

**142**
Private capital e infrastrutture: i trend e le aspettative per il 2024

**148**
**PRIVATE EQUITY FOCUS**

**158**
**FOOD FINANCE**
L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti punta i fari sulle principali operazioni

**162**
La ristorazione in Italia genera 82 miliardi

**166**
**CALICI E PANDETTE**
Duca d'Iseo, un satèn che induce a sognare

**168**
**TAVOLE DELLA LEGGE**
Copenaghen, capitale della cucina nordica... e del burro

**172**
**LO SPUNTINO**
Kissing Gorbaciov, il documentario che ha riunito i Cccp

**174**
**MIMEMAG**

# Novarese e Storchi passano a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici che cresce ancora in banking e corporate



ANDREA NOVARESE E MARIA CRISTINA STORCHI

Doppio lateral di grande rilevanza per Gatti Pavesi Bianchi Ludovici (Gpbl) che rafforza ulteriormente le aree banking & finance e corporate m&a e ristrutturazioni con l'arrivo dei soci **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi**, entrambi provenienti da White & Case, dove hanno lavorato negli ultimi cinque anni. In precedenza sono stati soci di Latham & Watkins e, prima ancora, hanno lavorato per BonelliErede.

Nello specifico, Novarese arriva da White & Case dopo essere stato responsabile del dipartimento Bancario e Finanziario in Latham & Watkins e Bonelli Erede Pappalardo. Vanta un'esperienza ultra venticinquennale nel campo della finanza d'impresa avendo strutturato e gestito operazioni di debt finance che vanno dal leverage all'acquisition finance, dall'asset finance al project finance ed al senior secured lending, nonché numerose operazioni di debt capital market e ristrutturazioni del debito complesse, assistendo sia banche che investitori istituzionali nonché società multinazionali operanti, fra gli altri, nei campi della manifattura, automotive, pharma, aerospace e infrastructure.

Anche Storchi proviene dallo studio White & Case ed è stata responsabile del dipartimento di corporate M&A ed equity partner in Latham & Watkins e in precedenza equity partner nello studio Bonelli Erede Pappalardo. Un'esperienza di oltre venticinque anni nel campo del diritto societario, con un focus particolare nelle operazioni straordinarie di società quotate, offerte pubbliche d'acquisto, nel m&a e nelle ristrutturazioni complesse, nonché in operazioni di equity capital market e private equity. Assiste regolarmente investitori istituzionali nonché società quotate e multinazionali operanti, fra gli altri, nei settori retail, aerospace, energy e infrastrutture.

Con loro, fa il suo ingresso nello studio Gpbl un team che, tra gli altri, annovera la counsel Tiziana Germinario e il junior partner Francesco Pirisi.

# 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 · LEGALCOMMUNITYGERMANY · LEGALCOMMUNITYMENA

FINANCECOMMUNITY · FINANCECOMMUNITYES · INHOUSECOMMUNITY · FOODCOMMUNITY · 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

# AXA Italia: Isabella Corradini alla guida di legal e corporate affairs



**Isabella Corradini** è stata nominata chief legal, corporate affairs & authorities officer e membro del management committee del gruppo AXA Italia. Con 20 anni di esperienza nell'ambito legale e l'abilitazione alla professione in Italia e nel Regno Unito, Corradini ha collaborato con lo studio BonelliErede, per poi ricoprire ruoli di crescente rilievo nella gestione dei legal affairs e degli organi societari in realtà come HSBC, DoValue e Aidexa – società, quest'ultima, dove dal 2020 era chief legal & corporate affairs officer.

# Groupe Bruxelles Lambert: nuova sede a Milano e annuncia l'ingresso di Luca Bucelli



Groupe Bruxelles Lambert annuncia l'apertura di una sede a Milano e l'ingresso di **Luca Bucelli** nel ruolo di investment partner, ampliando così la propria presenza internazionale e rafforzando l'impegno nel settore dei private asset: ha iniziato la sua carriera nel 2004 presso Lehman Brothers a Londra e Milano; successivamente è stato in AlixPartners a Milano e Parigi, mentre nel 2014 è entrato in Tikehau Capital, dove ha guidato le attività del gruppo in Italia, aprendo l'ufficio di Milano e realizzando oltre 30 investimenti nel Paese.

# White&Case, arriva Domenico Fanuele per m&a e private equity



Lo studio legale White & Case ha ampliato la sua practice globale m&a e il global private equity industry group con l'ingresso di **Domenico Fanuele** in qualità di partner, che porta con sé oltre 25 anni di esperienza nel campo, con un'abilitazione sia in Italia che a New York. Precedentemente partner presso Shearman & Sterling, dove era responsabile delle sedi di Roma e Milano e della practice corporate italiana, assiste banche d'investimento, società, fondi di private equity e immobiliari in operazioni di m&a, di capital markets e joint venture.

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

# Alessandro Vesurga passa alla direzione legale di Hermès



**Alessandro Vesurga** è entrato a far parte della direzione legale di Hermès in qualità di legal expert. Il giurista, che lavora per l'azienda francese di moda dalla sede di Milano, si occupa di conformità legale e gestione dei contratti. Vesurga ha maturato esperienza nell'industria del fashion lavorando per oltre 17 anni come legal affairs director di Canali. Ha inoltre ricoperto il ruolo di giurista d'impresa in società quali Bolton Group, Auchan e Rinascente.

# Alantra: Stefano Bellavita nominato presidente esecutivo in Italia

Il consiglio di amministrazione di Alantra Italia annuncia di aver revocato Carlo Dawan come amministratore delegato e ha nominato **Stefano Bellavita** presidente esecutivo in Italia per guidare la strategia negli hub critici di Londra, Parigi, Francoforte/ Zurigo, NYC/Boston e Madrid. Bellavita ha oltre 30 anni di esperienza in corporate finance e lavora in Alantra da quasi 10, svolgendo il ruolo di vicepresidente esecutivo e guidando il business ECM italiano, che ha eseguito 17 ipo negli ultimi cinque anni e offrendo servizi di corporate broking a 36 società quotate.



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

# Dla Piper, a ottobre arriva l'ex direttore legale dell'Ema Stefano Marino



Dla Piper ha annunciato che **Stefano Marino**, già direttore del dipartimento legale dell'Agenzia europea per i medicinali (Ema), inizierà a collaborare come senior consultant dello studio a partire dal 1° ottobre 2024. L'avvocato, con oltre 35 anni di esperienza nel settore farmaceutico, di cui quasi 11 come direttore del dipartimento legale di Ema, arricchisce significativamente l'offerta dello studio, che intende sviluppare una practice regolatoria europea leader nel settore life sciences. Per farlo, Dla Piper collaborerà con Ema per garantire che le restrizioni professionali imposte a Marino in qualità di senior manager di Ema, per due anni dopo la fine del suo impiego, siano rispettate.

# Marpillero Errera è il nuovo head of compliance di Ferrari

Nuova nomina per **Paolo Marpillero Errera**, nuovo head of compliance di Ferrari. Il nuovo ruolo è iniziato ad aprile 2024, dopo che il professionista è entrato nel gruppo nel 2020 in veste di group compliance manager. In passato è stato in Eni, prima come legal compliance counsel, poi come manager 231 e vendor managent legal assistance e infine come compliance monitoring manager. In Saipem ha lavorato in qualità di legal compliance counsel. Marpillero Errera è inoltre co-founder e vice-chairman di lab4compliance, prima associazione italiana dedicata agli in house compliance officer.



# VAM Investments: Giacomo Romano è il nuovo business development director



VAM Investments ha nominato **Giacomo Romano** nuovo business development director. Il professionista porta con sé una esperienza significativa nel settore del private equity, del venture capital e del fundraising avendo collaborato sia con aziende che con clienti istituzionali e HNWI. Prima di entrare in VAM, era senior relationship manager presso Heritage Holdings, piattaforma dedicata agli investimenti in private markets. In passato ha lavorato in Banca IMI, Unicredit e Aspire.

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

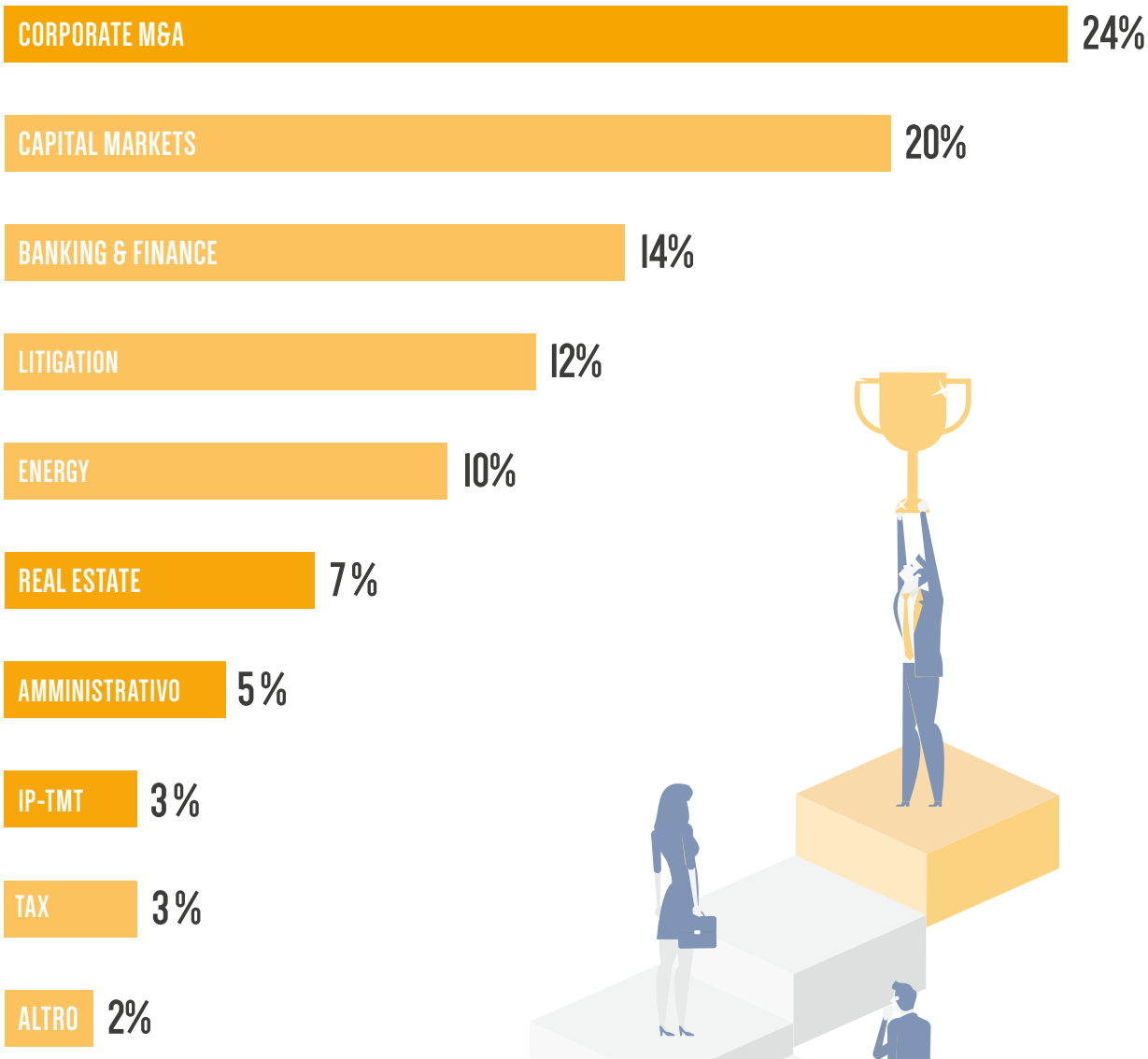
MAG

## Il barometro

# Primavera di big deal



# I SETTORI che tirano






*Periodo dal 16 aprile 2024 al 13 maggio 2024. Fonte: Legalcommunity.it*

# Gli studi nell'acquisizione da parte di Doc Generici di Muscoril da Sanofi


ALBERTO SALVADÈ


MARCELLO BRAGLIANI

Doc Generici, azienda farmaceutica italiana attiva nel mercato dei prodotti branded ed equivalenti, ha firmato un accordo per l'acquisizione di Muscoril, farmaco ad azione miorilassante, oggi commercializzato da Sanofi, per l'Italia, il Portogallo e la Repubblica Ceca.
Questa scelta rafforzerà ulteriormente la posizione di Doc Generici sul mercato, confermando l'impegno dell'azienda a migliorare la salute attraverso trattamenti efficaci e accessibili. Bird & Bird ha agito al fianco di Doc Generici per gli aspetti corporate dell'operazione con un team composto dal partner **Alberto Salvadè** e dal senior counsel **Maurizio Pinto**.
Gli aspetti finanziari sono stati curati da Latham & Watkins con un team composto dal partner **Marcello Bragliani** con la counsel **Erika Brini Raimondi** e l'associate **Pasquale Spiezio** per i profili di diritto italiano, mentre i profili finance di diritto inglese sono stati seguiti dalla partner **Jay Sadanandan** con il counsel **William Lam** e l'associate **Zahra Haji**.
PedersoliGattai ha seguito gli aspetti fiscali dell'operazione con il partner **Cristiano Garbarini** e il senior counsel **Alban Zaimaj**.
Sanofi è stata assistita per gli aspetti legali da Jones Day con un team guidato dal partner **Gaël SaintOlive** della sede di Parigi che ha agito con il supporto del partner **Stefano Crosio** e dell'associate **Edoardo Corò**, dell'ufficio di Milano.
Lazard Frères ha agito in qualità di financial advisor con un team composto dai managing director **Guillaume Molinier** e **Guillaume de Fréminet**.


CRISTIANO GARBARINI

***La practice***
*Corporate m&a*
***Il deal***
*Doc Generici acquisisce Muscoril*
***Gli studi***
*Bird & Bird, Latham & Watkins, PedersoliGattai*
***Altri advisor***
*Lazard Frères*

# A Mutares la maggioranza di Sofinter: tutti gli avvocati nel deal

Completato l'ingresso di Mutares nel capitale sociale di Sofinter. Conseguentemente, Mutares è diventato il socio di maggioranza di Sofinter mentre il Gruppo Gammon è diventato uno dei soci di minoranza.
L'operazione ha previsto un aumento di capitale sottoscritto da una società del gruppo Mutares nonché un accordo di risanamento in esecuzione di un piano di ristrutturazione del debito ex art. 56 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, nel contesto del quale il pool di banche finanziatrici, ha confermato il sostegno finanziario revolving nei confronti

delle società del gruppo Sofinter, mentre Illimity bank ha finanziato l'operazione anche mediante l'acquisto dei crediti rivenienti da finanziamenti di medio lungo termine da alcune delle suddette banche e l'acquisto di un complesso immobiliare industriale da talune società di leasing.
Mutares è stata assistita per tutti gli aspetti legali da Legance con un team guidato da **Sven von Mensenkampff** (M&A) e **Guido Iannoni Sebastianini** (finance) e composto da **Claudia Gregori** (Tax), **Marialuisa Garavelli** e **Eleonora Bozzoni Pantaleoni** (finance/restructuring), **Vito Auricchio** (merger control), **Valerio Mosca** (FDI/Golden Powers), **Nicoletta Spinaci, Ilaria Stassano** e **Biancamaria Veronese** (M&A).
Luther (Monaco di Baviera) con Sebastian Janka e Melina Rohrbach ha assistito Mutares per l'analisi del merger control internazionali. Copertura legale internazionale è stata fornita da Wolf Theiss in Romania, AZB in India, Amereller in Egitto, Al Tamimi in Qatar e Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP negli Stati Uniti.
Il team legale interno di Mutares che ha lavorato all'operazione è stato guidato da **Angelique Schraudt**, Head of Legal M&A International e **Luisa Stellmach**, Associate Legal M&A oltre che per i profili tax da **Denis Ahluwalia**, Head of Tax.
Illimity bank è stata assistita da un team di Legance guidato da **Giovanni Troisi** con **Mario Mazzotta** (finance).
Sofinter è stata assistita da PedersoliGattai con un team guidato da **Carla Mambretti** (M&A) e composto da **Federico Montorsi** e **Giulia Fioramonti**


SVEN VON MENSENKAMPFF


CLAUDIA GREGORI


CARLA MAMBRETTI


NINO LOMBARDO


ARTURO SFERRUZZA

(M&A), da **Sergio Fulco** e **Riccardo Sgrò** (restructuring), **Silvia D'Alberti** e **Massimiliano Pizzonia** (entrambi antitrust/FDI).
Per Sofinter sono intervenuti anche il general counsel **Andrea Ancora** e la legal counsel **Veronica Coppini** del dipartimento legal & corporate della società.
Il pool di banche e le società di leasing sono stati assistiti da DLA Piper con un team guidato dal senior partner **Nino Lombardo** e composto dagli avvocati **Marcella Rendo** e **Giulia Gigante**.
Export-Import Bank of India (Exim Bank) è stata assistita per gli aspetti legali da **Curtis Mallet Prevost** con **Carmine Gravina** e **Arianna De Petris**.
Industrial Credit and Investment Corporation of India (ICICI Bank) è stata assistita per gli aspetti legali da **Norton Rose Fulbright** con **Arturo Sferruzza** e **Giulio Mariano**.

***La practice***
*Corporate m&a*
***Il deal***
*Mutares entra nel capitale di Sofinter*
***Le banche***
*Illimity Bank, Exim Bank, ICICI Bank*
***Gli studi***
*Legance, PedersoliGattai, DLA Piper*

## BonelliErede, Pwc Tls e Gpbl nel passaggio della maggioranza di Kiko Milano a L Catterton

BonelliErede ha assistito L Catterton nella finalizzazione dell'accordo per l'acquisizione della maggioranza di Kiko Milano, marchio indipendente nel settore cosmetica. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito la famiglia Percassi, che ha fondato il brand a Bergamo nel 1997, e che manterrà una partecipazione significativa nella società.
BonelliErede ha assistito L Catterton con un team guidato dal partner **Stefano Nanni** Costa, membro del Focus Team Private Equity, e composto dai partner **Niccolò Baccetti** e **Marco Bitetto**, dalla managing associate **Elena Guizzetti**, dal senior associate **Alessandro Ippolito**, dagli associate **Nicoletta Botta, Leonardo Cavatorta, Alberto Corsello** e **Francesco Salvetti** e da **Cristina Langford** e **Alessandro Rizzo**. Gli aspetti fiscali sono stati curati dal partner **Giampaolo Genta**, coadiuvato dal senior associate **Marco Bossini**, e quelli relativi al golden power dal partner **Massimo Merola** e dall'associate **Andrea Giorgia** Navas. Per le attività di due diligence BonelliErede si è avvalso del team di Transaction Services di Belab coordinato dal director **Michel Miccoli** con **Manuela Aiello** e **Francesca Loiarro**.
Pwc Tls ha assistito L Catterton per la due diligence fiscale e sugli aspetti fiscali relativi alla struttura dell'operazione con un team composto da **Alessandro Campione** (partner), **Edgardo Gagliardi** (director), **Paolo Bettinardi** (senior manager) e **Francesco Di Giandomenico** (senior manager). PwC ha anche seguito la due diligence finanziaria e sugli aspetti finanziari relativi alla struttura dell'operazione con un team composto da **Emanuela Pettenò** (partner), **Maria Teresa Ceglia** e **Daniela Mentesana** (director), **Maria Sanchez, Walter Lopatriello** e **Alberto Bo**.
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha agito al fianco della famiglia Percassi con un team guidato dall'equity partner **Gianni Martoglia**, coadiuvato dalla partner **Silvia Palazzetti**, dagli associate **Daniele Bartoli** e **Valentina Salvadori** e dalla junior associate **Bianca Bortolussi**. Gli aspetti antitrust sono stati seguiti dal counsel **Andrea Torazzi**. La famiglia Percassi è stata assistita anche da BofA Securities, Intesa Sanpaolo (Divisione IMI Corporate & Investment Banking), Bnp Paribas e Deloitte.
Infine, il management di Kiko è stato assistito dagli avvocati **Magda Picchetto** e **Lorenzo Stellini** di Fides Partners.


STEFANO NANNI


GIANNI MARTOGLIA


MICHEL MICCOLI

***La practice***
*Corporate m&a*
***Il deal***
*L Catterton acquisisce la maggioranza di Kiko*
***Gli studi***
*BonelliErede, Pwc Tls, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Fides Partners*
***Altri advisor***
*BofA Securities, Intesa Sanpaolo (Divisione IMI Corporate & Investment Banking), Bnp Paribas, Deloitte*

# SAVE THE DATE

LCPUBLISHINGGROUP

# LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

## 7th edition

The event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland

# 16 MAY 2024

**AURA**, Bleicherweg 5 8001 | **ZÜRICH**

**18.00** Check-in & Welcome Cocktail
**18.30** Awards Ceremony
**19.30** Flying Dinner

#legalcommunityCH

For information: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - +39 02.36727659



# Marotta, la nuova stagione del restructuring

**Il senior counsel di Ey ha chiuso il 2023 con undici omologhe e ha iniziato il 2024 con una pipeline di procedure che ha pochi precedenti. C'è un trend in atto. MAG l'analizza con l'avvocato che, a proposito del nuovo Codice della crisi, dice: «Sta avendo un impatto decisivo»**

di nicola di molfetta

**«Chi viene dall'm&a, il salvataggio lo vede nell'ottica di ciò che deve conservare e rilanciare, non nell'ottica di ciò che deve raccogliere e dividere»**

Undici omologhe nel 2023. A cui si sommano altri sei concordati avviati più ulteriori quattro domande presentate da inizio 2024. Il mercato del restructuring ha messo il turbo, dopo anni di quiete, e il bilancio dell'attività di **Francesco Marotta**, senior counsel di Ey, e del suo gruppo di lavoro ne è una chiara testimonianza. «Possiamo sicuramente parlare di trend», dice l'avvocato contattato da MAG. «Stiamo assistendo al *redde rationem* delle garanzie Mcc e Sace – spiega Marotta –. In molti casi è finito il periodo di preammortamento, e tante imprese non sono in grado di restituire quei finanziamenti. La cura ha agito sui sintomi ma non sulla malattia, verrebbe da dire. Le banche devono negoziare il rientro ma non possono attendere perché altrimenti perdono il diritto ad escutere la garanzia statale. In regresso Mcc e Sace devono, quindi, agire il regresso nei confronti del debitore, chiedendo la restituzione del finanziamento. Il debitore non può fare altro che proteggersi con uno degli strumenti previsti dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Ccii). È un effetto a catena».

In questo scenario si inserisce l'attività di restructuring che punta sempre di più al salvataggio e al rilancio delle imprese. «Il nuovo codice della crisi d'impresa ha la continuità come mantra», sottolinea l'avvocato Marotta, allievo di un gigante come Natalino Irti, da 22 anni nel braccio legale del colosso della consulenza EY (del quale è stato anche managing partner tra il 2002 e il 2013) ed ex socio della Arthur Andersen di cui fece a tempo a vedere la gloria e il crollo, dopo lo scandalo Enron all'inizio del 2002. «A pensarci oggi, si trattò di un'esperienza premonitrice. I salvataggi sarebbero diventati il mio mestiere». Marotta, infatti, si occupò di seguire le trattative per il traghettamento della partnership dell'epoca in un porto sicuro. Alla fine, i porti furono due. Deloitte, per la maggioranza dei professionisti delle società di consulenza e revisione. EY, invece, fu l'approdo dei 100 avvocati che seguirono Marotta il quale, per lungo periodo ha continuato a occuparsi di corporate m&a. L'approdo al restructuring è arrivato in seconda battuta. «Confermo. Mal contati, direi che i primi 15 anni della mia attività sono stati dedicati prevalentemente alle operazioni straordinarie. E i successivi 20 alle ristrutturazioni». A cui, comunque, l'avvocato arrivò tramite un'operazione che nasceva come deal di m&a: l'acquisizione di Yomo da parte di Granarolo. «Io suggerii di procedere soltanto previa ammissione della società al concordato preventivo. Fu una delle prime operazioni nel 2004 strutturata attraverso l'acquisto del ramo d'azienda da una procedura». Granarolo è rimasto uno dei clienti che Marotta ha continuato a seguire con continuità. Tra le operazioni più recenti, quella realizzata da Granarolo con Latte Maremma. «L'abbiamo chiusa in tempi record. Ma è un risultato che deriva dall'esperienza pluriennale del cliente oltre che dell'avvocato». Un'esperienza che sul piano dell'attività legale, come detto all'inizio, ha visto Marotta e il suo team chiudere un 2023 da record. «Undici omologhe non sono un risultato banale», sottolinea l'avvocato. E tra queste, si conta anche la prima ottenuta, ai sensi del nuovo Ccii con il cross class cram down, a ottobre scorso. Parliamo del concordato Sittel, in cui Il Tribunale di Roma - in applicazione del nuovo istituto - ha omologato il concordato in presenza del voto favorevole di 4 classi su 12, ritenendo rilevante, ai fini dell'applicazione dell'art. 112 CCI lett d) seconda parte, il voto di una classe di creditori. Il Tribunale, infatti, pur avendo la possibilità di convertire, ai sensi dell'articolo 88 CCII, il voto delle tre classi erariali consentendo così il raggiungimento della maggioranza delle classi favorevoli (7 su 12), ha scelto, in applicazione del nuovo disposto normativo, la strada dall'art. 112 lett d), seconda parte. Decisiva la prova della convenienza della

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

5th Edition

# ITALY Forty UNDER 40

## 23.05.2024

**19.15** CHECK-IN

**19.30** COCKTAIL

**20.15** CEREMONY

**21.00** STANDING DINNER

**22.30**

## DJ SET & OPEN BAR

**OFFICINE DEL VOLO**

VIA MECENATE 76/5 | MILAN

#LcFortyUnder40

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - 02.36727659

LEGALCOMMUNITY AWARDS

ITALY Forty UNDER 40 — 5th Edition

23.05.2024

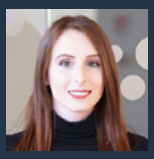
# GIURIA



**Emanuela Balzo**
CFO
*Lundbeck Italia*



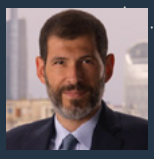
**Andrea Bonante**
Global Corporate Affairs e Compliance Director
*Moncler*



**Linda Botto**
Legal Specialist
*Agrifarma*



**Marcello Caione**
Group M&A Senior Advisor
*Renera Energy*



**Silvio Cavallo**
General Counsel and Chief Compliance Officer
*Pillarstone*



**Martina Carantani**
CEO & Art Director
*Vepica*



**Marcello Ciampi**
Head of Legal Affairs
*Tages Capital SGR*



**Giovanni Cimino**
Senior Associate – Asset Management, *Hines Italy*



**Antonio Conforti**
Responsabile Ufficio Legale e Compliance, *Arpinge*



**Stefano Crisostomo**
Senior Legal Counsel
*Assicurazioni Generali*



**Pietro Diana**
Investment Director
*illimity SGR*



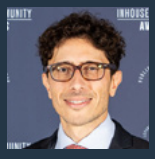
**Eduardo Di Mauro**
Legal Director
*Pernigotti*



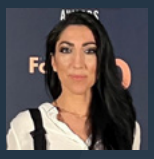
**Lorenzo Maria Di Vecchio**
General Counsel EMEA
*Christian Dior Couture*



**Enrico Felter**
General Counsel & Sustainability, *Italgen*



**Marco Ferrari**
Head of Legal NPE Transactions
*Intesa Sanpaolo*



**Alice Flacco**
General Counsel
*Microport CRM*



**Gabriele Gatti**
Managing Director – Finance
*Swisspower Rinnovabili Italia*



**Riccardo Ghezzi**
Director
*H.I.G.*



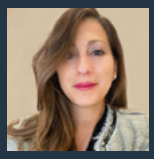
**Stefano Giambelli**
Managing Director
*H.I.G.*



**Alvise Gonzato**
Principal
*Cinven*



**Laura Lazzarini**
Head of Structured Lending
*Deutsche Bank*



**Tiziana Lombardo**
Head of Legal
*Haeres Capital Italia*



**Chiara Maggio**
Investment & Asset Manager
*Amundi RE Italia SGR*



**Federico Manfrin**
Group General Counsel
*Gruppo Miroglio*



**Sandro Marcucci**
CFO
*Alba Leasing*



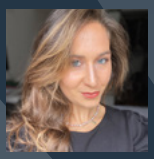
**Claudio Minerdo**
Direttore Risorse Umane, Governance e Relazioni Esterne, *Banca Progetto*



**Tommaso Moroni**
Principal
*Peninsula Capital*



**Cristina Pelizon**
Associate, Program Manager
*Sofinnova Partners*



**Silvia Pinciroli**
Corporate Affairs Specialist
*MFE – MediaForEurope*



**Olga Primiani**
Legal Counsel e Regulatory Affairs, *Banco BPM*



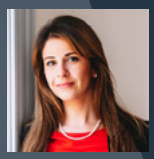
**Francesca Salerno**
Head of Group Significant Litigations and Legal & Corporate Affairs
*Enel*



**Daniele Santoro**
General Counsel Italy
*ArcelorMittal Group*



**Chiara Scala**
Tax Underwriter
*Acquinex*



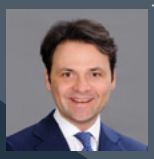
**Arianna Scocchera**
Head of Italy
*HFW*



**Ulisse Spada**
General Counsel & Secretary of the Board of Directors
*DiaSorin*



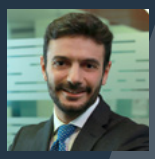
**Giuseppe Stuppia**
Head of Legal – Banking & Finance
*Banca Generali*



**Fulvio Taglialatela**
Senior Director, Financial & Operational Restructuring Advisory, *Alvarez & Marsal*



**Giorgio Tosetti Dardanelli**
General Counsel & Corporate Secretary
*Banca Profilo*



**Vito Tricarico**
Vice President M&A
*Societe Generale*



**Laura Tricomi**
Legal Manager
*Eusider Group*



**Laura Zanin**
General Counsel
*Itelyum Group*

#LcFortyUnder40

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - 02.36727659

**«Nel momento in cui si ha un caso di ristrutturazione bisogna partire da una valutazione di carattere industriale. L'attività conviene continuarla o no?»**

continuità rispetto alla prospettiva liquidatoria, che il team legale guidato da Marotta ha fornito al Tribunale sulla base del piano finanziario redatto dal professor **Riccardo Tiscini**, con l'ausilio del dottor **Emanuele Lusi**, attestato dal professor **Simone Manfredi**, su perizia di valutazione del professor **Salvatore Sarcone**.

«Il nuovo codice sta avendo un impatto decisivo. Le opportunità offerte sono enormi, sia perché ora l'omologa può conseguirsi anche con il solo voto favorevole della minoranza delle classi, sia perché tutto il sistema consente di elaborare piani di concordato in continuità senza aggiunta di nuova finanza. L'unica reale barriera al successo del concordato in continuità è oggi costituita dalla prova che il piano concordatario sia in grado di soddisfare i creditori in misura non inferiore a quanto spetterebbe loro in prospettiva liquidatoria. Ma se c'è questa, il Tribunale ha una facoltà importantissima: quella di omologare il concordato anche in presenza di una sola classe di creditori. Una rivoluzione copernicana. Ai tempi della Yomo serviva addirittura anche la maggioranza numerica dei creditori».

Ma l'operazione più significativa per Marotta, nell'ultimo anno è stata quella del risanamento di Acquedotto Lucano (Aql) «che abbiamo risolto senza procedura». Il caso è paradigmatico di un certo approccio alla materia, volto più a pensare alla crisi più come fonte di opportunità che soltanto come rischio. Il piano di risanamento ha consentito la sistemazione di una esposizione debitoria di oltre 170 milioni di euro della società, la piena continuità aziendale e il recupero dell'equilibrio economico, con l'uscita dal sistema della fornitura di energia in salvaguardia. Il salvataggio è stato conseguito attraverso due azioni fondamentali: la stipula - cogliendo un'opportunità offerta dalla piattaforma Consip - del nuovo contratto di fornitura dell'energia elettrica a condizioni di mercato, che ha consentito di affrontare per il 2023 un costo annuo di 33 milioni di euro (invece dei 68 che sarebbero stati spesi se Aql fosse rimasta in regime di salvaguardia); l'accordo con Enel, impostato e seguito da Marotta, che ha consentito di dilazionare in tre anni il debito di 45 milioni che Aql aveva accumulato nel corso del 2022 per effetto delle forniture in salvaguardia, realizzando così un'operazione sostanzialmente equivalente a un finanziamento di 45 milioni di euro.

«Mettere l'acquedotto in concordato preventivo – spiega l'avvocato – avrebbe rischiato di mettere in crisi l'intero sistema produttivo della regione. Avrebbe determinato l'impossibilità di saldare i crediti delle imprese fornitrici di servizi ad Aql e nello stesso tempo avrebbe determinato la necessità di riequilibrare il conto economico attraverso l'incremento delle tariffe. Quindi il concordato avrebbe determinato un sensibile incremento delle tariffe idriche, perché un servizio pubblico ancorché essenziale non può continuare in danno dei creditori e quindi sarebbe finito per gravare sugli utenti. L'insieme di questi effetti collaterali avrebbe rischiato di paralizzare il sistema produttivo regionale. Noi, invece, siamo riusciti a salvare la società senza avviare la procedura. Abbiamo agito sul conto economico, abbassando il costo dell'energia futura, e poi abbiamo risanato il debito, spalmandolo su tre anni. Le imprese hanno continuato a lavorare e a essere pagate, e gli utenti non hanno subito alcun incremento. Addirittura, per chi ha un Isee fino a 30mila euro è stato istituito il Bonus Acqua dalla Regione. Questa è la funzione del salvataggio. Da una crisi che rischiava di trasformarsi in un dramma, si è creata un'opportunità».

È un modo peculiare di guardare a questo tipo di operazioni. Visto che, spesso, invece, il restructuring è considerato un parente stretto del diritto fallimentare. «Quello che dico sempre, e che ho scritto anche nel volume *The Italian Chance for Restructuring* curato con **Michele Vietti** e **Fabrizio di Marzio**, è che nel momento in cui si ha un caso di ristrutturazione bisogna partire da una valutazione di carattere industriale. L'attività conviene continuarla o no? Produce o non produce reddito? La seconda valutazione da fare è finanziaria: con quali soldi? La terza, è legale: con quale protezione? Se si inverte l'ordine di questo ragionamento, l'operazione non funziona. E il problema del restructuring, quando viene affrontato da professionisti con un'indole o, meglio, un'esperienza da fallimentaristi è quello che solitamente si antepongono le valutazioni legali al resto, spesso rischiando di condannare una realtà che altrimenti si potrebbe non solo salvare ma rilanciare». «Chi viene dall'm&a – prosegue Marotta – il salvataggio lo vede nell'ottica di ciò che deve conservare e rilanciare, non nell'ottica di ciò che deve raccogliere e dividere».

In questa fase congiunturale, il problema del degrado del credito di regresso che in un piano concordatario l'impresa può operare anche in relazione ai crediti di Sace e Mcc, riducendo il rimborso, sembra essere una delle questioni più delicate e più importanti per consentire a tante realtà di non perdere il treno del rilancio. Ma come si esce dall'impasse che molti stanno evidenziando? «Io ho proposto la costituzione di un fondo per finanziare le imprese in crisi in prededuzione nei casi in cui la legge la prevede e sono quelli in cui la prededuzione viene autorizzata dagli Organi di una procedura prevista dal nuovo Codice. Non servirebbe allocare risorse. Perché il prestito erogato con la protezione della prededuzione è un credito buono, un credito che verrà sicuramente ripagato. Per consentire il finanziamento in prededuzione, infatti, un commissario ha valutato che lo stesso sia funzionale alla continuità dell'impresa, e un Tribunale ha certificato questa valutazione. Quindi se un Fondo o un Banca interviene per finanziare l'impresa, con la protezione della prededuzione, non rischia o rischia pochissimo sulla restituzione di quelle somme. Ma il ritorno del finanziamento è altissimo: sia perché consente di rilanciare la continuità dell'attività dell'impresa, e quindi, di mantenere un ruolo nel sistema produttivo, sia perché il relativo piano concordatario sicuramente si gioverà delle somme rivenienti dalla continuità e, quindi, sarà in grado di soddisfare con una percentuale più alta i creditori. Tra questi concorrono in moltissimi casi Sace e Mcc, onde una percentuale più alta di recupero consentirebbe, in definitiva, una difesa del ceto creditorio, anche pubblico, che potrebbe essere ancora più efficace se prodotta dall'intervento di un fondo anch'esso di derivazione pubblica che abbia come scopo, a un tempo, il rilancio delle imprese in crisi, e la protezione dei crediti di MCC e SACE».





# Vincenzo Salvatore: «L'Italia è frontrunner nella ricerca»

**Ed è anche per questo che Simmons & Simmons ha deciso di tornare a investire nell'Healthcare & Life Sciences prendendo uno dei professionisti più quotati del settore. «La scintilla è stata reciproca»**

di nicola di molfetta

Dopo la lunga serie di lateral hire messa a segno nel corso del 2023 (si veda il numero 212 di MAG), Simmons & Simmons ha cominciato il 2024 con un'operazione di alto livello portando in squadra uno dei protagonisti più qualificati del settore Healthcare & Life Sciences. Si tratta di **Vincenzo Salvatore**, approdato nella sede di Milano della law firm dopo otto anni e poco più passati in BonelliErede. Il suo curriculum parla da solo. Dopo gli esordi nello studio di famiglia, a Varese, approda all'Agenzia Europea per i Medicinali dove dirige i servizi legali per quasi otto anni. Passa quindi al libero foro e diventa senior counsel di Sidley Austin, dove rimane per oltre tre anni fino a quando i soci di BonelliErede non lo convincono a sposare il progetto di internazionalizzazione dello studio italiano che in quel momento decide di avviare uno dei suoi focus strategici nel farmaceutico. Durante tutto questo tempo, vale a dire per ventiquattro anni, fino ancora ad oggi, Salvatore non lascia mai l'attività accademica che lo vede attivo come ordinario di Diritto dell'Unione Europea all'Università dell'Insubria. L'incontro con Simmons & Simmons viene propiziato da due elementi. Il desiderio di Vincenzo Salvatore di tornare a lavorare in un contesto effettivamente internazionale con un impegno a tutto tondo nel settore del Life Sciences, e l'incontro con i soci della sede di Parigi della law firm, **Jacques-Antoine Robert**, «un personaggio molto carismatico», e **Alexandre Regniault**, sector head Healthcare e Life sciences che lo conquistano mostrandogli idee e progetti che lo studio ha in questo campo e lo mettono in contatto con il managing partner della sede italiana, **Andrea Accornero**. Simmons & Simmons, nella Penisola, ha per lungo tempo "coperto" il settore con professionisti di alto profilo in linea con l'interesse strategico che per lo studio riveste questa industry a livello globale. Qui hanno lavorato **Paolo De Carlo**, oggi in Rplt, e **Laura Orlando** che sei anni fa ha aperto la prima sede italiana di Herbert Smith Freehills. Quindi, con l'operazione Salvatore, che in Simmons & Simmons è approdato assieme a **Giuseppe Ragucci**, la law firm è tornata a stabilire un forte presidio della materia anche nel nostro Paese. MAG ha incontrato Vincenzo Salvatore per farsi raccontare la sua visione del settore e per capire perché un presidio italiano della materia sia importante per uno studio impegnato sullo scacchiere mondiale.

**Professor Salvatore, cosa l'ha convinta al passaggio in Simmons & Simmons?**
Direi l'attitudine dello studio verso la materia dell'Healthcare & Life Sciences. In BonelliErede, il nostro lavoro era prevalentemente outbound e legato alle operazioni di corporate m&a. Quando ho incontrato a Parigi **Jacques-Antoine Robert** e

> **«Uno studio deve avere un approccio alla materia specialistico e multidisciplinare. Bisogna contribuire a creare un terreno propizio per gli investimenti»**

> **«La cosa fondamentale è che (come professionisti) non siamo soli, bensì la componente di una squadra che si dispiega a livello internazionale»**

**Alexandre Regniault** mi sono trovato di fronte a un vulcano di iniziative. Ho capito subito che quello era il posto dove volevo lavorare. La scintilla è stata reciproca. Sono tornato con l'entusiasmo di uno che si avvicina alla terza età e mi sono rinnamorato dell'internazionale e dell'Healthcare sapendo di poter contare su una squadra molto forte e presente a livello globale.

**Cosa vuol dire lavorare in questo settore?**
Dal punto di vista dell'offerta di servizi legali, vuol dire essere aggiornato rispetto a un contesto normativo ipertrofico, dove ci sono diversi livelli di regolamentazione (internazionale, europea, nazionale, regionale...) in un periodo di grande fermento sul piano legislativo.

**Ovvero?**
Si pensi alla riforma del pacchetto legislativo farmaceutico (riforma 2001 e regolamento 2004). Ci sono poi le norme in discussione sulla creazione di uno spazio europeo dei dati sanitari; stanno per essere varate le norme sulle sostanze di origine umana; l'iniziativa sul cancer imaging. E poi, ancora, penso ai temi legati alla IA, telemedicina, piattaforme, alla casa come luogo di cura; attuazione dei regolamenti sui dispositivi medici; temi legati alla sostenibilità della spesa farmaceutica con l'individuazione di nuove modalità del rimborso, non legate al costo ma all'investimento. C'è davvero tanto di cui discutere. Le terapie digitali; l'ingegnerizzazione cellulare. Il quadro è molto articolato.

**E di cosa hanno bisogno le aziende?**
Le aziende hanno bisogno di essere guidate. Tutelate quando qualcosa non va. Aiutate alla preparazione di percorsi di successo: accordi di sperimentazione clinica; sviluppo; designazione di farmaci orfani; procedure di valutazione; tutela dei dati personali; tutela dei dati regolatori; tutela delle esclusive di mercato; c'è tutto un tema legato ai certificati di protezione complementare; licenze obbligatorie; e poi c'è tutto il filone della compliance. Oppure c'è l'attività di assistenza.

**Diceva che si tratta di un settore sempre più complicato dal punto di vista della regolamentazione...**
È faticoso adeguare l'organizzazione interna della azienda e l'azienda ha necessità di essere sicura che la strada che sta percorrendo è la migliore per ottenere il successo. Di tutto questo





ha bisogno l'azienda in termini di servizi legali e assistenza regolatoria soprattutto perché ormai quasi tutti i percorsi prevedono il coinvolgimento di più giurisdizioni. Ci sono sperimentazioni multicentriche. Le procedure però sono centralizzate per cui bisogna andare a discutere con le diverse autorità nazionali.

**E le prospettive?**
La gente continua a spendere per la salute. I blockbuster sono i farmaci che curano le varie patologie tipiche della società del benessere: dagli antidepressivi, a quelli che cercano di curare l'obesità.

**In questo scenario, uno studio legale che approccio deve avere?**
Uno studio deve avere un approccio alla materia specialistico e multidisciplinare. Inoltre bisogna contribuire a creare un terreno propizio per gli investimenti. Noi stiamo programmando l'organizzazione di un evento *invest in healthcare* a Parigi. Quindi, bisogna avere chi capisce di farmaco, chi capisce di finanza, chi capisce di ricerca, bisogna individuare i modelli, i veicoli e le strutture. Il futuro passa dalla coniugazione di tre operatori: azienda farmaceutica, istituti di ricerca e fondi di investimento.

**Che valore ha questo mercato?**
Non ho sottomano i dati. Ma posso offrire degli spunti. In Europa abbiamo 700mila persone che lavorano nel settore con alto livello di specializzazione. Quanto ai valori in campo, si pensi che oggi immettere sul mercato un farmaco innovativo costa 2 miliardi di dollari. Questo significa che non ci si può permettere errori.

**Quali saranno i farmaci del futuro?**
In prospettiva, i farmaci di sintesi chimica sono destinati a sparire. Le molecole sono già state tutte scoperte. Il futuro è dei farmaci biotecnologici, nessuno uguale all'altro, e delle terapie avanzate, come la terapia cellulare, l'ingegneria tessutale, e la terapia genica. Tutte con costi elevatissimi.

**Essere in Italia ha un senso per la law firm?**
Non posso che dire di sì. Serviva qualcuno che avesse voglia di fare e aiutasse a stimolare la squadra a diversi livelli. Ma la cosa fondamentale è che non siamo soli, bensì la componente di una squadra che si dispiega a livello internazionale.

**Ma perché Milano?**
Intanto perché noi siamo quelli che fanno più ricerca in Europa. L'Italia è frontrunner nella ricerca. Siamo l'unico Paese ad avere gli Irccs che fanno ricerca e sperimentazione oltre a quella che fanno le aziende per conto loro. Poi il tema è che in Italia abbiamo ancora molte aziende ad impostazione familiare dove c'è una forte necessità di accompagnamento alla crescita. Abbiamo solo una quotata in Borsa. E questo vuol dire che per noi ci sarà molto da fare.



# Cuatrecasas secondo Javier Fontcuberta

**L'intervista esclusiva di *Iberian Lawyer* al leader dello studio spagnolo che ripercorre i recenti successi raggiunti sotto la sua guida e le prospettive internazionali**

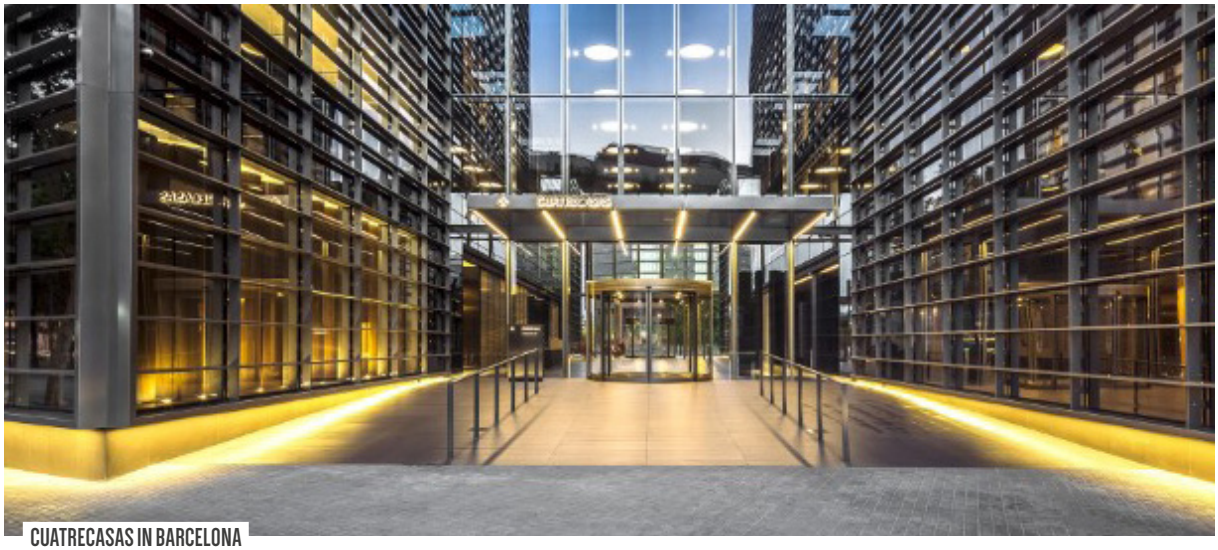
di ilaria iaquinta

Assumere il comando in un momento di grandi sfide può essere un compito travolgente. Ma per **Javier Fontcuberta**, managing partner di Cuatrecasas, è stata un'opportunità per superare le aspettative. L'avvocato, che ha preso le redini dello studio legale spagnolo nel dicembre 2022, a cinque mesi dalla tragica scomparsa del suo predecessore **Jorge Badía**, ha chiuso il suo primo esercizio fiscale nell'insegna (il 2023), con numeri record: un incremento annuo del fatturato del 10,2%, raggiungendo 388,7 milioni di euro. E questo, malgrado le tensioni geopolitiche e la volatilità del mercato che hanno caratterizzato il panorama macroeconomico dell'ultimo anno.
Il segreto di questo successo? Una combinazione di fattori: visione strategica, comprensione del mercato e grande attenzione al talento e all'innovazione.
Ma Fontcuberta non si riposa sugli allori. Con un rinnovato sistema di gestione dello studio, più partecipativo, è pronto ad affrontare il futuro prossimo. Quello delineato nel nuovo piano strategico 2024-2027.
In un'intervista esclusiva, il managing partner dello studio condivide la sua visione sul presente e il futuro dell'insegna.

**Cuatrecasas ha sperimentato una crescita significativa in termini di fatturato nel 2023. Quali sono stati i fattori chiave che hanno contribuito a questo successo in un contesto caratterizzato da volatilità e tensioni geopolitiche?**

La chiave del successo risiede principalmente nella profonda comprensione del mercato.
Uno degli obiettivi principali del nuovo piano strategico è capire come si comporta il mercato, conoscere approfonditamente i nostri clienti, promuovere il talento e continuare a investire nello sviluppo della conoscenza. Credo che questi quattro fattori abbiano avuto un impatto significativo sulla nostra capacità di superare le difficoltà che abbiamo affrontato nel complesso panorama globale del 2023. La nostra capacità di anticipare e comprendere le esigenze del mercato e dei clienti è stata fondamentale per il nostro successo.

**Quali sono i prossimi target finanziari? Sia per il 2024 che fino al 2027...**
Il nostro focus non è esclusivamente il raggiungimento di obiettivi di vendita. Sebbene ci stiamo avvicinando a un fatturato di 400 milioni, il nostro obiettivo non è solamente superare questa cifra in modo immediato. Naturalmente, diamo valore ai numeri e alla redditività, ma ciò che è veramente importante è raggiungere risultati rimanendo fedeli alla nostra strategia e ai nostri valori. Scommettiamo sul talento autentico, quello che mira ad avere un impatto sul mercato e comprendere a fondo le esigenze dei clienti. Non ci interessa offrire soluzioni teoriche, ma dare le risposte giuste ai clienti, proiettate sul business. Crediamo che, se continuiamo a concentrarci sul talento e a comprendere le esigenze dei clienti, raggiungeremo qualsiasi obiettivo economico



CUATRECASAS IN BARCELONA

ci poniamo. La nostra ossessione non sono solo i numeri, ma la qualità e la rilevanza del nostro lavoro per i clienti e per la crescita professionale delle nostre persone.

**Il 2024 segna l'inizio del nuovo piano strategico fino al 2027, che ruota attorno al talento, a una maggiore specializzazione dell'offerta di servizi, come indicato nel Rapporto di sostenibilità. Che obiettivi specifici vi siete dati e come intendete raggiungerli?**
L'obiettivo principale dello studio è intensificare ulteriormente, se possibile, la nostra vocazione al servizio dei clienti. Per farlo, abbiamo bisogno di talento e di investire continuamente in innovazione e sviluppo tecnico-legale. Questi sono i due pilastri fondamentali per la nostra crescita. Per questo, abbiamo cambiato significativamente l'architettura interna dello studio. Tradizionalmente, le law firm tendono a essere strutture molto chiuse ed endogame. Abbiamo rivisto questo modello, ristrutturando lo studio, proiettandolo verso l'esterno. Questa implica rompere le barriere territoriali preesistenti e dare vita a un'organizzazione più partecipativa.

## CUATRECASAS in cifre

**Fatturato**
2023: €388,7 milioni
2022: €352,7 milioni
Crescita 10,2%

**Organico**
1910 professionisti
1321 avvocati
255 soci

**Investimenti in formazione**
€3,9 milioni ne l2023
19,9% in più rispetto al 2022

**Investimenti in D&I**
€3,7 milioni nel 2023
49% in più rispetto al 2022

Nel nuovo piano strategico abbiamo identificato 12 grandi gruppi di specializzazione (vedi box dedicato, ndr), e diverse sotto specializzazioni.

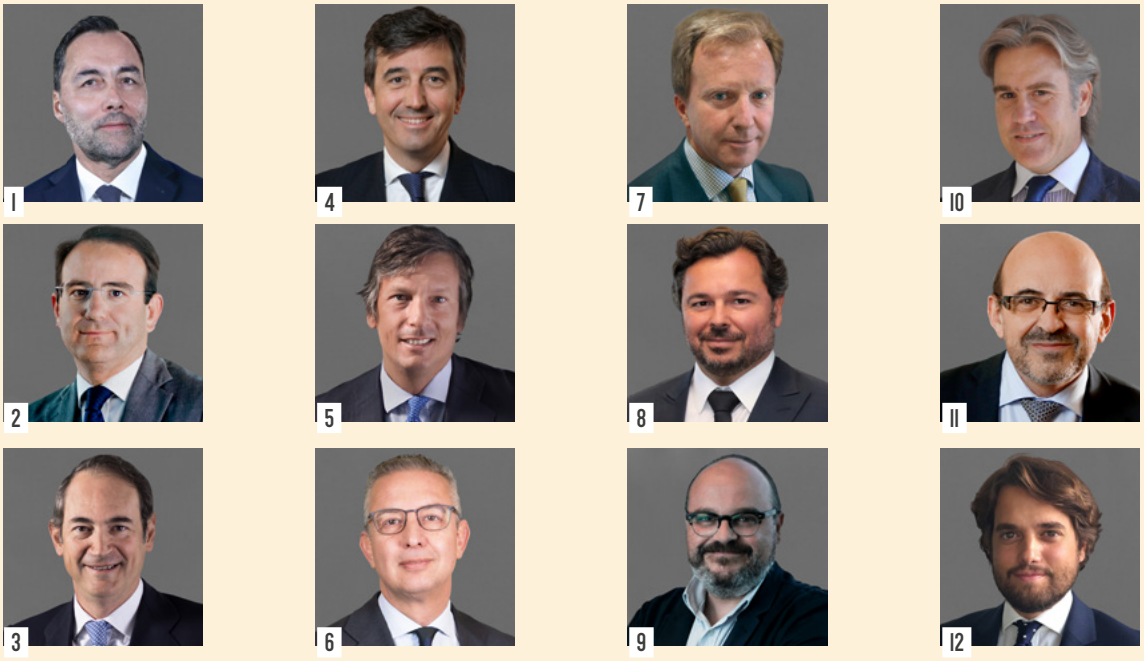
**Al vertice di ciascun gruppo c'è un socio responsabile?**
Sí. L'idea è quella di mettere a disposizione del cliente il miglior talento a nostra disposizione, indipendentemente dalla sua ubicazione geografica. Vogliamo assicurarci che i nostri clienti siano assistiti dai professionisti migliori, ovunque si trovino. Ad esempio, se un cliente ha bisogno di consulenza in materia di contenzioso commerciale a Bogotà, la nostra struttura organizzativa deve garantirgli l'assistenza del miglior professionista in quella disciplina, considerando l'esperienza e la specializzazione, indipendentemente che si trovi in Spagna, in Portogallo o in qualsiasi altra giurisdizione in America Latina. La nostra struttura interna è stata adattata affinché, dopo un periodo di formazione orizzontale e approfondita, tutti i professionisti si orientino verso la specializzazione, venendo assegnati a un numero limitato di gruppi o sottogruppi in base alle proprie caratteristiche. L'obiettivo per questo triennio è consolidare e ottimizzare questo modello organizzativo. Ciò implica assicurarci che tutte le decisioni siano prese tenendo conto di questa nuova struttura, sfruttando al massimo il talento e la specializzazione dei team a beneficio dei clienti.

**Il piano prevede di "superare i limiti territoriali" di Spagna e Portogallo. Questo significa che non c'è più margine di crescita interessante in questi mercati o più semplicemente che Cuatrecasas adesso vuole scommettere sull'internazionalizzazione?**
Chiaramente Spagna e Portogallo sono mercati maturi, ma continuano a offrire opportunità di crescita interessanti. In Spagna, ad esempio, continuiamo a crescere, e l'anno scorso la crescita è stata notevole anche in Portogallo. Siamo soddisfatti dei risultati nella penisola Iberica in generale. Detto ciò, considerando il grado di maturità dello studio, siamo in grado di esplorare altri territori culturalmente affini con un modello di presenza diretta. In America Latina, siamo

## I 12 GRUPPI DI SPECIALITÀ DI CUATRECASAS E I LORO LEADER

Ogni gruppo ha delle sotto specializzazioni, e per ciascuna di esse è stato designato un responsabile. La struttura dello studio è stata organizzata in questo modo per garantire che tutti i professionisti siano dedicati a settori di specializzazione, per offrire un servizio più specializzato e adattato alle esigenze dei clienti.

1. *Arbitrato - Alfonso Iglesia*
2. *Contenzioso - Antonio Carreño*
3. *Corporate - Javier Villasante*
4. *Finanza - Íñigo Rubio*
5. *Tax - Ignacio Costa*
6. *Penale - Joaquín Burkhalter*
7. *Pubblico - Luis Pérez de Ayala*
8. *Concorrenza - Pedro Marques Bom*
9. *Proprietà Intellettuale (IP) - Albert Agustinoy*
10. *Lavoro - Juan Bonilla*
11. *Contenzioso Tributario - Miró Ayats*
12. *Ristrutturazioni - Ignacio Buil*




presenti coi nostri uffici, gli uffici di Cuatrecasas, i cui partner sono integrati nella nostra unica e grande partnership. Questa scelta non mira solo ad accompagnare i clienti europei nell'espansione verso l'America Latina, ma anche a stabilire una presenza solida nei quattro principali mercati della regione in cui operiamo (Colombia, Messico, Perù e Cile, ndr). Inoltre, ci consente di offrire consulenza in Nordamerica coi valori e la qualità che ci rappresentano. Questa ambizione non deriva solo dalla maturità dei nostri mercati europei, ma anche dall'opportunità di affrontare progetti sfidanti e rilevanti in mercati meno familiari. Vogliamo unire il continente americano da nord a sud e da sud a nord, offrendo servizi omogenei in tutta la regione.

**Il mercato sudamericano rimane chiave in questo progetto di crescita. Che progetti specifici avete e come progettate di raggiungerli? Pensate a integrare altri studi o preferite percorre la strada di nuove aperture?**
Puntiamo a una crescita significativa nella regione sudamericana, aspirando a un ruolo di

rilievo per la nostra struttura futura. Attualmente, stiamo registrando una crescita notevole, ma i nostri volumi sono ancora relativamente piccoli. Il nostro focus principale è sulla crescita organica, sfruttando le nostre capacità attuali. Tuttavia, valutiamo anche la crescita inorganica. Il nostro obiettivo non è quello di integrare studi legali, ma siamo interessati a identificare e attrarre talenti nelle nostre quattro principali aree di pratica nelle quattro giurisdizioni, cioè M&A, finanza, arbitrati internazionale e fiscalità. Le altre aree di pratica devono sostenere questi quattro pilastri. Per quanto riguarda il fatturato in America Latina, il nostro obiettivo per il 2024 è che questo rappresenti il 10% delle nostre entrate totali.

**Ci sono altri mercati esteri sui quali vi concentrerete oltre che sull'America Latina?**
Al momento, non abbiamo piani di espansione verso altri mercati. La nostra strategia è ben definita in Europa e lo è anche in America Latina. In Europa, assicuriamo una copertura nei principali mercati tramite i nostri uffici internazionali e i nostri partner della European Network. Per quanto riguarda l'America Latina, ci concentriamo sui quattro mercati dove abbiamo già una presenza consolidata. Sebbene teoricamente potrebbero esserci altri mercati di interesse, come l'Argentina, la volatilità e la situazione del mercato attualmente non ci invitano a considerare l'apertura di alcun ufficio. Per quanto riguarda il Brasile, le restrizioni normative ci impediscono di effettuare investimenti diretti, coerentemente col nostro attuale modello di business. Pertanto, in questo momento, la nostra attenzione è principalmente concentrata nel consolidare la nostra presenza nei mercati latinoamericani dove già operiamo.

**Al di là dei dati finanziari, all'interno del rapporto di sostenibilità vengono dettagliate le strategie di Cuatrecasas su temi chiave come l'intelligenza artificiale (IA), il talento e la diversità e inclusione. Cominciamo dall'IA. Lo studio ha incrementato gli investimenti**

### RAPPORTO ANNUALE DI SOSTENIBILITÀ: SUCCESSI E STRATEGIE IN EVIDENZA

Cuatrecasas ha pubblicato il rapporto annuale di sostenibilità, mettendo in evidenza i progressi e le strategie nel suo impegno per la responsabilità sociale e la gestione ambientale.
Uno dei punti salienti riguarda i progressi in materia di parità di genere. Lo studio ha incrementato la presenza femminile nei ruoli dirigenziali al 25%, registrando una crescita di due punti percentuali dal 2022-2023 e di otto punti dal 2019, implementando una strategia per raggiungere la parità di genere entro il 2030.
Nel campo tecnologico, la law firm ha incrementato gli investimenti in intelligenza artificiale per migliorare l'efficienza e aggiungere valore ai suoi servizi, mantenendo un utilizzo responsabile di queste tecnologie.
In termini di sostenibilità ambientale, ha partecipato alla transizione energetica e rafforzato il suo impegno per la decarbonizzazione, collaborando con settori chiave e stringendo alleanze strategiche per progetti di conservazione del capitale naturale.
Dal punto di vista organizzativo, Cuatrecasas ha consolidato la sua posizione in America Latina e ha progredito nei suoi impegni sociali e ambientali. Ha confermato le sue valutazioni e certificazioni in materia di sostenibilità, sottolineando il rinnovo della sua qualifica Gold nella valutazione di EcoVadis.
Il rapporto dettaglia l'implementazione di un rinnovato sistema di gestione della catena di fornitori, promuovendo una gestione diligente dei rischi ambientali e dei diritti umani, oltre a un'analisi di materialità che coinvolge gli stakeholder principali e le cui conclusioni guideranno la strategia di business responsabile dei prossimi anni.
Cuatrecasas ha ribadito il suo impegno per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, integrando obiettivi ambientali ambiziosi e politiche di gestione che rispettano i diritti umani. Il rapporto riflette non solo i successi finanziari dello studio ma anche il suo impegno per un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.
Il rapporto sottolinea infine la determinazione di Cuatrecasas nell'abbracciare il cambiamento e adattarsi con agilità a un contesto globale in rapida evoluzione, riaffermando il suo impegno per la sostenibilità,

**in tecnologia e innovazione, specificamente nell'IA. Su quali aree specifiche lo studio ha implementato queste tecnologie e in che modo stanno influenzando la prestazione dei servizi legali ai clienti?**
Il tema dell'IA è per noi prioritario da oltre un anno. Nel 2022, abbiamo avviato le prime azioni in questa direzione. Innanzitutto, abbiamo identificato accuratamente gli attori di mercato più adatti. Dato l'ampio ventaglio di opzioni in questo settore, è cruciale scegliere quelle opzioni che si allineano con la propria strategia. Una volta identificate le diverse alternative, abbiamo puntato su uno strumento specifico: Harvey. Inizialmente, nel primo trimestre dell'anno scorso, abbiamo implementato Harvey nei nostri processi, coinvolgendo 100 persone dell'organizzazione, tra cui 80 avvocati e 20 membri dello staff. Questa prima fase consisteva nel comprendere cosa può offrire la macchina in termini di IA generativa e come possiamo interagire in modo ottimale con essa per ottenere i migliori risultati. Una volta superata questa fase iniziale, durante il 2023 abbiamo confermato la nostra decisione non solo di adottare questa iniziativa, ma di fare da guida.

**In che modo?**
Intanto siamo integrando anche altre soluzioni. Abbiamo cominciato a integrare gli apprendimenti di questa esperienza in tutti i processi dell'organizzazione. Attualmente, l'IA generativa è completamente integrata nella nostra operatività quotidiana, al servizio dei nostri professionisti e dei clienti. L'obiettivo principale di questo sforzo è migliorare l'efficienza, il che naturalmente si traduce in benefici per i clienti. Tuttavia, il nostro impegno verso l'innovazione non si limita all'implementazione di queste tecnologie. Stiamo lavorando attivamente per anticipare i cambiamenti futuri della nostra professione. Collaboriamo con le università per comprendere come evolverà il mercato legale e quali saranno le competenze richieste agli avvocati del futuro.

**Qual è la sua attuale visione del futuro della professione legale? È difficile prevedere l'impatto degli strumenti tecnologici. Due anni fa, l'idea dell'IA negli studi legali sembrava più una fantasia che una realtà...**



È difficile prevedere con certezza come e con che intensità questi strumenti influenzeranno la nostra professione. Ad ogni modo, credo che il successo dell'avvocatura del futuro dipenderà da tre elementi chiave: la profonda conoscenza del diritto, poiché l'intelligenza artificiale sarà al servizio del cliente ma richiederà una supervisione umana esperta; lo sviluppo del pensiero critico, che consentirà agli avvocati di valutare adeguatamente le soluzioni fornite dall'IA; e la conoscenza dettagliata dei settori

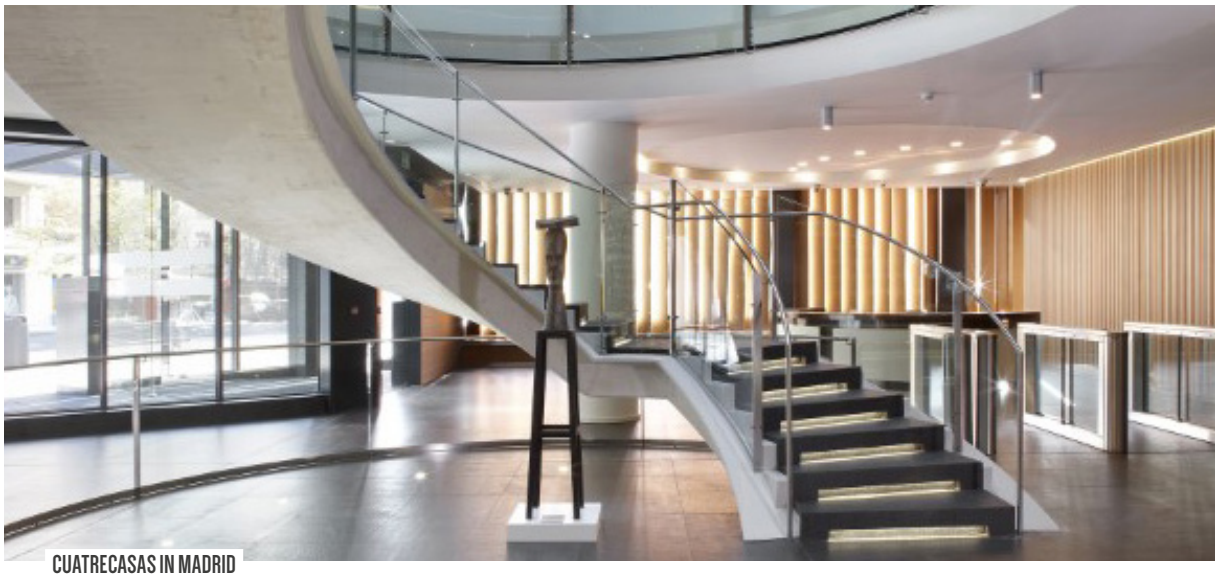
industriali e dei clienti, poiché le soluzioni legali devono adattarsi a contesti specifici e alle esigenze individuali di ciascun cliente. Questi tre pilatri sono aree in cui continueremo a lavorare per adattarci agli sviluppi della professione e per continuare a offrire un servizio di alta qualità ai clienti.

**Una delle principali preoccupazioni per gli studi legali è l'attrazione e la fidelizzazione del talento. Cuatrecasas ha scelto di investire nella formazione delle persone, implementare un piano di "smart work" e rendere trasparenti i piani di carriera (cosa che ha vi è valsa un premio del Financial Times nel 2023). Come valuta l'impatto di queste iniziative? Ritiene che siano sufficienti o pensa che saranno necessarie ulteriori azioni?**

Siamo sempre aperti a migliorare il nostro modello e a rivedere costantemente le decisioni che abbiamo preso per adattarle e perfezionarle. Siamo molto soddisfatti dei progressi fatti dallo studio in termini di gestione del talento e flessibilità, ma possiamo migliorare. Le nuove generazioni richiedono un approccio diverso. L'avvocatura è una professione impegnativa, che si basa sulla fiducia dei clienti. Abbiamo bisogno di trovare e fidelizzare i talenti migliori, offrendo loro un percorso professionale che include la flessibilità che si aspettano i giovani, ma dobbiamo anche riconoscere che la nostra professione richiede dedizione, impegno e sacrificio. La sfida sta nel bilanciare queste due esigenze. Anche se siamo stati riconosciuti a livello internazionale, non trascuriamo la nostra preoccupazione per questa questione. Continueremo a rivedere le nostre decisioni per garantire che continuiamo ad attrarre, fidelizzare e mettere a disposizione dei clienti il miglior talento disponibile sul mercato.

**Per quanto riguarda la parità di genere, osservando i dati avete raggiunto progressi significativi. Cuatrecasas ha aumentato la presenza femminile nei ruoli di vertice al 25%, registrando una crescita di due punti percentuali rispetto al periodo 2022-2023 e di otto punti dal 2019. Questo risultato rientra in una strategia più ampia che mira a raggiungere obiettivi di gender equality per il 2030. Quali sono i programmi specifici e la tabella di marcia verso il 2030?**

Questo è un tema che ci preoccupa da molti anni e su cui abbiamo preso decisioni coraggiose. Il nostro obiettivo non è solo quello di integrare le donne nella leadership e nella partnership, ma di concentrarci sull'uguaglianza, la diversità e l'inclusione in senso più ampio. Crediamo che ciò che abbiamo realizzato finora ponga le basi per il prossimo passo, che implica non solo uguaglianza di genere, ma diversità in tutte le sue manifestazioni. Questa è una sfida che va oltre il convenzionale in un settore tradizionalmente conservatore. Studi come il nostro, con un gran numero di professionisti, devono allargare il concetto di uguaglianza e diversità e impegnarsi attivamente in tutte le sue manifestazioni.



CUATRECASAS IN MADRID

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

7th edition

# ITALIAN AWARDS

# 04.07.2024

**19.15** CHECK-IN

**19.30** COCKTAIL

**20.15** CEREMONY

**21.00** STANDING DINNER

## SPAZIO 900

Piazza Guglielmo Marconi, 26b

Roma

#LcItalianAwards

Per informazioni: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - 02.36727659




# Speciale fatturati

**Nel 2023, i primi 50 studi legali d'affari attivi in Italia hanno totalizzato ricavi per oltre 3,492 miliardi, in base alle stime di Legalcommunity (+8,7%). Ey Slt si conferma in vetta con ricavi a 280 milioni. Latham & Watkins ha il record di fatturato per socio: 6,7 milioni di euro. Sale a cinque il numero delle organizzazioni con un giro d'affari pari o superiore ai 200 milioni, nasce l'italian legal élite**

di nicola di molfetta

Il mercato dei servizi legali d'affari ha chiuso il 2023 registrando una nuova crescita. Le prime 50 insegne per fatturato (in base alle stime elaborate da Legalcommunity.it in occasione dello speciale Best 50 di MAG) hanno mosso in totale un giro d'affari di oltre 3,492 miliardi di euro.
L'incremento rispetto alla performance del 2022 (a parità di perimetro del campione) è stato dell'8,7%, in frenata rispetto al +12% del 2022 e al +10% dell'anno precedente che aveva rappresentato un colpo di reni rispetto al 2020 segnato dagli effetti della pandemia di Covid 19.

## TREND E VALORI MEDI

La prestazione appena archiviata conferma il trend di crescita di questa categoria dell'avvocatura nazionale che negli ultimi cinque anni ha visto aumentare l'entità del proprio giro d'affari del 37,9%.
Contando professionisti (in molti studi lavorano anche commercialisti e consulenti del lavoro) e praticanti, sono più di 11mila le persone "impiegate" in queste 50 strutture.
Il fatturato medio per persona è di 313mila euro (in lieve calo rispetto al dato evidenziato lo scorso anno, pari a 332mila euro). Mentre il fatturato medio per socio (s'è tenuto conto dei partner equity e non) è risultato pari a circa 1,7 milioni, in linea con la rilevazione precedente. Andando più nello specifico, Latham & Watkins si conferma la realtà con il più alto livello di ricavi medi per socio in Italia: 6,1 milioni. I 12 partner della squadra guidata dall'avvocato **Stefano Sciolla**, infatti, sono riusciti a produrre complessivamente ricavi per più di 73 milioni di euro, confermandosi tra i protagonisti di settori come il private equity e il capital markets. Tra le insegne italiane, invece, è Chiomenti a vantare il più alto livello di fatturato stimato per socio. Con 3,2 milioni, lo studio guidato da **Filippo Modulo**, **Gregorio Consoli** e **Francesco Tedeschini**, precede BonelliErede (2,7 milioni) e Legance (1,8 milioni). In evidenza anche la performance dei partner dello studio legale e tributario di EY che hanno fatto registrare un livello di ricavi medi per socio (sono 80 i partner dello studio) pari a 3,5 milioni.
Secondo i dati ricostruiti da Legalcommunity.it per MAG, solo l'8% dei Best 50 del 2023 ha chiuso con una performance in calo rispetto all'anno precedente. A questi si aggiunge un 12% che ha archiviato l'anno in linea con l'esercizio precedente. Mentre l'80% (nel 2022 era stato il 76%) ha portato a casa una crescita. E in particolare, va osservato che circa il 54% di questa maggioranza ha superato la soglia del +5%.
La fotografia scattata ai primi 50 studi, esponenti dell'avvocatura d'affari nazionale, ci conferma l'immagine di una "nicchia dorata" rispetto ai valori medi che caratterizzano la categoria forense (si veda il Rapporto 2004 di Cassa Forense). I dati relativi all'intero corpo dell'avvocatura italiana, infatti, ci dicono che il volume d'affari medio annuo di un avvocato si attesta sui 66,5mila euro, per un reddito medio di poco superiore a 44mila euro. In sostanza, i primi 50 studi legali per fatturato in Italia, da soli, generano quasi il 25% del volume d'affari della categoria.

## LA PERFORMANCE

Il balzo del settore negli ultimi cinque anni




## IL PODIO

Tornando al comparto della business law e alla lista dei Best 50, i fattori che hanno sostenuto l'ulteriore crescita nel 2023 (dopo un 2022 ancora buono e nonostante i primi venti di crisi) sono ancora una volta rappresentati dall'eccezionale andamento dell'attività sul fronte corporate finance, con l'm&a trascinato in particolare dal private equity. Importante l'impatto del restructuring. Sempre ragguardevole, inoltre, l'andamento del tax. Real estate, energia e infrastrutture, così come, life sciences e pharma, oltreché finanza e telecomunicazioni rappresentano alcune delle industry più prolifiche (in termini di mandati) del periodo.
Il podio del 2023 della Best 50 registra

**BEST 50 - I primi 50 studi per fatturato nel 2023**

| Studio Legale | Fatturato 2023 | Fatturato 2022 | Var% |
|---|---|---|---|
| EY Slt | 280 | 235 | 19,1 |
| Deloitte Legal + Sts | 279 | 228 | 22,4 |
| Pwc Tls | 244 | 222 | 10 |
| BonelliErede | 224,5 | 228 | -1,5 |
| Chiomenti | 200 | 193 | 3,6 |
| Gianni & Origoni | 172 | 160 | 7,5 |
| Pirola Pennuto Zei & Associati | 163,9 | 150,8 | 8,7 |
| Legance | 157 | 147 | 6,8 |
| Kpmg | 147 | 123,3 | 19,2 |
| Dla Piper | 123,6 | 111 | 11,3 |
| PedersoliGattai | 118 | 109 | 8,2 |
| Advant Ntcm | 94,3 | 91,5 | 3 |
| Latham & Watkins | 73,4 | 66,2 | 10,9 |
| Dentons | 70,7 | 59,8 | 18,2 |
| Gatti Pavesi Bianchi Ludovici | 70 | 64 | 9,4 |
| Freshfields | 60 | 60 | 0 |
| Grimaldi Alliance | 58 | 52 | 11,5 |
| Cleary Gottlieb | 57 | 57 | 0 |
| Linklaters | 54 | 50 | 8 |
| Baker McKenzie | 52 | 50,45 | 3,1 |
| Bird & Bird | 50 | 48 | 4,2 |
| Clifford Chance | 50 | 50 | 0 |
| Hogan Lovells | 49,1 | 44,6 | 10,1 |
| Allen & Overy | 45 | 44 | 2,3 |
| Tonucci & Partners | 35,6 | 35,5 | 0,3 |
| Simmons & Simmons | 35,5 | 35,5 | 0 |
| Pavia e Ansaldo | 32,3 | 34,2 | -5,5 |
| La Scala Sta | 30,3 | 32,1 | -5,6 |
| Roedl & Partner | 30,2 | 26,1 | 15,7 |
| Toffoletto De Luca Tamajo | 30,15 | 28,45 | 6 |
| Andersen | 30,1 | 27 | 11,5 |
| CMS | 30,1 | 30,2 | -0,3 |
| LS Lexjus Sinacta | 28,1 | 24,9 | 12 |
| Trifirò | 27 | 26 | 3,8 |
| Maisto | 26,8 | 26,1 | 2,7 |
| Gitti and Partners | 23,8 | 22,1 | 7,7 |
| Withers | 22 | 19,8 | 11 |
| Eversheds Sutherland | 21,5 | 20 | 7,5 |
| Bureau Plattner | 21 | 20 | 5 |
| Russo De Rosa | 20,2 | 17,5 | 15,4 |
| Ashurst | 20 | 19,5 | 2,5 |
| Herbert Smith Freehills | 20 | - | - |
| Osborne Clarke | 19,5 | 18,8 | 3,7 |
| Dwf | 18 | 14 | 28,6 |
| Greenberg Traurig Santa Maria | 17,6 | 15,6 | 12,8 |
| Fivelex | 17 | 15,2 | 11,8 |
| Trevisan & Cuonzo | 14 | 13 | 7,7 |
| Norton Rose Fulbright | 13 | 13 | 0 |
| CDR Cattaneo Dall'Olio Rho & Partners | 9,8 | 9 | 8,9 |
| CastaldiPartners | 6,8 | 6,6 | 3 |

*FONTE: Stime Legalcommunity.it per MAG* *Dati in milioni di euro*

un'importante conferma al vertice dove ormai gli studi legali collegati ai colossi della consulenza, le cosiddette Big Four, dominano con ricavi ben sopra i 200 milioni. In particolare, EY Slt si conferma ancora al primo posto con un fatturato stimato di 280 milioni di euro seguito da Deloitte (ovvero dall'aggregato degli studi Sts e Deloitte Legal) che si ferma a un'incollatura con 279 milioni di giro d'affari. La novità, rispetto al 2022, si registra sul terzo gradino del podio dove Pwc Tls, studio guidato dal duo **Giovanni Stefanin – Marco Meulepas** ha scalzato BonelliErede, mettendo a segno una crescita del 10% e ricavi pari a 244 milioni di euro. Quanto a BonelliErede, lo studio che dallo scorso gennaio è guidato dalla managing partner **Eliana Catalano** e dal presidente **Massimiliano Danusso** si conferma il più prolifico in termini di fatturato stimato all'interno di quella che possiamo chiamare la italian élite. Nonostante nel 2023 abbia registrato

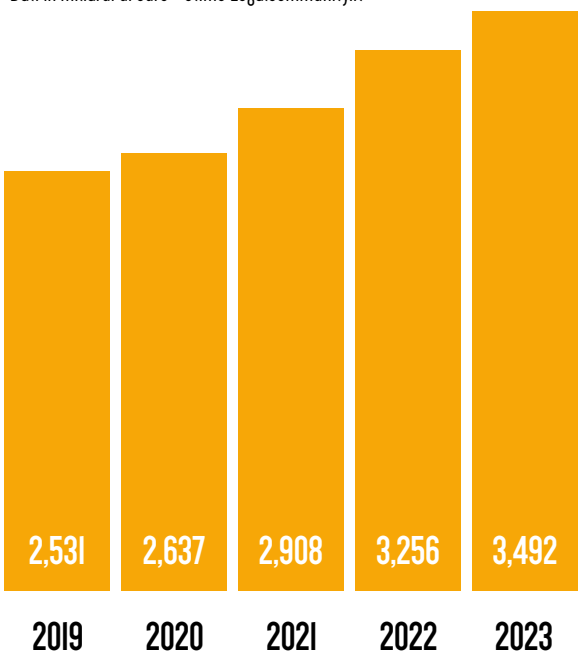
un calo dell'1,5% rispetto all'anno precedente (quasi 225 milioni a fronte di 228), lo studio, a perimetro costante, ha comunque ottenuto una crescita del 3%. Chiomenti ha totalizzato 200 milioni, Gianni & Origoni è salito a 172, così come Legance ha aumentato di dieci milioni il proprio giro d'affari arrivando a quota 157. Nel novero degli studi con un fatturato pari o superiore a cento milioni, infine, si deve sottolineare l'arrivo della neonata associazione PedersoliGattai che ha idealmente realizzato ricavi per 118 milioni di euro. Di fatto, lo studio che da quest'anno vede **Bruno Gattai** quale managing partner e **Carlo Pedersoli**, presidente, ha operato in forma distinta nel corso del 2023. Ma per convezione abbiamo deciso di riportare il risultato relativo allo scorso anno come riferito all'unica realtà scaturita dal merger tra Gattai Minoi Partners, Pedersoli e il team ex BonelliErede guidato dai soci **Carlo Montagna** e **Stefano Cacchi Pessani**.

## IL "CLUB 200"

Nell'edizione relativa al 2021 di questa nostra fotografia del mercato dei servizi legali d'affari, BonelliErede era risultato l'unico studio presente in Italia con un giro d'affari superiore ai 200 milioni di euro. Quest'anno, invece, il "club 200"

### VALORE DEL MERCATO

Dati in miliardi di euro - stime Legalcommunity.it




è arrivato a contare cinque iscritti, mostrando per un certo verso la crescita del settore e per un altro (a detta di molti operatori, preponderante) la sua sempre maggiore concentrazione. Come s'è visto, BonelliErede e Chiomenti sono le uniche realtà nazionali indipendenti, in questo gruppo, mentre le altre tre insegne sono parte dei network della consulenza delle cosiddette Big Four con EY e l'aggregato Deloitte che potrebbero presto raggiungere il traguardo dei 300 milioni, soprattutto se dovessero mantenere il ritmo di crescita che, nell'ultimo anno, ha visto EY incrementare i propri ricavi del 19,1% e Deloitte (Legal + Sts) del 22,4%. Un passo sostenuto che ha caratterizzato anche lo studio legale e tributario di Kpmg che ha messo a segno un incremento dei propri ricavi pari a 19,2% raggiungendo quota 147 milioni.
Con l'avvento di PedersoliGattai, inoltre, il novero degli studi legali con un fatturato a tre cifre è salito a undici insegne, una in più rispetto al 2022, con Dla Piper che si conferma l'unica law firm internazionale in questo gruppo di testa con 123,6 milioni, in crescita dell'11,3% rispetto all'esercizio precedente.

## CHI CRESCE DI PIÙ

Ma il record di crescita nel 2023 appartiene a un'altra insegna internazionale: Dwf. La sede italiana della law firm, guidata dal managing partner **Michele Cicchetti**, ha realizzato un incremento dei ricavi pari a 28,6%, arrivando a 18 milioni di euro. Oltre alle Big Four, di cui abbiamo già detto, tra le altre insegne che si sono messe in luce grazie a una crescita sostenuta ci sono Dentons (+18,2%), Roedl & Partner (15,7%), Russo De Rosa (15,4%), Greenberg Traurig Santa Maria (12,8%) e LS Lexjus Sinacta (12%). Tutte queste organizzazioni assieme a Pwc Tls (+10%), Hogan Lovells (+10,1%), Latham & Watkins (+10,9%), Withers (+11%), Andersen (+11,5%), Grimaldi Alliance (+11,5%), Dla Piper (+11,3%) e Fivelex (+11,8%) hanno registrato una crescita pari o superiore al 10%. In particolare, per quanto riguarda Grimaldi Alliance, per la prima volta da quando lo studio ha avviato il suo progetto di internazionalizzazione in "code sharing", è stato possibile elaborare, oltre al dato italiano, anche un dato relativo alla legal umbrella che rappresenta i partner di Grimaldi Alliance in tutte

| CHI CRESCE DI PIÙ | |
|---|---|
| **Studio** | **Var%** |
| Dwf | 28,6 |
| Deloitte Legal + Sts | 22,4 |
| Kpmg | 19,2 |
| EY Slt | 19,1 |
| Dentons | 18,2 |
| Roedl & Partner | 15,7 |
| Russo De Rosa | 15,4 |
| Greenberg Traurig Santa Maria | 12,8 |
| LS Lexjus Sinacta | 12 |
| Fivelex | 11,8 |
| Grimaldi Alliance | 11,5 |
| Andersen | 11,5 |
| Dla Piper | 11,3 |
| Withers | 11 |
| Latham & Watkins | 10,9 |
| Hogan Lovells | 10,1 |
| Pwc Tls | 10 |
| Gatti Pavesi Bianchi Ludovici | 9,4 |
| CDR Cattaneo Dall'Olio Rho & Partners | 8,9 |
| Pirola Pennuto Zei & Associati | 8,7 |
| Linklaters | 8 |
| Gitti and Partners | 7,7 |
| Trevisan & Cuonzo | 7,7 |
| Gianni & Origoni | 7,5 |
| Eversheds Sutherland | 7,5 |

*FONTE: Stime Legalcommunity e MAG*

## Il mercato in 5 cifre

**3,492**
Il valore stimato in mld di euro del giro d'affari mosso dai primi 50 studi dediti alla business law

**11.129**
I professionisti attivi nelle 50 insegne sotto la lente

**2.058**
I soci attivi nelle 50 insegne sotto la lente

**313mila**
gli euro di ricavi (in media) per professionista

**1,7**
I milioni di fatturato (in media) per socio

le giurisdizioni, e consolida i fatturati di tutti (con la sola eccezione dei cinesi di Yingke). Il fatturato globale dell'alleanza, nel 2023, è risultato pari a 164,6 milioni, per un totale di 1.157 professionisti su 54 giurisdizioni.
È interessante osservare che il 60% delle prime dieci insegne per crescita nel 2023 ha una forte presenza nel comparto fiscale e tributario che, assieme al corporate m&a, si conferma l'area di pratica più redditizia nel mercato dei servizi legali d'affari.

Tra le sei insegne dell'italian élite è Gatti Pavesi Bianchi Ludovici la realtà che ha realizzato la performance più consistente in termini di crescita. Lo studio, guidato dal managing partner **Stefano Valerio**, ha portato a casa una crescita del giro d'affari del 9,4%, raggiungendo per la prima volta quota 70 milioni di euro. Seguono Gianni & Origoni, che ha visto aumentare i ricavi del 7,5% e Legance. L'organizzazione fondata da **Filippo Troisi, Alberto Giampieri, Bruno Bartocci, Giovanni Nardulli** e **Alberto Maggi**, ha chiuso l'ennesimo anno record portando a casa un fatturato di 157 milioni in crescita del 6,8% sul 2022.

# SEGUI I NOSTRI PODCAST




LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI




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





# A&O Shearman, «stare fermi non è un'opzione»

**All'indomani dell'avvio del colosso legale, MAG incontra Stefano Sennhauser, managing partner della sede italiana dello studio. Arrivano anche due nuovi soci: Andrea De Pieri ed Emanuele Trucco. «Una scelta pianificata da tempo e strategica»**

di nicola di molfetta

**«Stavamo già dialogando con alcuni potenziali soci e, inaspettata, è arrivata la notizia della fusione che, per certi versi, ha semplificato le nostre scelte»**



A un anno di distanza dalle dichiarazioni di intenti, e dopo il voto di ottobre, prende il via ufficialmente A&O Shearman, lo studio risultante dalla fusione tra Allen & Overy e Shearman & Sterling, un campione globale della business law con circa 4.000 avvocati, 800 soci e 3,5 miliardi di ricavi a livello mondiale. Si tratta dell'evento di mercato più rilevante dell'anno, sullo scacchiere internazionale. Un evento che produce i suoi effetti anche in Italia. Il primo e più rilevante è stato senz'altro la trasformazione della sede locale di Allen & Overy, realtà guidata dal managing partner **Stefano Sennhauser**, in A&O Shearman con più di novanta professionisti tra cui 14 soci. Due di questi sono avvocati che fino allo scorso aprile hanno fatto parte dello studio legale associato indipendente che operava in associazione con Shearman & Sterling Llp (e che per questo non era all'interno del perimetro del merger internazionale): **Andrea De Pieri** ed **Emanuele Trucco**. Il loro arrivo si inserisce in un

> **«Oggi la partnership italiana è molto diversa da qualche anno fa: ci sono molti più nuovi partner rispetto agli "storici", me incluso»**

flusso di lateral e promozioni che, solo per restare agli ultimi due anni, ha visto l'ingresso della socia **Francesca Petronio** (litigation arbitration) e la promozione a partner di **Pietro Bellone** (finance), **Emilio De Giorgi** (antitrust) e **Amilcare Sada** (litigation arbitration). MAG ha incontrato l'avvocato Sennhauser, alla guida della practice italiana dello studio dal 2017, per analizzare effetti e prospettive che questa operazione produrrà sullo studio che non solo si prepara a inserire nuovi professionisti in squadra e a valorizzare i propri talenti interni, ma senza troppi giri di parole punta a una posizione di leadership ben chiara. «Nel prossimo decennio si assisterà a una crescente selezione di un ristretto gruppo di player incaricati dai clienti globali di assisterli nei loro progetti più significativi e complessi – dice Sennhauser nell'intervista che segue –. L'ambizione di A&O Shearman è di guidare quel gruppo».

**Prende il via A&O Shearman: come cambia lo studio a livello globale?**
Con A&O Shearman segniamo un cambio di passo radicale nel settore. Il nuovo studio è stato concepito per affrontare e risolvere le questioni più complesse e multi-giurisdizionali che i clienti possono incontrare in un contesto normativo e mondiale in costante e rapido mutamento.

**Ci dia qualche numero...**
Saremo una squadra di quasi 4.000 avvocati, tra cui 800 partner, distribuiti tra 48 uffici in 29 paesi per un fatturato combinato pari a circa 3,5 miliardi di dollari (di cui circa 1 miliardo di dollari di ricavi negli Stati Uniti). Ma cosa ancor più rilevante, saremo l'unico studio globale d'élite con pari capacità in tutte le aree geografiche principali, Europa, Stati Uniti e Asia Pacifico, e in grado di fornire lo stesso livello di eccellenza in diritto inglese, americano e in quello delle diverse giurisdizioni in cui operiamo.

**Nel nostro Paese Shearman & Sterling ha operato, negli ultimi anni, con un'alleanza. Non era previsto quindi nessun automatismo per l'integrazione dello studio. In ogni caso avete preso due soci. Come è andata?**
In verità questi due nuovi ingressi sono collegati solo marginalmente alla fusione. L'anno scorso abbiamo iniziato a implementare un piano strategico di crescita delineato dai soci più giovani e condiviso con il management globale dello studio. Volevamo crescere piuttosto rapidamente, tra gli altri, nei settori del private equity (con particolare focus sulle possibili uscite dagli investimenti tramite quotazione, in modo da poter coprire in maniera credibile, i processi con dual track) e del real estate, nel quale siamo da molti anni molto attivi lato debito. Stavamo già dialogando con alcuni potenziali soci e, inaspettata, è arrivata la notizia della fusione che, per certi versi, ha semplificato le nostre scelte.

**E quindi?**
L'ingresso dei nuovi professionisti non è stato un evento improvviso o casuale, ma il frutto di una pianificazione strategica a lungo termine. I lateral hire sono stati selezionati con grande

cura, al fine di garantire che il loro profilo professionale e le loro competenze fossero in perfetta sintonia con gli obiettivi dello studio. La loro esperienza e la loro reputazione nel mercato sono state valutate come un valore aggiunto per il nostro team, in grado di contribuire significativamente alla crescita e al rafforzamento delle aree di interesse.

**Ecco, questi arrivi seguono in scia altri lateral che avete messo a segno precedentemente, forse il più rilevante è stato quello della partner Francesca Petronio nel 2022. Che tipo di studio state costruendo?**
Abbiamo messo le basi e continuiamo a lavorare affinché il nostro sia uno studio legale all'avanguardia, sia in termini di competenze, sia di struttura organizzativa. La nostra strategia si basa su due pilastri fondamentali: la crescita interna e, solo ove questa non sia possibile, l'integrazione di talenti esterni.

**Perché?**
La crescita interna ci permette di forgiare professionisti che condividano pienamente i valori e l'etica dello studio, garantendo un livello di servizio che sia coerente e di alta qualità. Questo processo di crescita interna è completato e arricchito dall'apporto di professionisti esterni, i quali vengono selezionati per la loro esperienza e per la loro capacità di apportare una nuova prospettiva e competenze specialistiche di cui non disponiamo. In conclusione, attraverso questo approccio, stiamo cercando di costruire uno studio legale sempre più resiliente, dinamico e all'avanguardia. In un mondo in rapida evoluzione, star fermi non è un'opzione.

**Quali sono gli obiettivi di mercato e posizionamento?**
Crediamo che nel prossimo decennio si assisterà a una crescente selezione di un ristretto gruppo di player incaricati dai clienti globali di assisterli nei loro progetti più significativi e complessi. L'ambizione di A&O Shearman è di guidare quel gruppo. Gli obiettivi di mercato e il nostro posizionamento si concentrano sull'essere attori principali in settori e tematiche di grande rilevanza e complessità, quali la transizione verso fonti energetiche sostenibili, l'innovazione tecnologica, il settore biomedico e il mercato del private capital.

**In termini di clientela?**
Lo studio ha rapporti solidi e basati sulla fiducia con alcune delle più importanti aziende e istituzioni a livello globale. Forniamo consulenza a oltre un terzo delle società quotate alla New York Stock Exchange e a un quinto di quelle presenti al Nasdaq, nonché a società quotate sui principali mercati europei e globali. Questa posizione strategica ci permette, attraverso un costante processo di trasformazione, di rimanere all'avanguardia, anticipando tendenze e cogliendo opportunità che influenzano il panorama commerciale globale.

**La fusione sarà un boost per il raggiungimento di questi obiettivi? In che modo?**
Le nostre realtà sono estremamente complementari. La globalizzazione ha reso il contesto legale estremamente complesso, con una crescente necessità per i clienti di affidarsi a un unico punto di riferimento in grado di gestire le problematiche legali più intricate, soprattutto quando queste si estendono oltre i confini nazionali. La fusione ci consente di rispondere a questa esigenza, offrendo un servizio legale integrato e completo, capace di affrontare le principali operazioni transfrontaliere, le investigazioni e i contenziosi che i nostri clienti possono incontrare.

**Quali sono i suoi punti di forza?**
L'integrazione delle competenze è uno degli aspetti più rilevanti di questa fusione. La combinazione delle nostre conoscenze e specializzazioni e il nostro radicamento locale ci permette di fornire una consulenza legale di più ampio respiro, capace di affrontare le sfide poste dalla globalizzazione con una prospettiva più ampia e approfondita. Da sempre la nostra forza è stata il "global reach e il local depth" e su questo ci siamo trovati in pieno accordo con Shearman & Sterling.

**Poi?**
Operando come un unico studio legale, possiamo

assicurare una copertura capillare e un'azione coordinata, aspetti imprescindibili per la gestione di questioni legali che si estendono attraverso diverse giurisdizioni. Questo ci permette di offrire ai nostri clienti un supporto costante e omogeneo, indipendentemente dalla complessità e dalla localizzazione geografica delle loro esigenze legali.Infine, la fusione contribuisce a rafforzare il nostro brand nel mercato legale globale.

**Tornando ai lateral hire: altre operazioni di mercato sono previste nei prossimi tempi? In quali settori e con quali obiettivi?**
Lo studio in Italia è in una traiettoria di crescita ininterrotta da anni. Dal 2019 ad oggi abbiamo inanellato un continuo flusso di promozioni a partner e counsel che, per una realtà internazionale, non è affatto scontato. Oggi la partnership italiana è molto diversa da qualche anno fa: ci sono molti più nuovi partner rispetto agli "storici", me incluso. La nostra è una strategia di crescita interna, volta a coltivare e sostenere nel loro percorso i nostri talenti, spesso dal praticantato fino alla promozione a partner come avvenuto per alcuni dei nostri nuovi soci, assicurando un passaggio generazionale fluido.

**Ma...**
Nessun ma. Al contempo, abbiamo saputo conservare un sano realismo e una certa modestia, che ci spinge a guardare all'esterno dove riteniamo che occorra accelerare in determinate aree strategiche e constatiamo che non siamo in grado di raggiungere con le sole nostre forze quegli obiettivi. Lo dimostra l'ingresso di Francesca Petronio nel 2022 e i recenti ingressi di Andrea De Pieri ed Emanuele Trucco. Da questo punto di vista, annunceremo a breve un ulteriore arrivo in un'area dove prevediamo un importante flusso di opportunità, quella del Restructuring & Insolvency, e stiamo



già lavorando a qualche altro settore sinergico che vogliamo potenziare.

**La nascita di A&O Shearman coincide anche con novità sul piano della governance: ce ne può parlare?**
Il cambiamento è inevitabile; non si può restare fermi nell'attuale contesto di mercato. Con il lancio di A&O Shearman, ci siamo trovati di fronte un'opportunità unica: reimpostare il modello operativo per eseguire al meglio i nostri ambiziosi obiettivi. Stiamo finalizzando la struttura pratica di A&O Shearman.

**Come sarete organizzati?**
Il nostro studio sarà organizzato secondo un modello a matrice, composto da 21 Practice Group Globali, 15 Regioni (Stati Uniti, Regno Unito e 13 regioni in tutta l'Europa Continentale - l'Italia è una di queste – META e APAC) e 6 Settori prioritari (Energy & Infrastructure, Established Industries, Financial Institutions, Life Sciences, Private Capital/Private Equity e Tecnologia).

**A cosa servono queste novità?**
Questa struttura ci permetterà di continuare a servire clienti internazionali su questioni globali e di garantire un'offerta coerente in tutte le regioni in cui operiamo. Poi è indubbiamente frutto dell'esigenza di combinare due studi che, per quanto simili, operavano in modo parzialmente diverso e mira ad assicurare un coordinamento efficace tra le persone, nonostante le cresciute dimensioni. L'accentuata enfasi settoriale (con gruppi più ristretti rispetto al passato) dovrebbe ulteriormente favorire l'interazione per rivolgerci ai clienti con un nuovo focus attraverso pratiche, prodotti e geografie.

**La competitività nel mercato dei servizi legali da cosa dipenderà nel prossimo futuro? Dalla tecnologia? Dalle persone? ...**
Lo dico subito e senza esitazione: dalle persone. Entro la fine del decennio, il mercato legale sarà irriconoscibile rispetto ad oggi. Il futuro del mercato dei servizi legali è destinato a essere plasmato da una serie di fattori, tra cui l'avanzamento tecnologico e l'expertise umana. La tecnologia, in particolare, giocherà un ruolo fondamentale, con l'integrazione di strumenti avanzati come l'intelligenza artificiale che trasformerà il modo in cui gli studi legali operano e forniscono i loro servizi. L'innovazione e l'adozione delle nuove tecnologie sono aspetti centrali nella nostra strategia con l'obiettivo di assorbire il valore aggiunto che le nuove soluzioni tecnologiche possono offrire, promuovendo un ambiente in cui l'apprendimento reciproco e la condivisione di idee innovative sono la norma.

**Però lei ha cominciato dicendo: dalle persone...**
E lo confermo. Il capitale umano rimane al centro di questa trasformazione. Il nostro mantra è che, nonostante tutto, il settore legale è - e rimarrà - un "people business". In quest'ottica, la visione dello studio è chiara: attrarre e, soprattutto, trattenere i migliori talenti, fornendo loro i migliori strumenti, tecnologici e umani, per potersi esprimere al meglio, valorizzando (a beneficio di tutti) le diverse propensioni e approcci degli individui. Anche nel cotesto di uno studio globale di élite, serve soprattutto questo: non solo per mantenere un alto standard di servizio, ma anche per poter offrire ai clienti un'assistenza legale che sia sempre all'altezza delle sfide globali e delle complessità che caratterizzano il panorama attuale e futuro.






di giuseppe salemme

A Milano, un avvocato su tre (il 32,9%) utilizza l'IA nel suo lavoro. Tra i soli under-35, la percentuale è del 41,2%; se facciamo riferimento a professionisti attivi in studi medi o grandi (con più di 10 collaboratori), saliamo ancora, al 43,9%. I risultati del recente sondaggio dell'Ordine degli avvocati di Milano sul rapporto tra i suoi iscritti e le nuove IA generative rendono istantaneamente obsoleti tutti i discorsi sulla proverbiale ritrosia della classe forense a relazionarsi con le nuove tecnologie.
Sembra incredibile, ma dal primissimo rilascio di ChatGpt al pubblico è passato appena un anno e mezzo. Eppure, già oggi circa un terzo degli avvocati milanesi usa una IA per sintetizzare testi (il 45,2%) o ricercare precedenti giurisprudenziali (il 40,9%). Ma anche per elaborare bozze di pareri (il 28,1%), agevolare la ricerca in banche dati (il 26,4%) e "sbobinare" registrazioni audio/video (il 20,5%). Tutto ciò prova che, quando l'innovazione è sostanziale, *user-friendly* ed effettivamente in grado di risolvere problemi specifici (o di farcelo credere?), pensare di poterla anche solo rallentare è utopia.
Quello che invece si può (e si deve) fare è parlarne. Discuterne. Informare. Non fermarsi in superficie, ma comprendere in profondità: cosa funziona e come; cosa no e perché; cosa può sempre e comunque andare storto. Ed è anche con questo intento che oggi apriamo questa nuova rubrica, dove ogni mese racconteremo e analizzeremo le notizie più importanti dal fronte dello sviluppo e dell'applicazione al mondo (legale e non solo) dell'intelligenza artificiale.

# Herbert Smith Freehills lancia la Digital legal delivery practice globale


LIBBY JACKSON

Gli studi multidisciplinari sono senz'altro i più attratti dalla possibilità di utilizzare l'IA per efficientare il lavoro. Lo testimoniano i dati che citavamo in apertura, ma anche l'impegno di studi come lo spagnolo Garrigues, che ha investito globalmente 64 milioni di euro worldwide in 5 anni proprio sulla digitalizzazione.
Un approccio globale che ora intende seguire anche Herbert Smith Freehills. MAG è in grado di anticipare in esclusiva che lo studio internazionale (guidato in Italia da **Laura Orlando**), ha lanciato la nuova global practice di Digital Legal Delivery, nata dall'aggregazione di tutti i team dello studio che già combinavano competenze tecnologiche e legali: Alternative Legal Services, Legal Operations, Digital Transformation ed Emerging Tech. Risultato dell'aggregazione è un team internazionale di oltre 420 professionisti, guidati dalla partner della sede londinese **Libby Jackson**: «La nuova practice ci consentirà di ripensare il modo in cui forniamo tutti i nostri servizi principali ai clienti" ha affermato. "Siamo stati tra i primi ad adottare l'IA tradizionale nel nostro settore, spesso collaborando con startup legal tech per trasformare il modo in cui gestivamo e automatizzavamo le questioni legali per i clienti. La nuova practice ci consentirà di crescere più rapidamente, ridisegnare la nostra piattaforma tecnologica sfruttando al massimo nuove ricerche e strumenti emergenti. Crediamo che tutte le practice di Hsf trarranno un importante beneficio da questa nuova iniziativa».

SWOT LEGAL

## ESPERTI LEGALI ON DEMAND

# Troviamo la risorsa legale perfetta per le esigenze della tua azienda

### Temporary legal staffing

Siamo la prima società italiana dedicata esclusivamente al personale legale temporaneo per grandi aziende e studi prestigiosi. Individuiamo i professionisti specializzati per le vostre esigenze, fornendo soluzioni su misura.



SWOT Legal ti consente di gestire in modo flessibile l'attività assicurandoti le risorse legali necessarie per il tempo necessario.

Potrete **usufruire di nuove competenze legali specializzate, senza assumere dipendenti e sostenere costi fissi**, grazie alle nostre soluzioni di staffing on demand.

Avrete **visibilità e prevedibilità sui costi**. Pagherete le risorse per il periodo che serve.

**IN CASO DI NECESSITÀ, LA RISORSA IDEALE**

## Quando è utile SWOT Legal?

Abbiamo la risposta giusta per tutte le necessità e opportunità temporanee nel settore legale, ad esempio in questi casi:

**Risorse** extra

Avete la necessità di un numero più ampio di risorse legali, senza ricorrere all'assunzione.

**Progetto** speciale

State per intraprendere un progetto speciale che necessita di risorse dedicate per un periodo di tempo.

**Assenza** prolungata

Dovete sopperire ad un'assenza prolungata del personale legale (ad esempio per maternità, study leave, ecc).

**Picco** di lavoro

State affrontando un momento di sovraccarico di lavoro per le vostre risorse abituali.

*SWOT LEGAL SRL*
*Via Paleocapa, 1, 20121 Milano*

**SCOPRI DI PIÙ:** **www.swotlegal.com**
**info@swotlegal.com**

# In tribunale si parla di futuro



Settimana scorsa, al Palazzo di Giustizia di Milano, si è tenuta la prima edizione di Talk to the future: una settimana di incontri per discutere rischi e opportunità per la comunità legale delle nuove IA generative. L'evento, organizzato dall'Ordine degli avvocati di Milano, ha concretizzato l'intento (già annunciato proprio su queste pagine) del presidente **Antonino La Lumia** di promuovere occasioni formative e di sensibilizzazione sia sugli scenari che attendono la professione; sia sull'importanza di quest'ultima per la società.
Gli incontri sono stati trasmessi anche in streaming; per chi fosse interessato a recuperarli, rimangono disponibili sul canale Youtube dell'Ordine di Milano.




# IA e giustizia: come? dove?

In apertura abbiamo già visto quali sono i *task* in cui gli avvocati si fanno assistere più frequentemente dall'IA. E i giudici? I compiti che svolgono (analisi delle memorie delle parti, valutazione delle prove, ricerca delle norme applicabili, stesura e motivazione delle decisioni) sono incredibilmente delicati. L'IA può aiutarli in qualcosa? O i rischi sono troppi? È la domanda a cui ha provato a rispondere il panel pomeridiano della giornata d'apertura dei Talk to the future organizzati dall'Ordine di Milano, che ha messo a confronto sul tema avvocati e magistrati con un approccio particolarmente pragmatico: no a ipotesi irrealistiche come i "giudici-robot" introdotti in alcune procure cinesi, dunque. È invece emerso che già oggi l'IA potrebbe aiutare i giudici (e i tribunali) nelle seguenti attività: anonimizzazione delle sentenze; identificazione dei ricorsi connessi e similari; identificazione e analisi delle sentenze simili già emesse; identificazione e collegamento rapido alle norme citate negli atti di causa.




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

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO



# 10-14 JUNE 2024

# MILAN 8th EDITION

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

www.legalcommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

# Legalcommunity Week 2024

## Patronage

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## Platinum Partners

BonelliErede with LOMBARDI

CARNELUTTI LAW FIRM

HERBERT SMITH FREEHILLS

INTESA SANPAOLO

MAISTO E ASSOCIATI

pwc

PwC TLS

## Gold Partners

Accuracy

&PARTNERS

Baker McKenzie.

Becker beckerlawyers.com

BERGS & MORE LEGAL, TAX AND BUSINESS ADVISORY

CASTALDI PARTNERS 1996

Desolvo

EY Building a better working world

GEBBIA BORTOLOTTO

GIANNI & ORIGONI

GPBL

GRIMALDI ALLIANCE

Hogan Lovells

mediolanum BANCA

ORSINGHER ORTU AVVOCATI ASSOCIATI

Pirola Pennuto Zei

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

SIMBARI AVVOCATI PENALISTI

Wolters Kluwer

## Silver Partners

AGLATECH 14 PASSION PEOPLE TECHNOLOGY

bip.

Centro Servizi INVESTIGATIVI

KROLL

SANTACROCE

## Supporters

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE

AIGI ASSOCIAZIONE ITALIANA

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

## Supporters

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

LEGALCOMMUNITYGERMANY

LEGALCOMMUNITYMENA

INHOUSECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITYES

IBERIANLAWYER

THE LATINAMERICANLAWYER

FOODCOMMUNITY

For information please send an email to : **helene.thiery@lcpublishinggroup.com**

# Legalcommunity Week 2024

*Open with registration* *Private Event*

| *THURSDAY 6 JUNE* | | | *Partners* | *Venue* | |
|---|---|---|---|---|---|
| **18:30 - 22:30** | | Pre-Opening Cocktail | B&P Barabino & Partners Consulenza in Comunicazione d'Impresa | Milan | INFO |
| *FRIDAY 7 JUNE* | | | | | |
| **11:30-13.30** | | Grand Friday Brunch | Hogan Lovells | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | INFO |
| *MONDAY 10 JUNE* | | | | | |
| **09:00 - 13:00** | | Opening Conference:<br>"The Human Side of AI" | pwc PwC TLS | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| *13:00 Light Lunch* | | | | | |
| **14:00 - 16:00** | | Roundtable: "Essential Soft skills for Future Business Lawyers" | AIGI | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **16:00 - 18:00** | | Roundtable: "USA Election Outlook and Why Now is the Best Time to Expand Your USA Presence" | Becker beckerlawyers.com | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **16:00 - 18:00** | | Roundtable: "A data driven approach for the legal spend allocation for litigation and consulting services.<br>KPIs and vendor rating models for internal & external lawyers" | Wolters Kluwer | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **From 18:30** | | General Counsel Cocktail | GPBL | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici<br>Piazza Borromeo 8 - Milan | INFO |
| **From 20:15** | | Rooftop Party | CastaldiPartners | CastaldiPartners<br>Via Savona 19/A - Milan | INFO |
| *TUESDAY 11 JUNE* | | | | | |
| **8:00 - 9:30** | | Breakfast on Finance | Gianni & Origoni | Gianni & Origoni<br>Piazza Belgioioso 2 - Milan | REGISTER |
| **9:15 - 13:00** | | Conference:<br>"2024 Tax reform: impact on corporate groups and wealth management Industry | Maisto e Associati | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **11:00 - 12:00** | | Dialogue on Strategic Negotiation | ZURICH | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| *13:00 Light Lunch* | | | | | |
| **14:00 - 16:00** | | Roundtable:<br>"Italian Companies and Private Equity" | Pirola Pennuto Zei | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **14:00 - 16:00** | | Roundtable: "Cybercrime" | PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **16:00 - 18:00** | | Roundtable | CARNELUTTI LAW FIRM | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **16:15 - 18:00** | | Roundtable: the impact of ai within law firms and in-house legal departments in next 5 years | bip. | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **From 19:00** | | Women leadership:<br>the in-house cocktail | Baker McKenzie. | Baker McKenzie<br>Piazza Filippo Meda 3 - Milan | INFO |
| **From 20.30** | | A Midsummer Night's Dream Party | ORSINGHER ORTU AVVOCATI ASSOCIATI | PAC<br>Via Palestro 14 – Milan | INFO |
| *WEDNESDAY 12 JUNE* | | | | | |
| **6:15 - 8:30** | | Run the Law | Centro Servizi Investigativi · RUN THE LAW · MOPI | Canottieri San Cristoforo<br>Alzaia Naviglio Grande 122 - Milan | REGISTER |
| **9:00 - 13:00** | | Conference:<br>"Sustainable Resolutions of International Commercial Disputes in a Tech-Driven World" | AIGI · GRIMALDI ALLIANCE | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| **11:00 - 13:00** | | Roundtable: "Post-M&A Complexities: how to solve and prevent them" | Accuracy | Hotel Principe di Savoia<br>Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |

*by the Milan Bar Association

# Legalcommunity Week 2024

Open with registration  Private Event

13:00 Light Lunch

| WEDNESDAY 12 JUNE | | | Partners | Venue | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14:00 - 16:00 | | Roundtable: "Fashion and Sustainability" | CastaldiPartners | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| 14:00 - 16:00 | | Roundtable: "Real estate: new market trends and the investment tools to address them" | & Partners | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| 16:00 - 18:00 | | Roundtable: "AI and Criminal Law Risks" | Gebbia Bortolotto | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| 16:00 - 18:00 | | Roundtable: "IPOs and SMEs" | Mediolanum Banca | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| 19:15 - 23:00 | | Corporate Awards | Legalcommunity Awards | Palazzo del Ghiaccio Via Giovanni Battista Piranesi 14 - Milan | INFO |
| **THURSDAY 13 JUNE** | | | **Partners** | **Venue** | |
| 09:00 - 13:00 | | Conference: "New trends of M&A transactions" | BonelliErede with Lombardi | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| 09:15 - 13:00 | | Conference: "The Golden Age of Pharma Innovation" **N°2 credits granted*** | Herbert Smith Freehills | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| 11:00 - 13:00 | | Roundtable: "Africa: New Approach Strategies, the Mattei Plan and the Value of Finance" **N°1 credit granted*** | Bergs & More | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| 13:00 Light Lunch | | | | | |
| 14:00 - 16:00 | | Rountable: "G for Governance. Rules of good practice for the due diligence on contractors and prevention from illegal recruitment." **N°1 credit granted*** | Simbari Avvocati Penalisti | Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan | REGISTER |
| From 18:30 | | Rock the Law - Corporate Music Contest | Centro Servizi Investigativi · Rock the Law · LC Publishing Group | Magazzini Generali Via Pietrasanta 16 - Milan | REGISTER |
| **FRIDAY 14 JUNE** | | | | | |
| 16:00 - 18:00 | | International guests greetings | LC Publishing Group | Milan | INFO |

*by the Milan Bar Association

## SEE YOU FROM 10 TO 14 JUNE 2024

For information please send an email to : **helene.thiery@lcpublishinggroup.com**

www.legalcommunityweek.com

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Hogan Lovells

# Grand Friday Brunch

## To be held during the event:

## Dialogue:

**Patrizio Messina**, Managing Partner Italy, *Hogan Lovells*

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

**Friday 7th June**

**11:30-13.30**

**Hotel Principe di Savoia - Piazza della Repubblica 17 - Milan**

**For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com**

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week *is supported by*

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE

AIGI

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

pwc PwC TLS



CONFERENCE

# THE HUMAN SIDE OF AI

## ROLE OF GC BETWEEN ETHICS AND HUMAN TOUCH

**10 JUNE | 09.00 - 13.00**

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER HERE**

## PROGRAM

| | |
|---|---|
| 8:45 | Check-In and Welcome Coffee |
| 9.10 | Greetings |
| 9:15 | Welcome Messages |
| 9.30 | **GC and AI: an ethical shield** |
| 10.00 | **New AI skills: The Mental Gym** |
| 10.45 | Coffee Break |
| 11.15 | **Three approaches to AI Ethics: insurance, marketing and legal** |
| 11:45 | **AI Act between responsibility and ethics** |
| 12.30 | Closing Remarks |
| 13.00 | Light Lunch |

## SPEAKERS

**Gordon Abeiku Mensah**, LLM, PHD, member of the board of advisor at *the Berkeley Center of Comparative Equality & Anti-Discrimination Law*, Consultant of *the World Bank* Researcher of *the Astrid Foundation*

**Diana Allegretti**, General Counsel, *Zurich Italia*

**Marco Boldini**, CEO, *TerraPay Italy*

**Riccardo Ceccarelli**, CEO & Founder, *Mental Economy*

**Emmanuel Conte**, Councillor for Budget and Real Estate, *Municipality of Milan*

**Matteo Frigerio**, General Counsel, *The Fork*, a *TripAdvisor Company*

**Antonino La Lumia**, President, *Milan Bar Association*

**Lucio Lamberti**, Full Professor of Marketing Analytics and Analytics for Business Lab, *Politecnico di Milano*

**Andrea Lensi Orlandi**, New Law Partner, *PwC TLS*

**Valentina Ranno**, General Counsel, Head of Legal & Compliance, *L'Oréal*

**Giovanni Stefanin**, Co-Managing Partner, *PwC TLS*

Translation from/to

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA




ROUNDTABLE

# ESSENTIAL SOFT SKILLS FOR FUTURE BUSINESS LAWYERS

## 10 JUNE | 14.00 - 16.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Translation from/to

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## SPEAKERS

**Giuseppe Catalano**, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali* | Chair, *AIGI*

**Isabel Fernandes**, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

**Carlos Menor,** Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia*

**Reham Naeem**, Head of Legal Gulf Countries, *Novartis*

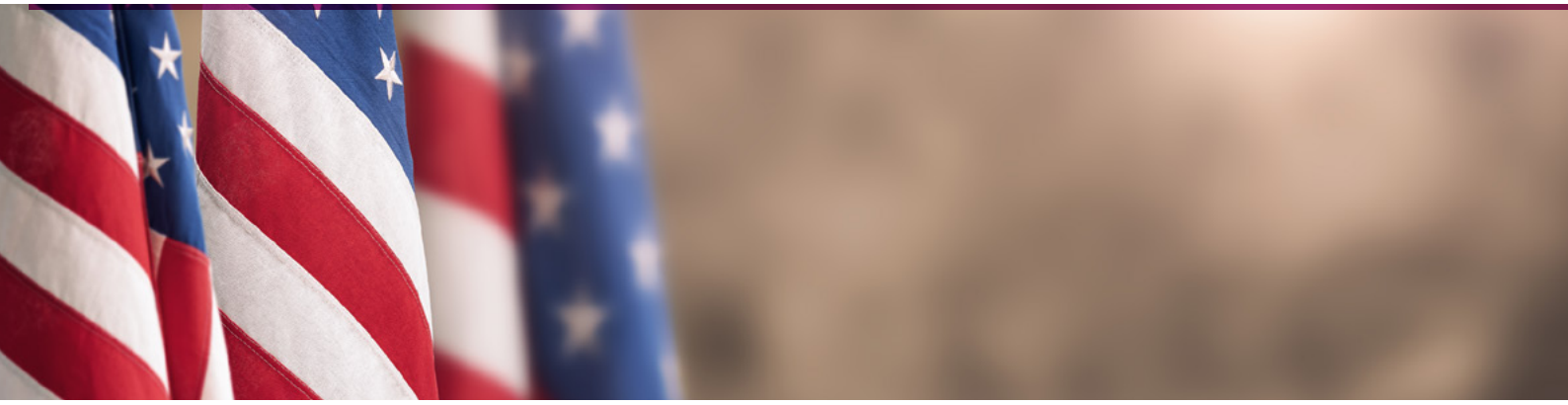
**Javier Ramirez**, VP Legal & Associate General Counsel, Regions Litigation,*HP Inc.* Head of Advocacy, *ACC Europe*

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Becker
beckerlawyers.com



ROUNDTABLE

# USA ELECTION OUTLOOK AND WHY NOW IS THE BEST TIME TO EXPAND YOUR USA PRESENCE

**REGISTER HERE**

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## 10 JUNE | 16.00 - 18.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

## SPEAKERS*

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

**Gabriel Monzon Cortarelli**, Shareholder, International Practice Group Chair Europe & Latin America, *Becker & Poliakoff*

**Simona Musso**, Group General Counsel, *Lavazza*

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

**Amanda Wood**, Senior Federal Advocacy Director, *Becker & Poliakoff*

**In progress*

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel Europe · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano · Milan Chamber of Arbitration

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Wolters Kluwer



# A DATA DRIVEN APPROACH FOR THE LEGAL SPEND ALLOCATION FOR LITIGATION AND CONSULTING SERVICES.

## KPI AND VENDOR RATING MODELS FOR INTERNAL & EXTERNAL LAWYERS.

**10 JUNE | 16.00 - 18.00**

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

REGISTER HERE

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## SPEAKERS*

**Stefano Brogelli**, Legal, Regulatory and Compliance Director, *Axpo Italia*
**Concetta Leone**, Head of Legal, *CIFA*
**Giuseppe Piscitelli**, Director of Legal and Corporate Affairs, *Tirreno Power*

* Panel in progress

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

GPBL

# MONDAY 10 JUNE

FROM 18:30

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI
PIAZZA BORROMEO 8 - MILAN

# GENERAL COUNSEL COCKTAIL

TO BE PRESENTED DURING THE EVENT:
## GC CHAMPIONS LIST 2024
BY INHOUSECOMMUNITY.IT

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS - THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL

FOR INFORMATION: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Patronage

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week *is supported by*

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE

AIGI

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

CASTALDIPARTNERS
1996



# ROOFTOP PARTY

CASTALDIPARTNERS
1996

## Monday 10.06
## From 20:15
## Via Savona 19/A | Milan

Event dedicated to in-house counsel lawyers | This invitation is strictly personal

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week *is supported by*

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

GIANNI & ORIGONI

# Breakfast ON FINANCE

## 11.06.2024

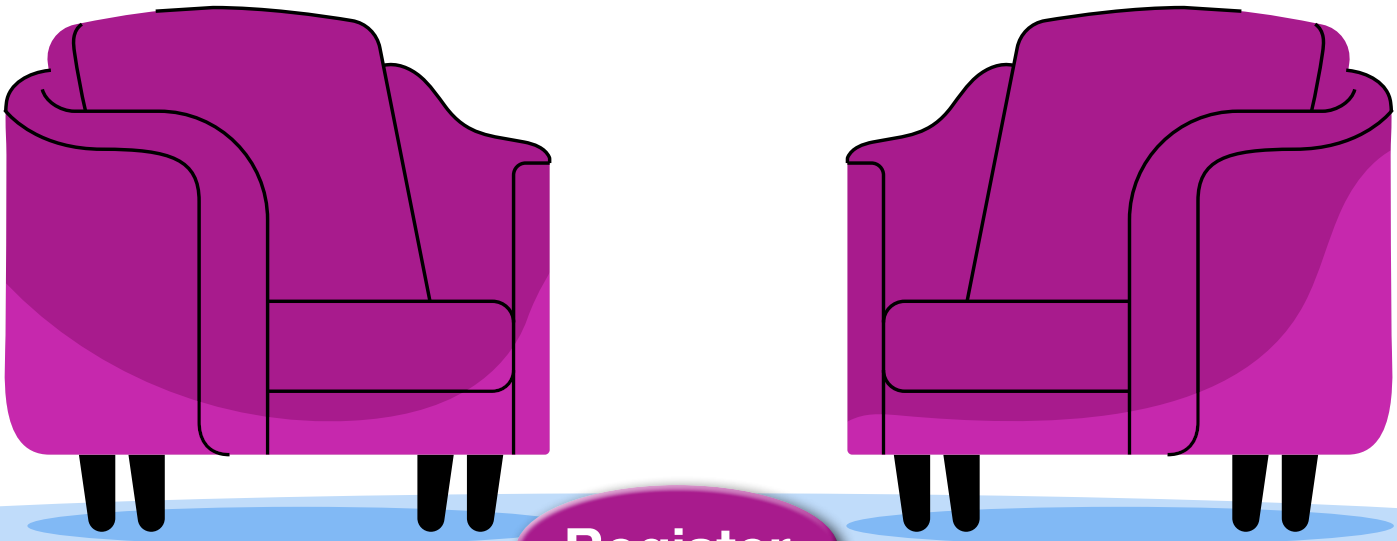
8:00-9:30

**Gianni & Origoni**

Piazza Belgioioso 2 - Milan

**FRANCESCO GIANNI**
Founding Partner, *Gianni & Origoni*

**FRANCESCO CANZONIERI**
CEO and Chairman of the Investment & ESG Committees, *Nextalia SGR*



Register

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Patronage

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week *is supported by*

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE

AIGI

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

MAISTO E ASSOCIATI

CONFERENCE




# 2024 TAX REFORM: IMPACT ON CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY

**11 JUNE | 09.15 - 13.00**
(LUNCH TO FOLLOW)

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

REGISTER HERE

Translation from/to

## PROGRAM*

8.45 Check-In & Welcome Coffee

9.15 Greetings
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*

9.20 Opening Speech
**Guglielmo Maisto**, Senior Partner, *Maisto e Associati*

9.25 Keynote Speech
**Marco Osnato**, President Finance Committee
*Chamber of Deputies*

9.35 **SESSION I:**
• *IMPACTS OF THE INTERNATIONAL TAX REFORM AND PILLAR 2*
**Speakers**
**Alessandro Bucchieri**, Head of Tax Affairs
*Enel Group (Italy)*
**Francesco Nardacchione**, Tax Director, *Bolton Group*
**Marco Valdonio**, Partner, *Maisto e Associati*
• *IMPACTS OF THE REFORM ON COOPERATIVE COMPLIANCE AND RULINGS*
**Speakers**
**Luana Foffo Ciucci**, Tax Group Director, *Procter & Gamble*
**Nicoletta Savini**, Group Head of Tax, *Tim*
**Gian Luca Tagliavini**, Tax Vice President, *Barilla Group*
**Moderator**
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief
*Legalcommunity & MAG.*

11.00 Coffee Break

11.30 Keynote Speech
**Antonino La Lumia**, President, *Milan Bar Association*

11.40 **SESSION II:**
• *IMPACTS OF THE REFORM ON INDIVIDUALS AND WEALTH MANAGEMENT*
**Speakers**
**Stefania Pedroni**, Head of Wealth Planning
*Intesa Sanpaolo Private Banking*
**Manuela Soncini**, Head of Wealth Advisory,
*UniCredit Wealth Management e Private Banking*
• *IMPACTS OF THE REFORM ON TAXPAYERS' RIGHTS (ASSESSMENT, COLLECTION AND PENALTIES)*
**Speakers**
**Francesco Centonze**, Full Professor of Criminal Law
*Università Cattolica del Sacro Cuore* and founder
*Studio Legale Associato Centonze*
**Giuseppe Melis**, Full Professor of Tax Law
*LUISS Guido Carli*
**Moderator**:
**Marco Cerrato**, Partner, *Maisto e Associati*

13.00 Light Lunch

* Panel in progress

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

ZURICH



# DIALOGUE ON STRATEGIC NEGOTIATION

REGISTER HERE

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## 11 JUNE | 11.00 - 12.00

## HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

## SPEAKERS

**Fátima Correia da Silva**, Chief Compliance Officer, General Counsel & DPO, *Critical TechWorks*
**Eric Eck**, Principal & Founder, *Guirbaden*
**Christof Höfner**, Senior Legal Counsel, *Zurich Insurance Company Ltd*

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Pirola Pennuto Zei




ROUNDTABLE

# ITALIAN COMPANIES AND PRIVATE EQUITY

## 11 JUNE | 14.00 - 16.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Translation from/to

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

**SPEAKERS***

**Ignazio Castiglioni**, Co-Founder and CEO, *HAT SGR*

**Massimo Di Terlizzi**, Co-Managing Partner, *Pirola Pennuto Zei & Associati*

**Isabel Fernandes**, General Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

**Walter Ricciotti**, CEO & Co-Founder, *Quadrivio Group*

* Panel in progress

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI




ROUNDTABLE

# CYBERCRIME

REGISTER HERE

## 11 JUNE | 14.00 - 16.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## PROGRAM*

**Greetings**
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group, S.p.A*

**Speakers**
**Andressa Back**, Legal and Corporate Affairs Director Italy, *Metinvest Group*
**Eugenio Fusco**, Deputy Prosecutor, *Milan Public Prosecutor's Office*
**Marzia Francisci**, General Counsel, *American Chamber of Commerce in Italy*
**Luís Graça Rodrigues**, Regional Head of Legal Department - Europe, Lusophone Africa & Philippines *Minsait*, an *Indra* company
**Luca Nilo Livrieri**, Director Sales Engineering Southern Europe, *CrowdStrike*
**Alessandro Piva**, Director of the CyberSecurity & Data Protection Observatory, *Politecnico di Milano*

**Moderator**
**Andrea Puccio**, Founding Partner, *Puccio Penalisti Associati*

**In progress*

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

bip.




ROUNDTABLE

# THE IMPACT OF AI WITHIN LAW FIRMS AND IN-HOUSE LEGAL DEPARTMENTS IN NEXT 5 YEARS

**11 JUNE | 16.15 - 18.00**

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

REGISTER HERE

Translation from/to

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## SPEAKERS*

**Marco Berliri**, Partner, *Hogan Lovells*

**Lodovico Bianchi Di Giulio**, Group General Counsel, *BIP*

**Federico Dal Poz**, Chief Legal Officer, *Amplifon*

**Marta Simoni**, Legal Counsel, *Google Italy*

**In progress*

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Baker McKenzie.

# 11 JUNE
From 19:00

# Women leadership: the in-house cocktail

**Baker McKenzie**
Piazza Filippo Meda 3 - Milan



Event dedicated to in-house counsel lawyers
This invitation is strictly personal

For information:
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week *is supported by*

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

RSINGHER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

# 11 JUNE

20 24

# A Midsummer NIGHT'S DREAM PARTY

## FROM 20.30 • PAC VIA PALESTRO 14 • MILAN

FOR INFORMATION: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM • +39 02 36727659

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE COUNSEL LAWYERS - INVITATION ONLY

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week *is supported by*

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE

AIGI

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

#legalcommunityweek



# RUN THE LAW

Wednesday

# 12 JUNE 2024

## *6KM (NON-COMPETITIVE)*

PARTICIPATION: **€10**
The fee includes: participation to the run, use of the changing room, gadget, breakfast.

**WHERE:**
Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

**PROGRAM:**
**6:15 am** general gathering
**6:30 am** race departure
**7:00 – 8:30 am** use of the changing room and breakfast

**REGISTER NOW WITH ENDU**

Organized by

Partners

For information: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - +39 02.36727659

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

AIGI ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

GRIMALDI | ALLIANCE

CONFERENCE

# SUSTAINABLE RESOLUTIONS OF INTERNATIONAL COMMERCIAL DISPUTES IN A TECH-DRIVEN WORLD



## 12 JUNE | 09.00 - 13.00 (LUNCH TO FOLLOW)

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER HERE**

## PROGRAM

8.45 Check-In and Welcome Coffee

9.10 Greetings

**Aldo Scaringella**, CEO
*LC Publishing Group S.p.A.*

9:15 Introduction

**Giovanni Cerutti**, Member of
*AIGI* General Council

9:30 Session I
*"Simulation & Interactive Debriefing"*

**Participants**

**Alessandra Bini**, Senior Counsel and Trust & Compliance Officer Europe, *IBM*
Responsible for Lombardia-Liguria, *AIGI*

**David Bloch**, Shareholder, *Greenberg Traurig*

**Marcello Marinari**, Judge, ret.;
Banking and Financial Ombuds, *Bank of Italy*

**Karim El-Halaly**, Group Legal Counsel, *Viu*

11:00 Coffee Break

11:30 Session II *"Panel Discussion"*

**Speakers**

**Rosy Cinefra**, Vice President, Head of Legal & Compliance, *NTT DATA Italia S.p.A.* and President of the Board of Auditors, *AIGI*

**Pietro Galizzi**, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit.*

**Christine Kang**, Partner, Co-Chair of China Practice, *Hughes Hubbard & Reed LLP*

**Ralf Lindback**, Managing Counsel, Dispute, Insurance & Trade Management, *Marine, Wartsila*

**Moderator**

**Giuseppe De Palo**, Founder & President, *Dialogue Through Conflict Foundation* and Mediator and Arbitrator, *JAMS*

12:50 Q&As & Conclusion

13:00 Light lunch

Translation from/to

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Accuracy



ROUNDTABLE

# POST-M&A COMPLEXITIES: HOW TO SOLVE AND PREVENT THEM

**REGISTER HERE**

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## 12 JUNE | 11.00 - 13.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

## SPEAKERS*

**Silvia Baroffio**, Principal, *Accuracy*

**Giovanni Foti**, Partner, *Accuracy*

**Raffaele Legnani**, Managing Director, Head of Milan Office, *H.I.G.*

**Stefano Modenesi**, Partner, *DLA Piper*

**Benedetta Volpi**, Head of Legal & Compliance, *Nextalia SGR*

* Panel in progress

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

CASTALDIPARTNERS
1996



# FASHION AND SUSTAINABILITY

REGISTER HERE

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## 12 JUNE | 14.00 - 16.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP



ROUNDTABLE

# REAL ESTATE: NEW MARKET TRENDS AND THE INVESTMENT TOOLS TO ADDRESS THEM

**REGISTER HERE**

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## 12 JUNE | 14.00 - 16.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

## SPEAKERS*

**Luca Di Nunzio**, Partner, *AndPartners Tax and Law Firm*
**Matteo Minardi**, Head of Real Estate Italy & Managing Director, *Ardian*
**Roberto Schiavelli**, General Counsel, *DeA Capital Real Estate SGR*
**Igor Rizzetto**, Manager – Financial Institutions Structured Credit, *Banca Finint CIB*
**Davide Cattarin**, Managing Director, *CBRE Valuation*

**In progress*

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by*

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

GEBBIABORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI



ROUNDTABLE

# AI AND CRIMINAL LAW RISKS

**REGISTER HERE**

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## 12 JUNE | 16.00 - 18.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

## SPEAKERS*

**Maurizio Bortolotto**, Founding Partner, *Gebbia Bortolotto Penalisti Associati*

**Sara Citterio**, Group General Counsel, *Trussardi*

**Lorenzo Maria Di Vecchio**, General Counsel EMEA, *Christian Dior Couture*

**Giorgio Martellino**, General Counsel & Compliance Officer, *Avio S.p.A.*

**Claudia Ricchetti**, General Counsel and Board Secretary, *Ferragamo*

**In progress*

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

BANCA mediolanum




ROUNDTABLE

# IPOs and SMEs

## 12 JUNE | 16.00 - 18.00

## HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## SPEAKERS*

**Stefano Bellavita**, Executive Chairman & Managing Partner, *Alantra Italy*

**Andrea Costantini**, Managing Partner and President, *Smart Capital*

**Federico Girotto**, CEO, *Masi Agricola*

**Barbara Lunghi**, Head of Primary Markets Italy, *Borsa Italiana*

**Diego Selva**, Head of Investment Banking, *Banca Mediolanum*

* Panel in progress

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

BonelliErede
with LOMBARDI



CONFERENCE

# NEW TRENDS OF M&A TRANSACTIONS

## 13 JUNE | 09.00 - 13.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

**N°2 CREDITS GRANTED***

HERBERT SMITH FREEHILLS




# THE GOLDEN AGE OF PHARMA INNOVATION

**13 JUNE | 09.00 - 13.00**
(LUNCH TO FOLLOW)

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Translation from/to

## PROGRAM

| | |
|---|---|
| 9.00 | Check-In and Welcome Coffee |
| 9.30 | Opening Remarks |
| 9.40 | Keynote Speech |
| 9.55 | **Roundtable I - Early stage: challenges and opportunities** |
| 11.10 | Coffee Break |
| 11.30 | **Roundtable II - Late stage: the role of Italy in the global arena** |
| 12.45 | Closing Remarks |
| 13.00 | Light Lunch |

## SPEAKERS**

**Alessandro Ban**, Manager and Life Sciences Consultant
**Francesco Cerruti**, General Director, *Italian Tech Alliance*
**Enrica Dogali**, Group Chief Legal and Compliance Officer, *Angelini Industries*
**David Ingrassia**, Head of Group Corporate Governance, *Zambon*
**Elena Paola Lanati**, Ceo, Indicon and Vice President, *IAB- Italian Angels for Biotech*
**Fausto Massimino**, Legal, Compliance & Governance Head, *Roche Italia*
**Alan Montgomery**, Partner, Co-Head Pharmaceuticals, Co-Head of India Practice, *Herbert Smith Freehills*
**Laura Orlando**, Italy Managing Partner, Joint Global Head of Intellectual Property EMEA Co-Head of Life Sciences, *Herbert Smith Freehills*
**Augusto Santoro**, Partner, Head of the Italian Corporate Practice, *Herbert Smith Freehills*
**Federica Tadini**, General Manager, *G-Factor - Fondazione Golinelli*

** Panel in progress

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

*by the Milan Bar Association

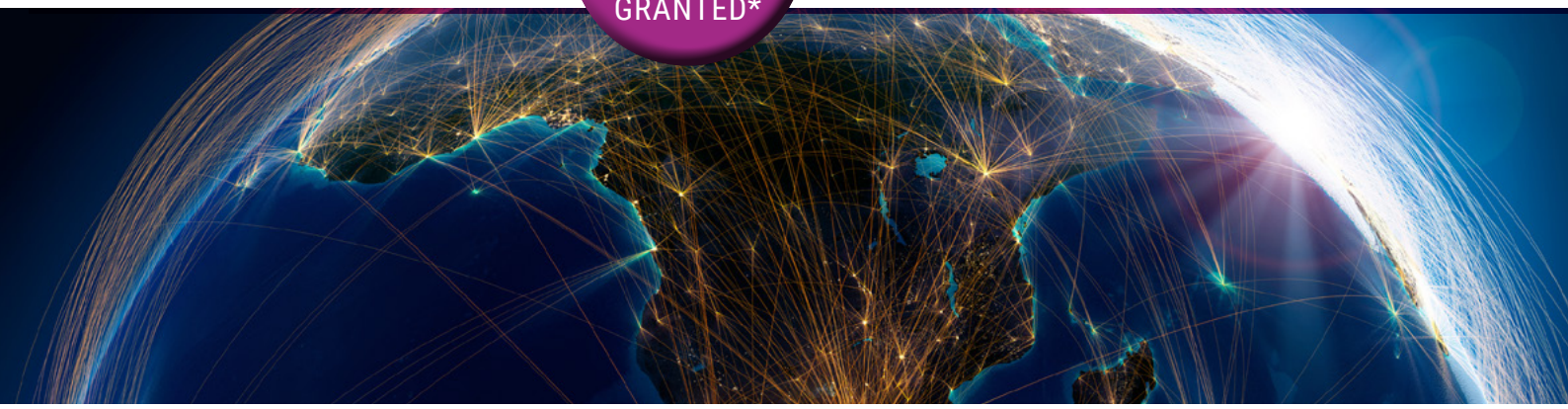
For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

N°1 CREDIT GRANTED*

BERGS & MORE
LEGAL, TAX AND BUSINESS ADVISORY



ROUNDTABLE

# AFRICA: NEW APPROACH STRATEGIES, THE MATTEI PLAN AND THE VALUE OF FINANCE

## 13 JUNE | 11.00 - 13.00

### HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

REGISTER HERE

Translation from/to

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

## PROGRAM

### Introduction

**Massimo Zaurrini**, Founder, *Africa e Affari*

### Panel:

**Eugenio Bettella**, Founding Partner, *Bergs & More*

**Diamana Diawara**, Director of Arbitration and ADR for Africa, *ICC Paris*

**Giuseppe Mistretta**, Director for Sub-saharan Africa, *Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation*

**Rita Ricciardi**, Founding Partner, *Bergs & More*

**Mahmoud Shaarawy**, Chief Legal & Compliance Officer, *HSA Group*

### Q&A and Closing Remarks

*by the Milan Bar Association

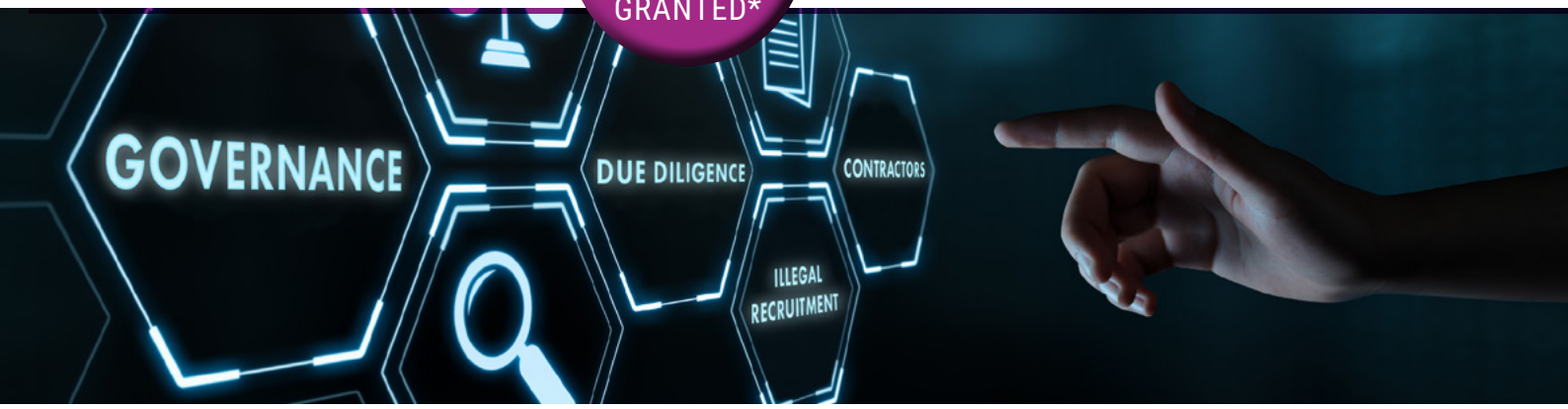
For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel EUROPE · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

N°1 CREDIT GRANTED*

SIMBARI
AVVOCATI PENALISTI




ROUNDTABLE

# G FOR GOVERNANCE.

## RULES OF GOOD PRACTICE FOR THE **DUE DILIGENCE** ON **CONTRACTORS** AND PREVENTION FROM **ILLEGAL RECRUITMENT**.

**13 JUNE | 14.00 - 16.00**

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Event to be held in

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

*by the Milan Bar Association

## SPEAKERS

**Fabio Basile**, Professor of Criminal Law, *Università degli Studi di Milano*
**Adriano Peloso**, Country Counsel, Legal Director, EMEA, Italy, Spain & Portugal, *Lenovo*
**Ciro Santoriello**, Deputy Prosecutor, *Public Prosecutor's Office of Cuneo*
**Domenico Santoro**, Judge for Preliminary Investigations, *Court of Milan*
**Armando Simbari**, Founder, *Simbari Avvocati Penalisti*
**Micaela Vescia**, Head of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanesi S.p.A.*
**Marcella Vulcano**, Lawyer, President, *Advisora* | Expert in Prevention Procedure

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

Legalcommunity Week *is supported by* ACC Association of Corporate Counsel Europe · AIGI · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano · Milan Chamber of Arbitration

LEGALCOMMUNITY**WEEK**

LCPUBLISHINGGROUP

CORPORATE**MUSIC**CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

# SAVE THE DATE




# 13 JUNE 2024

**MAGAZZINI GENERALI** Via Pietrasanta, 16 - Milan

## From 18.30

REGISTER

Media Partner rockol

Partner Centro Servizi INVESTIGATIVI

**#CorporateMusicContest**



For information: **ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - +39 02 36727659**

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

*Patronage*

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO



# 10-14 JUNE 2024

# MILAN 8th EDITION

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

www.legalcommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek



# Tub a Milano: la città, centro europeo dell'innovazione

**A 12 mesi dall'avvio del nuovo sistema di corti specializzate in contenzioso brevettuale, gli avvocati sono per gran parte soddisfatti. Il primo luglio apre la sede nel capoluogo**

di giuseppe salemme

È fissata per il primo luglio l'inaugurazione della sede milanese della divisione centrale del Tribunale unificato dei brevetti (in breve Tub o Upc), la nuova giurisdizione brevettuale comune a 17 Paesi europei, in cui si concentrerà il contenzioso sui nuovi brevetti europei unitari (e progressivamente anche quello sui brevetti europei "tradizionali").
Da quel giorno, Milano raccoglierà una parte delle competenze originariamente previste dagli accordi costitutivi della nuova giurisdizione per la sede di Londra, poi venuta meno per Brexit, e affiancherà Parigi e Monaco come hub centrale del Tub. Tradotto in pratica: Milano diventerà il centro europeo delle azioni di nullità e di accertamento negativo della contraffazione per i brevetti relativi alle *human necessities* (tra le altre: prodotti alimentari, dispositivi medici e articoli sanitari, entertainment, abbigliamento, gioielleria e arredamento), purché privi dei certificati di protezione complementare (Cpc) necessari ad allungare la durata di alcuni brevetti (come quelli farmaceutici).
La divisione locale del Tub è già operativa a Milano dal giugno 2023 (con Parigi a "coprire" provvisoriamente le suddette competenze di Milano per il primo anno). Quella centrale sorgerà negli stessi spazi: situati in via San Barnaba 50, subito dietro il Palazzo di Giustizia, gli 870 metri quadrati e i 16 uffici della divisione centrale costeranno all'Italia circa 2,3 milioni di euro nei prossimi 5 anni. Un investimento tutto sommato esiguo, per un'iniziativa che promette un indotto notevole per Milano, nonché di certificare l'importanza del ruolo dell'Italia e del capoluogo lombardo nel panorama dell'innovazione e della valorizzazione degli asset immateriali.
È di questa idea **Stefania Bergia**, avvocata partner del dipartimento Ip della sede milanese di Simmons & Simmons: «Pur essendo una corte basata su un'infrastruttura telematica, sarà importante per noi avvocati essere fisicamente più vicini al processo decisionale. Da alcune stime, poi, sembra che i due terzi dei casi presentati davanti agli uffici della sede centrale di Parigi sarebbero stati di competenza di quella milanese: un indice di quanto siano importanti le competenze assegnate alla nuova divisione» spiega l'avvocata a MAG.
Anche **Laura Orlando**, managing partner italiana e global head of Ip di Herbert Smith Freehills


STEFANIA BERGIA

(nonché membra della commissione Ip dell'Ordine degli avvocati di Milano), è soddisfatta: «Ho già sentito meraviglie in merito alla gestione operativa del Tub milanese in questo primo anno: dalla qualità delle decisioni, alle attività di cancelleria, tutto sembra in linea con i migliori standard internazionali. Trattandosi di procedure nuove, e ancora da interpretare, lo spirito collaborativo da parte di tutti è essenziale».

Le due avvocate fanno il punto su com'è andato il primo anno di operatività non solo del Tub, ma anche del brevetto europeo con effetto unitario, che garantisce protezione nei 17 Paesi che hanno ratificato il relativo trattato tramite una singola registrazione (a differenza del brevetto europeo tradizionale, che consiste in un "fascio" di diversi brevetti nazionali). «Un grande segnale di fiducia è arrivato dall'Italia, con 1212 domande di brevetto unitario presentate: siamo quarti dietro Francia, Germania e Svizzera». Tra i pro del brevetto unitario c'è l'abbattimento dei costi: invece di gestire tanti procedimenti quanti i Paesi in cui si richiede tutela, il procedimento è unico, e anche la fee.
Per quanto riguarda il Tub nello specifico, i numeri al 30 aprile parlano di 341 procedimenti gestiti, di cui solo 8 a Milano (ma la cifra aumenterà di molto con l'avvio della divisione centrale). A fare la parte del leone sono state finora le sedi tedesche (Monaco, Düsseldorf, Manheim e Amburgo), che hanno attratto 241 casi (il 70% del totale). Un "germanocentrismo" che preoccupa un po': «Le rules of procedure del Tub sono state scritte per essere un *melting pot* delle tradizioni giuridiche di

tutti i principali Paesi europei: soprattutto tedesca e inglese, ma anche italiana e francese. Se poi però l'approccio applicativo sarà prevalentemente "tedesco", lo sforzo di creare un foro genuinamente pan-europeo rischia di essere vanificato, almeno in parte» sostiene Orlando. «L'assenza di Londra da un lato ci ha fatto bene, perché ha portato alla riassegnazione all'Italia della divisione centrale; ma, uscendo dal campanilismo, forse con un potere Uk avremmo avuto un quadro più bilanciato». Un altro dibattito molto sentito in questi primi mesi è stato quello sulla trasparenza: «Inizialmente il Tub ha rifiutato di dare pieno accesso alle decisioni e agli atti dei procedimenti, suscitando la preoccupazione di molti. È un sistema giurisdizionale nuovo e in via di sperimentazione, ed è fondamentale che ci sia trasparenza così che tutti possano impararne il funzionamento» prosegue Orlando, la quale comunque riconosce che ultimamente sono stati fatti dei concreti passi avanti.

Nel complesso, e a parte queste (comunque moderate) preoccupazioni, il giudizio della comunità legale sull'operato del Tub finora è ampiamente positivo. «Dalle prime pronunce traspare una grande competenza dei giudici: non solo giuridica, ma anche tecnica» spiega Stefania Bergia, che ha fra l'altro ottenuto i primi due provvedimenti d'urgenza della nuova giurisdizione. «In generale, è un procedimento molto rapido. Nei giudizi ordinari è lasciato molto spazio alle parti per scambiarsi memorie a stretto giro con un intervento limitato dei giudici; poi, in estrema sintesi, i giudici prendono in mano le attività e si fa una discussione finale in forma di trial, all'esito dei quali viene emessa la decisione. È tutto molto veloce, con termini "da cautelare": in Italia ottenere una sentenza di merito in un anno o poco più è impossibile; qui stanno invece effettivamente soddisfacendo le aspettative».
In questi primi mesi si sono ridimensionate anche alcune delle preoccupazioni della vigilia. La prima era quella relativa alla grande quantità di *opt-out* dalla nuova giurisdizione presentata dai titolari dei brevetti europei (a giugno 2023 erano circa mezzo milione), che rischiava secondo alcuni di rendere deserto il nuovo Tub; ma, come prosegue Bergia, «i titolari di brevetti che hanno scelto di non fare l'opt-out si sono attivati da subito con infringement


LAURA ORLANDO

action di fronte alle divisioni locali, soprattutto tedesche».
Un altro timore era legato alla lingua dei procedimenti: l'italiano è infatti utilizzabile solo in quelli che iniziano dinanzi alle divisioni locali italiane (essendo lingue ufficiali del Tub solo inglese, francese e tedesco). Finora, solo il 3% delle controversie è trattato in italiano; nella maggior parte dei casi si è usato l'inglese (48%) o il tedesco (45%). Per i moderni Ip-lawyers, soprattutto quelli operanti in strutture internazionali, si tratta a ogni modo di un problema relativo.
Anzi, talvolta anche la scelta della lingua in cui litigare può essere strategica: «Magari in qualche caso può essere più vantaggioso partire con una lingua, per poi cambiare strada facendo...» afferma Bergia. È un esempio che spiega bene l'approccio degli avvocati verso il Tub: «È uno strumento in più. Dopo un anno iniziamo a sapere come utilizzarlo, e ci consente di arricchire la nostra strategia brevettuale. Le opzioni sono molte: andare nelle divisioni locali o quelle centrali, partire con azioni di contraffazione, o difendersi con riconvenzionali di nullità, chiedere misure d'urgenza... tutte opzioni da valutare e calibrare anche in unione con i sistemi tradizionali di tutela giurisdizionali». Ma solo a patto di avere i giusti collaboratori: «Noi abbiamo la fortuna di lavorare in un team internazionale, composto anche da tecnici, il che è di grandissimo aiuto. Ma in particolare abbiamo riscoperto quanto sia importante avere una squadra coesa: quando i tempi sono stretti non basta sapere che c'è qualcuno nel tuo team con l'expertise che ti serve. Serve anche che sia qualcuno che conosci e con cui c'è intesa».

PUBLISHINGGROUP
LC




PREZZO
**39.90€**

# ORDINA
# LA TUA COPIA!

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

# Legalcommunity Tax Awards 2024




## I VINCITORI

*SFOGLIA LA FOTOGALLERY*

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



Agli East Stand Studios di Milano si sono svolti **Legalcommunity Tax Awards 2024**. La cerimonia è stata l'occasione per riconoscere e premiare le eccellenze del mercato fiscale italiano.

L'undicesima edizione dell'evento, organizzata da Legalcommunity.it, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria agli studi e ai singoli professionisti che nel corso dell'anno si sono distinti maggiormente per reputazione e attività in campo tax.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:





| Categoria | Vincitore |
|---|---|
| FIRM OF THE YEAR | Facchini Rossi Michelutti |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR | Andrea Silvestri - Legance |
| WOMAN OF THE YEAR | Vania Petrella - Cleary Gottlieb |
| FIRM OF THE YEAR ADVISORY | Maisto e Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVISORY | Andrea Silvestri - Legance |
| FIRM OF THE YEAR TRANSFER PRICING | EY |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR TRANSFER PRICING | Andrea Tempestini - McDermott Will & Emery |
| FIRM OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION | Gianni & Origoni |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION | Roberto Egori - Linklaters |
| FIRM OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS | Pirola Pennuto Zei & Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS | Giuliano Foglia - Foglia & Partners |
| FIRM OF THE YEAR LITIGATION | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR LITIGATION | Marco Cerrato - Maisto e Associati |
| FIRM OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES | Santacroce & Partners |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES | Roberta De Pirro - Morri Rossetti |
| FIRM OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT | Vasapolli & Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT | Paolo Ludovici - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici |
| FIRM OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY | Russo De Rosa Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY | Michele Aprile - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici |
| FIRM OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING | Maisto e Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING | Giulio Andreani - PwC TLS |
| FIRM OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE | AndPartners |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE | Marco Lio - PwC TLS |
| FIRM OF THE YEAR EU TAXATION | Maisto e Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR EU TAXATION | Fabio Chiarenza - Gianni & Origoni |
| FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION | Chiomenti |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION | Michele Milanese - Ashurst |
| FIRM OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW | Perroni e Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW | Enrico de Castiglione - de Castiglione Ingraffia Zanchi e Associati |
| FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE | FIVELEX |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR REAL ESTATE | Francesco Guelfi - Allen & Overy |
| FIRM OF THE YEAR ESG | Biscozzi Nobili & Partners |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR ESG | Roberta Moscaroli - Dentons |
| FIRM OF THE YEAR HIGH TECH | Di Tanno Associati |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR HIGH TECH | Lorena Pellissier - Belluzzo International Partners |
| BEST PRACTICE BANKING ADVISORY | Studio Rock |










LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

10th EDITION

# corporate

## 12.06.2024

**19.15** CHECK-IN
**19.30** COCKTAIL
**20.15** CEREMONY
**21.00** STANDING DINNER

## PALAZZO DEL GHIACCIO

Via Giovanni Battista Piranesi, 14 | Milan

Partner

INTESA SANPAOLO

#LcCorporateAwards

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - 02.36727659

LEGALCOMMUNITY AWARDS

10 EDITION corporate

12.06.2024

# GIURIA



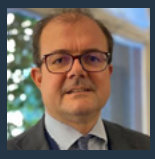
**Leonardo Adessi**
Partner e Consigliere di Amministrazione, *Nextalia SGR*



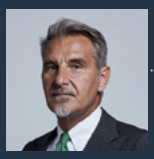
**Diana Allegretti**
General Counsel
*Zurich Italia*



**Orlando Barucci**
Founding Partner and Executive Chairman,
*Vitale&Coale&Co*



**Claudio Berretti**
Direttore Generale
*Tamburi Investment Partners*



**Federico Bonaiuto**
General Counsel
*Leonardo*



**Andrea Bonante**
Global Corporate Affairs e Compliance Director
*Moncler*



**Massimiliano Boschini**
Responsabile Partecipazioni Istituzionali, *Intesa Sanpaolo*



**Giovanni Carenini**
Condirettore Generale
*Amundi SGR*



**Matteo Cirla**
Amministratore Delegato
*IGI Sgr*



**Antonio Corda**
Legal Affairs, External Affairs & Corporate Communication Director, *Vodafone*



**Giovanni Cucchiarato**
Group General Counsel
*Dedalus*



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



**Maurizio Di Bartolomeo**
Legal Director & Secretary
*Giochi Preziosi*



**Eduardo Di Mauro**
Legal Director
*Pernigotti*



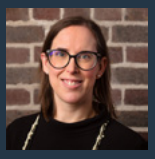
**Cristina de Haag**
Head of Legal Italy
*Borsa Italiana Euronext Groupt*



**Antonio La Verghetta**
Regulatory Relations EMEA – Head Regulatory Engagement & Integration, *UBS*



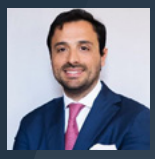
**Giovanni Lombardi**
General Counsel
*illimity Bank*



**Giulia Malusa**
Director – Head of Italy
*Howden M&A*



**Diego Manzetti**
General Counsel Europe
*AIG*



**Fabrizio Manzi**
General Counsel and Chief Legal & Compliance Officer
*Italiaonline*



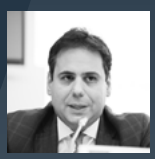
**Michele Marocchino**
Managing Director, *Lazard*



**Stefano Martinazzo**
Partner – Responsabile Forensic Accounting – Internal Audit & Litigation, *Axerta*



**Roberto Mastrorosa**
Director Corporate & Legal Affairs, *Prelios SGR*



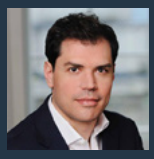
**Jacques Moscianese**
Executive Director, Group Head of Institutional Affairs,
*Intesa Sanpaolo*



**Paola Nocerino**
General Counsel
*Air Liquide Italia*



**Agostino Nuzzolo**
General Counsel and Legal Affairs Executive Vice President – Secretary of the Board, *TIM*



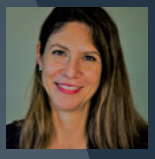
**Sandro Patti**
CIO & founder
*Valiant Asset Management*



**Mauro Premazzi**
Managing Director and Head of Italy IB, *Jefferies*



**Angelica Ruggeri**
General Counsel
*Golden Goose*



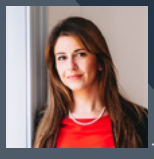
**Valérie Ruotolo**
Geo Compliance & Corporate Legal Lead for ICEG, *Accenture*



**Renato Salsa**
Partner – Corporate Finance Leader – Head of M&A, *EY*



**Michele Scibetta**
General Counsel
*Sirti*



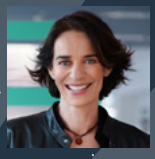
**Arianna Scocchera**
Head of Italy, *HFW Partners*



**Umberto Simonelli**
Chief Legal & Corporate Affairs Officer, *Brembo*



**Roberto Tazzioli**
Head of Group Legal NPE and Corporate Transactions, *Unicredit*



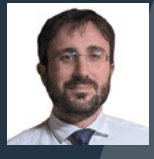
**Isabella Toth**
Direttore Affari Legali e Societari
*HPE Italy*



**Micaela Vescia**
Direttore Affari Legali e Societari, *Azienda Trasporti Milanesi*



**Marco Vismara**
Partner, *CDI Global*



**Francesco Roberto Wembagher**
General Counsel, *Quaestio Capital SGR*



**Pierluigi Zaccaria**
Direttore Legal & Corporate Affairs, *SEA*



**Laura Zanin**
General Counsel, *Itelyum Group*



**Umberto Zanuso**
Head of Structured Finance, *Fineurop Soditic*

#LcCorporateAwards

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - 02.36727659

## FIRM OF THE YEAR

CHIOMENTI

**FACCHINI ROSSI MICHELUTTI**

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LEGANCE

MAISTO E ASSOCIATI



FRANCESCO POLLI, MASSIMILIANO ALTOMARE, LUCA ROSSI, RICCARDO MICHELUTTI
FRANCESCA MARTUSCELLI, FABRIZIO ZECCA, ANDREA VACCA, ANNA ELISA LANDRISCINA
GIACOMO GABRIELE FICAI, FRANCESCO FACCHINI"

## PROFESSIONAL OF THE YEAR

PAOLO LUDOVICI
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

GUGLIELMO MAISTO
*Maisto e Associati*

VANIA PETRELLA
*Cleary Gottlieb*

LORENZO PICCARDI
*Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati*

**ANDREA SILVESTRI**
***Legance***




## WOMAN OF THE YEAR

**VANIA PETRELLA**
***Cleary Gottlieb***










VIETATO
FUMARE







## FIRM OF THE YEAR ADVISORY

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

LEGANCE

**MAISTO E ASSOCIATI**

PEDERSOLIGATTAI

STUDIO ROCK



MAURO MESSI, CESARE SILVANI, FRANCESCO MORRA, MARCO CERRATO, TERESA GALLUCCIO BIAGIO IZZO, BEATRICE FRANCIA, CLAUDIA INCORONATO, WILLIAM CRIMINISI E STEFANO TELLARINI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVISORY

GIOVANNI BANDERA
*PedersoliGattai*

PIETRO BRACCO
*AndPartners*

FABIO CHIARENZA
*Gianni & Origoni*

FRANCESCO MANTEGAZZA
*FIVELEX*

**ANDREA SILVESTRI**
***Legance***




## FIRM OF THE YEAR TRANSFER PRICING

BONELLIEREDE

**EY**

GIANNI & ORIGONI

MCDERMOTT WILL & EMERY

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



IL TEAM

## PROFESSIONAL OF THE YEAR TRANSFER PRICING

DAVIDE BERGAMI
*EY*

MARIO D'AVOSSA
*Gianni & Origoni*

STEFANO SIMONTACCHI
*BonelliErede*

**ANDREA TEMPESTINI**
***McDermott Will & Emery***

PIERGIORGIO VALENTE
*Valente Associati GEB Partners / Crowe Valente*




## FIRM OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION

ALLEN & OVERY

ASHURST

FIVELEX

**GIANNI & ORIGONI**

LINKLATERS




IL TEAM

## PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION

FABIO BRUNELLI
*Di Tanno Associati*

MICHELE CITARELLA
*CBA*

**ROBERTO EGORI**
***Linklaters***

MARCO PALANCA
*Simmons & Simmons*

LUCA ROSSI
*Facchini Rossi Michelutti*



## FIRM OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TAXATION

CHIOMENTI

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

MCDERMOTT WILL & EMERY

**PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI**



PAOLO ARGINELLI, SERENA BUSSOTTI, DARIA FERRARIO, MIRNA IZZI, LUCA OCCHETTA NATHALIE BRAZZELLI, MASSIMO DI TERLIZZI, CHIARA GRANDI, CHIARA GUERCI GUIDO DONEDDU, FILIPPO JURINA

## PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TAXATION

LEO DE ROSA
*Russo De Rosa Associati*

ROBERTO EGORI
*Linklaters*

**GIULIANO FOGLIA**
***Foglia & Partners***

CLAUDIA GREGORI
*Legance*

VANIA PETRELLA
*Cleary Gottlieb*




## FIRM OF THE YEAR LITIGATION

DI TANNO ASSOCIATI

**GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI**

MAISTO E ASSOCIATI

PLUSIDERS

VALENTE ASSOCIATI GEB PARTNERS / CROWE VALENTE



ANDREA IANNACCONE, PIETRO PICCONE FERRAROTTI, VALERIA GIORFFRÈ, MICHELE BISSOLI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR LITIGATION

GIULIO ANDREANI
*PwC TLS*

**MARCO CERRATO**
***Maisto e Associati***

MATTEO FANNI
*Legance*

STEFANO PETRECCA
*CBA*

PAOLO PURI
*Plusiders*

LIVIA SALVINI
*Salvini e Soci*




## FIRM OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES

ASHURST

MORRI ROSSETTI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

**SANTACROCE & PARTNERS**

STS DELOITTE




ALESSANDRO MASTROMATTEO, SIMONA FICOLA, ANNA ABAGNALE, LORENZO LODOLI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES

**ROBERTA DE PIRRO**
***Morri Rossetti***

SILVIA DI FLORIO
*STS Deloitte*

LUCA LAVAZZA
*PwC TLS*

FABIO ONEGLIA
*FIVELEX*

BENEDETTO SANTACROCE
*Santacroce & Partners*



## FIRM OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT

BELLUZZO INTERNATIONAL PARTNERS

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

GIANNI & ORIGONI

**VASAPOLLI & ASSOCIATI**

WITHERS




GIOVANNA BORELLA, ANDREA VASAPOLLI, ANNAMARIA ALLIAUDI, MIRELLA GENTA, GAIA TIRRITO

## PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT

LUIGI BELLUZZO
*Belluzzo International Partners*

FABIO CHIARENZA
*Gianni & Origoni*

GIULIA CIPOLLINI
*Withers*

**PAOLO LUDOVICI**
***Gatti Pavesi Bianchi Ludovici***

ANDREA VASAPOLLI
*Vasapolli & Associati*




CAROLINA TURRI E VIRGINIA SCHLEGEL

## FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

CBA

CHIOMENTI

FIVELEX

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI

**RUSSO DE ROSA ASSOCIATI**



ANDREA BOLLETTA,LUCA MAINARDI ,ALESSANDRO MANIAS , VALERIO LIBANI , FEDERICA PAIELLA LUIGI CECERE , MARCO ZANI, PAOLO CRIPPA, ANNALISA DOMIZI, NICCOLÒ CAPPELLINI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

**MICHELE APRILE**
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

FABIO BRUNELLI
*Di Tanno e Associati*

MICHELE CITARELLA
*CBA*

LEO DE ROSA
*Russo De Rosa Associati*

FRANCESCO GUELFI
*Allen & Overy*




## FIRM OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING

DENTONS

LEGANCE

LINKLATERS

**MAISTO E ASSOCIATI**

PWC TLS




MAURO MESSI, WILLIAM CRIMINISI, TERESA GALLUCCIO, CESARE SILVANI, MARCO CERRATO
BEATRICE FRANCIA, BIAGIO IZZO, CLAUDIA INCORONATO, FRANCESCO MORRA E STEFANO TELLARINI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING

**GIULIO ANDREANI**
*PwC TLS*

FABRIZIO CAPPONI
*Dentons*

TOMMASO DI TANNO
*Di Tanno Associati*

ROBERTO EGORI
*Linklaters*

CLAUDIA GREGORI
*Legance*



## FIRM OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

**ANDPARTNERS**

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

PWC TLS

STS DELOITTE



ANDREA DE NIGRIS, GERARDO SGUEGLIA, BLASCO MONTEFORTE SPECCHI, MATTEO CHIONCHI
DANIELA DELFRATE, FEDERICO DI PIPPO, PAOLA DESIDERI ZANARDELLI, PIETRO BRACCO
PAOLO PIANTAVIGNA, LUCA DI NUNZIO

## PROFESSIONAL OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

DANIELA DELFRATE
*AndPartners*

**MARCO LIO**
***PwC TLS***

RICCARDO MICHELUTTI
*Facchini Rossi Michelutti*

BENEDETTO SANTACROCE
*Santacroce & Partners*

STEFANO ZAMBELLI
*STS Deloitte*




## FIRM OF THE YEAR EU TAXATION

CHIOMENTI

DI TANNO ASSOCIATI

FOGLIA & PARTNERS

GIANNI & ORIGONI

**MAISTO E ASSOCIATI**



MAURO MESSI, BIAGIO IZZO, TERESA GALLUCCIO, STEFANO TELLARINI, CLAUDIA INCORONATO
FRANCESCO MORRA, MARCO CERRATO, BEATRICE FRANCIA, CESARE SILVANI E WILLIAM CRIMINISI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR EU TAXATION

RENZO AMADIO
*Di Tanno Associati*

**FABIO CHIARENZA**
***Gianni & Origoni***

MARCO JANNON
*Pavia e Ansaldo*

PAOLO LUDOVICI
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

RICCARDO MICHELUTTI
*Facchini Rossi Michelutti*




## FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION

ASHURST

BONELLIEREDE

**CHIOMENTI**

MAISTO E ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS




GIULIA BIGHIGNOLI, ANTONINO GUIDA, CARLOMARIA SETTI DELLA VOLTA
ELISABETTA COSTANZA PAVESI, ROBERTA DAMASI, GIAN GUALBERTO MORGIGNI
RETJONA KOLA, MARGHERITA PITTORI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION

FABIO CHIARENZA
*Gianni & Origoni*

**MICHELE MILANESE**
***Ashurst***

MARCO PALANCA
*Simmons & Simmons*

RAUL ANGELO PAPOTTI
*Chiomenti*

MARICLA PENNESI
*Andersen*



## FIRM OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

CAGNOLA & ASSOCIATI

DINOIA E FEDERICO AVVOCATI

PENALISTI

FORNARI E ASSOCIATI

**PERRONI E ASSOCIATI**



FEDERICO SIGNORINI, GIULIA VARACALLI, LAURA MANFREDINI, BRUNO ANDÒ
EDOARDO MAGGIONI, ALESSIA PONTACOLONE

## PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW

GUIDO CARLO ALLEVA
*Alleva e Associati*

**ENRICO DE CASTIGLIONE**
***de Castiglione Ingraffia Zanchi e Associati***

GIUSEPPE FORNARI
*Fornari e Associati*

GIUSEPPE IANNACCONE

IANNACCONE E ASSOCIATI
*Giorgio Perroni - Perroni e Associati*




## FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE

ALLEN & OVERY

ANDPARTNERS

DENTONS

**FIVELEX**

SIMMONS & SIMMONS



LUDOVICA MAZZILLI, ELEONORA GUSSONI, FEDERICA ZARO, ANDREA BRAMBILLA, ROSANNA BELLONI
FRANCESCO MANTEGAZZA, SILVIA CASTIGLIONI, EDOARDO BASSI, OMENEA ZAID, MARCO MARINELLI

## PROFESSIONAL OF THE YEAR REAL ESTATE

LUCA DI NUNZIO
*AndPartners*

GIUSEPPE ANDREA GIANNANTONIO
*Chiomenti*

**FRANCESCO GUELFI**
***Allen & Overy***

FRANCESCO MANTEGAZZA
*FIVELEX*

ROBERTA MOSCAROLI
*Dentons*




## FIRM OF THE YEAR ESG

**BISCOZZI NOBILI & PARTNERS**

DENTONS

FIVELEX

LEGANCE

PWC TLS




IL TEAM

## PROFESSIONAL OF THE YEAR ESG

LUCIANO BONITO OLIVA
*Gianni & Origoni*

CLAUDIA GREGORI
*Legance*

MARCO LIO
*PwC TLS*

FRANCESCO MANTEGAZZA
*FIVELEX*

**ROBERTA MOSCAROLI**
***Dentons***



## FIRM OF THE YEAR HIGH TECH

BELLUZZO INTERNATIONAL PARTNERS

**DI TANNO ASSOCIATI**

PEDERSOLIGATTAI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS



IL TEAM

## PROFESSIONAL OF THE YEAR HIGH TECH

STEFANO BOGNANDI
*Foglia & Partners*

GIUSEPPE GALEANO
*Pavia e Ansaldo*

MARCO PALANCA
*Simmons & Simmons*

**LORENA PELLISSIER**
***Belluzzo International Partners***

MARCO SANDOLI
*Di Tanno Associati*




## BEST PRACTICE BANKING ADVISORY

**STUDIO ROCK**



IL TEAM

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

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

For information:
info@iberianlegalgroup.com

## Obiettivo legalità



# La difesa tecnica del Collegio Sindacale: un caso a lieto fine

di stefano martinazzo*

Lo scorso 22 aprile 2024 è stata depositata la motivazione dell'assoluzione in primo grado *"perché il fatto non costituisce reato"* (e per alcuni residui capi d'accusa "perché il fatto non sussiste"), di tutti i membri del Collegio Sindacale di un'importante società attiva nel settore delle telecomunicazioni.

L'intero Collegio era stato imputato, in concorso con altri, per il reato di false comunicazioni sociali e in particolare per avere svolto un controllo meramente formale, senza procedere ad alcun approfondimento e/o verifica autonoma, recependo, passivamente, le informazioni provenienti dagli organi interni della società.

Questi ultimi, secondo l'accusa, avrebbero conseguito un ingiusto profitto grazie alla sistematica manipolazione del margine operativo lordo della società, mediante appostazioni contabili del tutto artificiose.

In buona sostanza, la contestazione formulata contro i sindaci si è concentrata sul mancato svolgimento di adeguati approfondimenti e/o verifiche autonome sul bilancio in approvazione, e quindi per una condotta di tipo omissivo.

Nel caso in esame, il Collegio Sindacale era stato imputato sulla base delle risultanze di una consulenza tecnica commissionata dal Pubblico Ministero, la quale sottolineava come i Sindaci avessero svolto, nell'esercizio del proprio mandato, "(...) *un ruolo sostanzialmente "formale* (...)", senza mai adempiere in modo compiuto ai doveri imposti dalla Legge, tipici della carica ricoperta e senza esercitare i poteri conferiti dal ruolo ricoperto, limitandosi pertanto "(...) *a prendere atto delle informazioni che i vari responsabili della società offrivano, senza procedere al alcun approfondimento o verifica autonoma, senza registrare alcun incontro e/o scambio di informazioni con la società di revisione o con l'Organismo di vigilanza".*

Il Consulente Tecnico del Pubblico Ministero sul punto è stato lapidario nell'affermare che l'organo di vigilanza *"si è limitato ad una supina presa d'atto delle attività informative provenienti dagli organi di controllo aziendale".*

Nella fase del dibattimento, la difesa tecnica del Collegio Sindacale, al contrario, ha ampiamente dimostrato come gli assunti accusatori risultavano assolutamente non sufficientemente



provati, soprattutto sulla scorta della lettura degli stessi Verbali del medesimo Collegio Sindacale.

Va premesso che l'art. 2403 del Cod. Civ. prevede che il Collegio Sindacale vigili sull'osservanza della Legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Tuttavia ad esso viene riservato un controllo contabile, ai sensi dell'art. 2409-bis del Cod. Civ. solo nelle società che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato, ipotesi ben diversa da quella trattata nel caso di specie, ove il Collegio Sindacale era stato incaricato del solo controllo sulla gestione.

La difesa tecnica ha evidenziato come dall'esame dei Verbali del Collegio Sindacale emergesse chiaramente un'attività costante, finalizzata allo svolgimento dei compiti demandati dal Codice Civile. Il Consulente Tecnico di Parte, in altre parole, ha dimostrato, nel dettaglio, che il Collegio Sindacale ha compiuto accertamenti penetranti ed efficaci, tenuto conto dei doveri disciplinati dall'art. 2403 del Cod. Civ..

Va citato altresì un importante pronunciamento della Corte di Cassazione (n. 42568/18), la quale ha affermato che al fine di dichiarare la responsabilità penale dei membri del Collegio risulta necessaria la prova dell'effettiva conoscenza del falso o, quantomeno, dell'esistenza di chiari "segnali di allarme" dai quali poterne desumere il falso con un alto livello di confidenza. In altre parole, la responsabilità, a titolo concorsuale, del componente del Collegio Sindacale sussiste qualora non possano essere trascurati i puntuali elementi sintomatici, dotati del necessario spessore indiziario, in forza dei quali l'omissione del potere di controllo e quindi dei poteri/doveri di vigilanza, avrebbe permesso la condotta illecita degli amministratori (si vedano le Sentenze di Cass. Pen. n. 19470/2016 e n. 14045/2016).

Il Consulente Tecnico della difesa, tenuto conto di questi importanti pronunciamenti, ha evidenziato che proprio dall'esame dei Verbali emergesse chiaramente come il Collegio non avesse mai riscontrato segnali di allarme o indici di anomalia tali da poter anche solo far sospettare l'esistenza delle frodi e delle manipolazioni contabili oggetto dell'impianto accusatorio. Peraltro, il Collegio nel caso di specie non era nemmeno tenuto all'attività di revisione del bilancio.

L'assenza di significativi segnali d'allarme, unitamente ai riscontri del Consulente Tecnico di Parte che hanno accertato come l'attività del Collegio non potesse essere definita *"sostanzialmente formale"* e omissiva, ha consentito al Giudice di dichiarare la piena assoluzione dei Sindaci da ogni addebito *"per carenza dell'elemento soggettivo richiesto dalla fattispecie incriminatrice"*.

** Forensic Accountant*



# Intelligenza artificiale: prepararsi al futuro del lavoro

**Marilù Capparelli, general counsel di Google: «L'Ai avrà un impatto trasformativo sull'economia, ecco perché vogliamo fornire supporto alle aziende locali»**

di michela cannovale

L'intelligenza artificiale (Ai) sta progredendo a velocità spedita nel mondo degli affari. Per quanto si trovi ancora nelle sue fasi iniziali di sviluppo e utilizzo, la sensazione diffusa è che tecnologie sempre più sofisticate entreranno a far parte del nostro quotidiano. Un recente studio di McKinsey suggerisce addirittura che l'Ai generativa potrebbe automatizzare fino al 70% delle attività aziendali entro il 2030, aggiungendo trilioni di dollari al valore dell'economia globale. Secondo il Global AI Adoption Index 2023 di IBM, tuttavia, sebbene il 42% delle organizzazioni con oltre 1000 dipendenti a livello globale usi già intensamente l'Ai nelle proprie attività e il 60% degli early adopter voglia incrementare gli investimenti in questo ambito, ovunque permangono barriere importanti nell'adozione di tecnologie avanzate. La prima fra tutte? La carenza di competenze. Lo sa bene Google, per cui l'Ai non è senz'altro una novità, che ha deciso di puntare su progetti che aiutino a conoscere questa tecnologia e, di conseguenza, ad aumentare la produttività delle piccole e medie imprese italiane. Uno di questi progetti, lanciato a metà aprile, si chiama non a caso *IA per il Made in Italy*. L'obiettivo è quello di guidare le pmi nella transizione tecnologica e digitale, aiutandole a capire dove (e come) inserire l'Ai all'interno dei propri processi aziendali, al contempo colmando i gap di competenze attraverso corsi adatti ai vari livelli di conoscenza.

Ma non c'è solo *IA per il Made in Italy*. Un'altra iniziativa su cui ha puntato Google, parlando di Ai, è il bando *CrescerAI*, di fondo Repubblica Digitale, finanziato da oltre 2 milioni di euro da Google Org e per sviluppare soluzioni innovative per il nostro Paese. Un'altra ancora è *AI Opportunity Initiative*, lanciata in Europa a marzo per sostenere la formazione delle competenze tech per tutti, con un'attenzione particolare alle comunità vulnerabili e svantaggiate.

«L'Ai avrà un impatto trasformativo sull'economia nazionale e internazionale. Ecco perché siamo convinti che sia fondamentale fornire supporto alle aziende locali al fine di sviluppare le potenzialità esistenti in questo settore», ha raccontato a MAG Marilù Capparelli, general counsel di Google che si è mossa in prima linea per lo sviluppo di queste iniziative.

**Cioè?**
Ho gestito questi progetti indossando due capelli. Quello da general counsel, innanzitutto, con cui ho supervisionato il mio team di legali, composto nello specifico caso del progetto *IA per il Made in Italy* dal senior counsel Alessandro Fasanella e dal junior counsel Simone Cedrola, insieme ai quali ho valutato tutte le opzioni di implementazione, con un occhio alle esigenze legali di compliance e a quelle di marketing, curando temi che vanno dalla competition alla privacy, dalle operazioni a premio alla definizione contrattuale delle iniziative stesse.

**E il secondo cappello?**
Essendo parte del management di Google Italia, ho avuto anche un ruolo di creazione e sviluppo del progetto. Siamo partiti con delle analisi strategiche che ci hanno permesso di capire come avremmo potuto contribuire alla crescita del Paese attraverso l'utilizzo dell'Ai. Abbiamo quindi indagato il potenziale di crescita del tessuto imprenditoriale italiano, il livello di competenze digitali, quale fosse la visione digitale predominante, quante aziende abbiano già messo in piedi una strategia digitale al loro interno. Dopodiché, abbiamo valutato quale tipo di contributo avremmo potuto offrire all'ecosistema italiano.



**...et voilà!**
Ma è più facile a dirsi che a farsi. I miei colleghi hanno svolto un lavoro davvero impressionante: conti che progetti come questi, quando prendono il volo, si muovono molto velocemente. Oltre a dover seguire la linea e le necessità dei team interni e a dover fare attenzione alla compliance, il legale in house deve anche lavorare con i partner esterni, in fase sia di negoziazione sia di realizzazione.

**Con chi vi siete consultati esternamente?**
Il nostro studio legale di riferimento, per tutte le questioni commerciali, è Hogan Lovells.

**L'Ai è una disciplina che si muove molto velocemente, sia dal punto di vista normativo sia dal punto di vista tecnologico. Voi come vi tenete aggiornati?**
Abbiamo un costante interscambio con i nostri dipartimenti di public policy a livello globale che vivono le trasformazioni legislative in tempo reale giorno per giorno e ci documentiamo attraverso la partecipazione a convegni e la continua lettura di aggiornamenti sulle testate giornalistiche, le riviste di settore e tutte le fonti ufficiali dell'UE. Quello che ci aiuta moltissimo nell'apprendere ciò che succede a livello legislativo e di policy nel mondo, quindi, sono le costanti riunioni con i colleghi d'oltreoceano e dei paesi europei con i quali ci scambiamo notizie legislative, esperienze e pareri. Ma le dirò: riteniamo molto utili anche le newsletter tematiche che riceviamo dagli studi legali.

**Già che ci siamo, che cosa ne pensa dell'AI Act recentemente approvato dal Parlamento europeo?**
Credo che l'intelligenza artificiale sia troppo importante per non essere regolamentata e che sarebbe sbagliato, dunque, non apprezzare i legislatori europei per il loro duro lavoro svolto. L'AI Act è una normativa di compliance molto articolata che porterà tutte le imprese che vorranno utilizzare l'Ai a domandarsi cosa fare per essere compliant. Fin dall'inizio del lavoro europeo sull'AI Act, peraltro, all'interno della nostra direzione legale abbiamo analizzato tutte le tematiche rilevanti e abbiamo considerato l'approccio basato sul rischio come un obiettivo chiave della governance delle nuove tecnologie.

**A cosa è importante che guardi l'AI Act quando diventerà applicabile nel 2026, secondo lei?**
Ritengo fondamentale che lavori di concerto con altre norme già esistenti a livello internazionale. La collaborazione internazionale sarà cruciale, per esempio tra UE, Nazioni Unite, Consiglio d'Europa e G7. E di sicuro dovrà focalizzarsi sul favorire opportunità, crescita e innovazione, affrontando al tempo stesso i rischi della tecnologia in modo efficace e proporzionato.

**Cosa ne pensa invece della strategia italiana emersa dall'executive summary pubblicato ad aprile?**
Mi pare sicuramente un buon inizio. Occorre però fare in modo, a livello nazionale, di non andare in sovrapposizione o contrapposizione con la legislazione europea, perché ci sarebbe il rischio di limitare gli investimenti e la possibilità delle imprese di accedere alle tecnologie. Ottimo invece se la normativa italiana sarà uno strumento abilitatore – e credo lo sia – per aumentare le opportunità per le imprese e finanziare le startup.



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

## Diverso sarà lei




ASCOLTA
IL PODCAST

# Femminile sovraesteso per la discontinuità, signorine!

di michela cannovale

*'Gentile Michela Cannovale, non le nascondo una certa stanchezza nel cercare di comunicare il senso del nostro regolamento che molti media hanno distorto e raccontato in modo non corrispondente al vero (un inciso, io rimango un rettore, non una rettrice, il nostro regolamento dice altro). Detto questo, sono disponibile per l'intervista podcast che mi ha gentilmente proposto. Possiamo sentirci telefonicamente per i dettagli'.*

**Flavio Deflorian**, rettore dell'Università di Trento, si è presentato così: severo ma giusto. Mi ero permessa di dargli della rettrice, ma solo per amore della causa.
Quale causa? Il femminile sovraesteso utilizzato nel nuovo regolamento varato dal suo ateneo, in cui tutte le cariche e le funzioni ricoperte all'interno dell'istituto – professoresse, studentesse e, appunto, rettrici – vengono declinate al femminile, indipendentemente dal fatto che chi le ricopre sia donna o uomo.

Deflorian, in una nota pubblicata dall'Università, aveva motivato la genesi di questa decisione affermando che «nella stesura del nuovo regolamento, abbiamo notato che accordarsi alle linee guida sul linguaggio rispettoso avrebbe appesantito molto tutto il documento. In vari passaggi, infatti, si sarebbe dovuto specificare i termini sia al femminile, sia al maschile. Così, per rendere tutto più fluido e per facilitare la fase di confronto interno, i nostri uffici amministrativi hanno deciso di lavorare a una bozza declinata su un unico genere. Hanno scelto quello femminile, anche per mantenere all'attenzione degli organi di governo la questione. Leggere il documento mi ha colpito. Come uomo mi sono sentito escluso. Questo mi ha fatto molto riflettere sulla sensazione che possono avere le donne quotidianamente quando non si vedono rappresentate nei documenti ufficiali. Così ho proposto di dare, almeno in questo importante documento, un segnale di discontinuità».

L'ho contattato subito, senza esitazioni. Trovate quello che ci siamo detti nella nuova puntata di *Diverso sarà lei*, compreso il motivo per cui la sua scelta non è stata accolta ovunque a braccia aperte. Buon ascolto a tutti!


FLAVIO DEFLORIAN

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

# Inspiralaw Italia 2024

## LE VINCITRICI




**SFOGLIA LA FOTOGALLERY**

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



Lo scorso 9 aprile, ai Chiostri di San Barnaba di Milano sono state premiate le avvocate incluse da MAG nella terza edizione di **Inspiralaw Italy**, l'iniziativa che punta a raccontare e valorizzare, di anno in anno, 50 profili di leadership professionale al femminile in Italia, sia in studi legali che in house..

Di seguito le vincitrici di tutte le categorie :



| Vincitrice | Azienda |
|---|---|
| Mariella Barletta | DHL |
| Silvia Bertini | De Nora |
| Barbara Benzoni | Eni |
| Marilù Capparelli | Google |
| Rosy Cinefra | NTT Data |
| Sara Citterio | Trussardi |
| Antonia Cosenz | Banco BPM |
| Ilaria de Benedictis | Manifatture Sigato Toscano |
| Sabrina Delle Curti | Engineering |
| Ombretta Faggiano | Esaote |
| Shannon Tanya Lazzarini | Unicredit |
| Susanna Luini | Eni |
| Marta Massarelli | Hippocrates |
| GERMANA MENTIL | ITALGAS |
| Valentina Mercati | Five-e |
| Ilaria Musco | Doctolib |
| Simona Musso | Lavazza |
| Gabriella Porcelli | Iveco Group |
| Valentina Ranno | L'Oréal |
| Claudia Ricchetti | Ferragamo |
| Roberta Roccanova | QVC |
| Giovanna Rosato | Danone |
| Laura Segni | IMI Corporate & Investment Banking |
| Flavia Maria Tavasci | BAT |
| Micaela Vescia | ATM |

| Vincitrice | Azienda |
|---|---|
| Stefania Radoccia | Ey Stt |
| Claudia Parzani | Linklaters |
| Gabriella Covino | Gianni & Origoni |
| Eliana Catalano | BonelliErede |
| Sara Biglieri | Dentons |
| Monica Colombera | Legance |
| Laura Orlando | Herbert Smith Freehills |
| Paola Colarossi | Baker McKenzie |
| Francesca Petronio | Allen & Overy |
| Giulia Battaglia | Chiomenti |
| Carola Antonini | Chiomenti |
| Maria Cristina Storchi | White & Case |
| Emanuela Campari Bernacchi | PedersoliGattai |
| Maria Meroni | Sza |
| Valentina Canalini | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici |
| Licia Garotti | PedersoliGattai |
| Annalisa Dentoni Litta | Hogan Lovells |
| Germana Cassar | DLA Piper |
| Barbara Napolitano | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici |
| Catia Tomasetti | BonelliErede |
| Ada Lucia De Cesaris | Ammlex |
| Francesca Gesualdi | Cleary Gottlieb |
| Paola Leocani | Simmons&Simmons |
| Leah Dunlop | LCA |
| Alberta Figari | Clifford Chance |




























**MARIELLA BARLETTA**

*DHL*



**BARBARA BENZONI**

*ENI*



**SILVIA BERTINI**

*DE NORA*



**SARA BIGLIERI**

*DENTONS*



**VALENTINA CANALINI**

*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*



**MARILÙ CAPPARELLI**

*Google*



**ELIANA CATALANO**

*BonelliErede*



**ROSY CINEFRA**

*NTT DATA Italia*



**SARA CITTERIO**

*Trussardi*



**MONICA COLOMBERA**

*Legance*



**MICAELA VESCIA**

*ATM*



**GABRIELLA COVINO**

*Gianni & Origoni*



**ILARIA DE BENEDICTIS**

*Manifatture Sigaro Toscano*



**SABRINA DELLE CURTI**

*Engineering*



**ANNALISA DENTONI LITTA**

*Hogan Lovells*



**OMBRETTA FAGGIANO**

*Esaote*



**ALBERTA FIGARI**

*Legance*



**LICIA GAROTTI**

*PedersoliGattai*



**FRANCESCA GESUALDI**

*Cleary Gottlieb*



**SHANNON TAYNA LAZZARINI**

*UniCredit*



**SUSANNA LUINI**

*Eni*



**MARTA MASSARELLI**

*Hippocrates Holding*



**GERMANA MENTIL**

*Italgas*



**VALENTINA MERCATI**

*Five-e*



## ILARIA MUSCO

*Doctolib*



## BARBARA NAPOLITANO

*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*



## LAURA ORLANDO

*Herbert Smith Freehills*



## FRANCESCA PETRONIO

*Allen & Overy*




## VALENTINA RANNO

*L'Oréal*



## FLAVIA MARIA TAVASCI

*BAT*



**ROBERTA ROCCANOVA**

*QVC*



**GIOVANNA ROSATO**

*Danone*



**LAURA SEGNI**

*Banca IMI*



**MARIA CRISTINA STORCHI**

*White & Case*





MAG

# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LCPUBLISHINGGROUP

5th EDITION

# SAVE THE DATE

## 2 - 4 OCTOBER 2024



## THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

Accuracy

GIANNI & ORIGONI

GRIMALDI ALLIANCE

pwc PwC TLS

MAG 199

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

#InhousecommunityDays



# Donna, tech e leader: il profilo di una general counsel

**Parla Sabrina Delle Curti, group general counsel di Engineering: «Superare il gender gap in ambito legale è una sfida, farlo in un'azienda che opera nella tecnologia lo è ancora di più»**

di michela cannovale

«Il general counsel in chiave moderna si muove in terreni pieni di opportunità ma anche di potenziali insidie, su scenari complessi in continua evoluzione. Deve saper accompagnare e guidare il business nel prendere decisioni sicure evitando potenziali rischi, tutelando gli interessi di tutti gli stakeholder nel rispetto degli assetti normativi ma anche fornendo il supporto tecnico necessario per interpretare correttamente le evoluzioni future. Mantenere la rotta in sicurezza durante periodi di grandi trasformazioni richiede doti di leadership, oltre che competenze altamente specialistiche, lucidità ed equilibrio». A parlare è **Sabrina Delle Curti**, che delinea così, interpellata da MAG, il ruolo di general counsel che lei stessa ricopre in Engineering, azienda che si occupa di digital transformation attraverso intelligenza artificiale, cloud, cybersecurity, realtà virtuale, in settori strategici come la pubblica amministrazione, l'energia e la sanità. Il suo ingresso nel gruppo risale al giugno 2022, dopo aver trascorso i sette anni precedenti ai vertici della direzione legale di Cerved, dove era anche consigliera esecutiva dell'organo consiliare.

Alcuni studi sostengono che le società che operano in ambito tecnologico non sono, per antonomasia, quello che si potrebbe definire un settore per donne. Secondo il report Global Gender Gap presentato in occasione del World Economic Forum, l'industria del tech ha infatti una percentuale di forza lavoro femminile che tocca a fatica il 26%. Anche le possibilità di carriera rimangono basse: solo il 10% delle startup innovative nel nostro Paese, non a caso, è guidato da un ceo donna.

**Lei che ne pensa?**
Superare il gender gap in ambito legale è una sfida, farlo in un'azienda che opera nella tecnologia lo è ancora di più: in Engineering stiamo facendo davvero molto in tal senso, come dimostra anche il nostro Piano Strategico sulla Sostenibilità, con cui ci poniamo obiettivi sfidanti per raggiungere definitivamente la parità di genere. Il gruppo ha rivisto il modello di leadership e lanciato un piano di diversity, equity & inclusion per favorire un ambiente di lavoro inclusivo e in cui tutti si sentano ascoltati e valorizzati. Molto si sta facendo anche per favorire la presenza femminile in ruoli apicali, così da raggiungere percentuali che vadano ben oltre quelle che di solito si registrano nel nostro settore. Non c'è mai stato, finora, momento più adatto come donne per prenderci spazio: ci troviamo nel mezzo di una epocale transizione, in cui possiamo mettere a frutto le nostre capacità di visione, trasparenza, competenza, ascolto e soprattutto di fare squadra.

**Cosa intende?**
Il dialogo tra le parti è un fattore fondamentale, che aggiunge valore alle competenze specifiche nell'articolato contesto normativo nazionale e internazionale. Personalmente, ho avuto l'opportunità di osservare da vicino come la tecnologia possa essere la base di una trasformazione sociale, pur essendoci ancora tanto da fare e da inventare quando si tratta di sociale.

**Qual è quindi il suo obiettivo, in questo senso?**
Vorrei formare le nuove generazioni di giuristi di impresa orientati al business mettendo a disposizione la mia esperienza in percorsi di formazione e mentoring. In Engineering ho contribuito alla certificazione sulla parità di genere, un piccolo ma significativo passo per portare più donne in azienda ma soprattutto per trasformare la cultura di base, che richiede ancora alle donne troppa fatica per poter emergere.

**Ci racconti di come è emersa lei. Cosa significa ricoprire il ruolo di group general counsel di una digital transformation company come Engineering?**
Engineering è un gruppo che negli anni è cresciuto molto velocemente e che negli ultimi due anni ha avviato un importante processo trasformativo. Lavoriamo in ambiti di frontiera per quanto riguarda le tecnologie: si tratta di un settore molto stimolante, ma proprio perché fortemente all'avanguardia è al contempo molto problematico e con un quadro normativo estremamente complesso e ancora in via di definizione. Il general counsel è dunque chiamato a comprendere, monitorare e tradurre in soluzioni concrete le potenzialità di queste innovazioni, armonizzando la prassi in divenire al contesto

normativo esistente e prevedendo e gestendo potenziali rischi per tutelare al meglio la propria organizzazione, soprattutto in un momento di grande trasformazione come quello che viviamo oggi.

**Il tutto complicato dal fatto di essere presenti in più giurisdizioni...**
Esattamente. Dal momento che siamo circa 15000 persone, con 40 sedi in Italia e presenze in America Latina, Stati Uniti, Paesi Balcanici e India, dobbiamo saper navigare attraverso le complesse normative globali e locali garantendo la conformità in tutti i settori in cui operiamo. Come general counsel, supportare il business significa avere sempre la visione d'insieme e garantire che i progetti e le operazioni siano conformi a tutte le normative vigenti.

**Quali aspetti dell'attività del general counsel sono fondamentali perché questo si realizzi, secondo lei?**
Credo che in primis sia importantissimo riuscire a sensibilizzare i propri colleghi su eventuali rischi che possono risultare meno evidenti a chi sviluppa un business avendo expertise diverse da quella legale. E poi bisogna essere in grado di creare un ambiente sicuro e una cultura di awareness per poter prendere le migliori decisioni nel minor tempo possibile. In questo momento storico in cui tutto si muove molto rapidamente, riuscire ad essere sicuri e rapidi non è scontato.

**Quali sono i temi in pole position quando si parla di trasformazione digitale?**
Innanzitutto privacy e compliance, così come cybersecurity. La digitalizzazione del lavoro e del business in generale ha digitalizzato anche le minacce. Serve un approccio proattivo per garantire sicurezza e conformità normativa. Essere all'avanguardia non solo dal punto di vista tecnologico ma anche di competenze legali è il nostro obiettivo. Con il mio arrivo in azienda, infatti, consapevole della centralità e della multidisciplinarità dei temi di privacy e compliance, ho promosso e accompagnato la ristrutturazione di funzioni complementari di controllo come quella del data protection officer.
**A questo proposito, quali principi l'hanno ispirata invece nella costituzione della sua squadra legale?**



L'obiettivo, con il mio ingresso in Engineering, era di dare da subito un segnale di cambiamento e discontinuità, impostando la costruzione di una vera e propria direzione legale che avesse, appunto, una connotazione di centralità per il gruppo, strategica, fortemente specializzata e in grado di determinare gli aspetti legali, di governance e di compliance della gestione aziendale. Abbiamo creato dei team altamente qualificati con professionisti specializzati nelle rispettive aree di competenza: affari legali, affari societari, affari pubblici e ufficio gare.

**Come ha selezionato i candidati che sono poi divenuti parte della squadra?**
Abbiamo selezionato i best in class del panorama giuridico nazionale, con attenzione all'equilibrio di genere. I professionisti hanno un percorso pregresso in house in realtà prestigiose, ma anche una solida esperienza pluriennale in studi legali di primario ranking. Con loro, sotto la mia guida, abbiamo costruito dei team che condividessero valori etici e professionali, con persone motivate che vogliano essere attori determinanti del cambiamento, ispiratori di una nuova cultura aziendale, non solamente giuridica, individuando per ciascuno un piano di sviluppo e crescita, con rigorosa attenzione alla parità di genere, alle aspirazioni ma anche alle necessità del singolo.

# 22–24 May 2024 Edinburgh, Scotland

ACC Association of Corporate Counsel
EUROPE

## ACC Europe Annual Conference

# LEGAL & BEYOND

The must-attend event for the in-house community in Europe

ACC Europe Annual Conference is the place to be for every legal professional across the region. Join this unique event and meet an empowering and inspiring network of legal professionals.

## Why Attend ?

- Connect with peers and legal experts across Europe.
- Stay informed about evolving European regulations and best practices.
- Enhance negotiation, compliance, and risk management skills.
- Gain sector-specific knowledge for better decision-making.
- Find fresh perspectives and creative solutions.

Get ready for an engaging, relevant, and highly personalized conference experience with two customized sessions tracks for Leaders and Emerging Leaders!

**Join us Now!**

Media Partners

LC PUBLISHING GROUP
IBERIANLAWYER

LC PUBLISHING GROUP
INHOUSECOMMUNITY

LC PUBLISHING GROUP
LEGALCOMMUNITYCH

# Fatturato e occupazione: ecco l'effetto private equity sulle imprese

Un'indagine condotta da Pwc Italia sugli ultimi risultati finanziari pubblicamente disponibili (bilanci 2022) delle società sostenute da private equity (Pe) mostra un forte aumento sia dei ricavi che del tasso di crescita dell'occupazione, con il raggiungimento dei valori più alti mai registrati dal 2018.

La crescita dei ricavi delle società gestite da fondi di private equity è stata superiore a quella del Pil italiano (+5,6%): il Cagr% medio delle società partecipate dai fondi è infatti cresciuto al 7,5% nel 2022 (dal 6,5% registrato nel 2021). Anche il benchmark, composto da società private italiane di medie e grandi dimensioni, mostra un andamento positivo rispetto agli anni precedenti, seppur inferiore rispetto alla crescita registrata nei ricavi dei Pe, con un Cagr del 2,2% nel 2022.

In lieve contrazione il tasso di redditività delle aziende sostenute dal Private Equity, con un Cagr medio del 7,1% nel 2022 (-0,3% rispetto al 2021). A incidere sul calo della redditività, l'aumento dei prezzi delle materie prime e dei servizi di pubblica utilità che si sono verificati nel 2022 in relazione allo scenario inflazionistico globale.

La redditività delle società in portafoglio ai Pe rimane comunque superiore al benchmark di aziende private, con un gap positivo di +5,8% nel 2022.

L'occupazione nelle società in portafoglio ai Pe è cresciuta con un Cagr medio del 6,9% nel 2022 (+0,9% sul 2021), strettamente legato alla forte crescita dei ricavi registrata. Le società gestite da Pe hanno avuto un tasso di crescita dell'occupazione superiore al benchmark: nel 2022 il divario si è allargato a +6,7%, raggiungendo il differenziale più alto mai registrato negli ultimi cinque anni.

Il Pe ha generato circa 41mila posti di lavoro in Italia nel campione di società analizzate tra il 2018 ed il 2022. In crescita anche l'indice manageriale: il numero di amministratori nelle società sostenute da PE è cresciuto del 10,7% nel 2022 (vs 5,3% nel 2021).

CFO AWARD

Accuracy

ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari



## VIII edizione

# Premio CFO Award

**Invia la candidatura entro il 14 giugno**
**www.cfoaward.it**

in collaborazione con

BORSA ITALIANA

ELITE
A EURONEXT COMPANY

media partner

LC PUBLISHING GROUP
FINANCECOMMUNITY

Anche quest'anno CFO Award sostiene
Fondazione TOG www.fondazionetog.org

TOG Fondazione TOG Onlus



# NB Aurora: il growth capital è partnership con gli imprenditori

La founder e senior partner Patrizia Micucci spiega a MAG la strategia del fondo che gestisce 490 milioni di asset

di eleonora fraschini

## «Uno dei nostri obiettivi per la creazione di valore è quello di promuovere un cambiamento culturale all'interno dell'azienda sul fronte ESG»

NB Aurora è il primo fondo di permanent capital quotato nel segmento professionale Euronext-MIV di Borsa Italiana. Opera come un fondo di private equity ma, a differenza dei tradizionali fondi di buy-out, si concentra su investimenti di growth capital, supportando gli imprenditori e i manager nell'implementazione di percorsi di crescita delle aziende partecipate.
Oggi Aurora gestisce circa 490 milioni di euro di asset di cui 150 milioni raccolti in ipo, 94 milioni in aumento di capitale e 244 milioni da fondi di co-investimento. L'obiettivo del fondo sono gli investimenti in piccole e medie aziende italiane (con fatturato compreso tra 30 e 300 milioni di euro) non quotate, che si distinguono per avere solidi business model e redditività e forte potenziale di crescita. Per approfondire la strategia del fondo e le ultime novità, MAG ha intervistato **Patrizia Micucci**, founder e senior partner di NB Aurora dal 2017.
Micucci, dopo aver studiato alla Luiss Guido Carli di Roma e alla New York University, ha iniziato la sua carriera nel banking e nel 2005 è stata inserita dal Wall Street Journal tra le prime 10 top manager in Europa. Dal 2010 al 2016 è alla guida di tutte le attività italiane di Société Générale e successivamente ha fatto parte del cda del Sole 24 Ore.

**Quali sono il ruolo e i piani futuri di NB Aurora nell'unione con NB Renaissance, appena annunciata, che darà vita a una piattaforma di private equity da 5 miliardi di asset?**
È una grande opportunità per fare ancora di più e meglio pur mantenendo distinte e indipendenti le rispettive strategie di investimento, tra loro perfettamente complementari, a supporto degli imprenditori italiani. Si potrà coprire tutto il mercato delle pmi italiane, che nelle loro nicchie di mercato rappresentano un'eccellenza a livello internazionale. Aurora, infatti, investe in operazioni di growth capital con governance attiva e con obiettivi di investimento da 30 a 70 milioni di euro, mentre Renaissance opera nel segmento buy out con un investimento medio da 100 a 300 milioni di euro. Allo stesso tempo metteremo a fattor comune non solo la stessa infrastruttura regolatoria e di business, ma soprattutto l'expertise, le relazioni e le conoscenze dei due team che a oggi hanno effettuato 63 investimenti insieme a primari imprenditori italiani e rappresentano di gran lunga l'operatore con più expertise in questo tipo di operazioni.

**NB Aurora investe nell'ambito del growth capital, di cui in Italia si parla ancora poco. Che cosa caratterizza questo settore? E qual è il supporto per il sistema industriale italiano?**
Quello del growth/expansion capital è un settore poco presidiato in Italia e non è in competizione con i tradizionali fondi di buy out. In tale ambito NB Aurora è sicuramente uno dei principali operatori in termini di track record. La nostra strategia è investire in partnership con gli imprenditori, che rimangono saldamente alla guida della propria azienda ma che cercano un partner in grado di apportare un contributo non solo finanziario, ma soprattutto operativo. Un partner che li supporti quotidianamente nel percorso di crescita della loro azienda, per esempio cercando e realizzando opportunità di acquisizioni all'estero. Solitamente i nostri investimenti vengono effettuati in aumento di capitale, convogliando così le risorse finanziarie dei nostri investitori a supporto dell'economia reale: se maggiormente capitalizzate, le aziende riescono infatti a effettuare maggiori investimenti e ad assumere persone funzionali alla crescita del business. In questo modo si genera una crescita

sostenibile, con ricadute positive anche sul territorio e sul contesto sociale in cui le aziende operano.

**Con quali criteri selezionate le imprese italiane nelle quali investire?**
La nostra strategia è investire in aziende delle quali l'imprenditore non è venditore, anzi. Il nostro obiettivo è proprio quello di creare una partnership con gli imprenditori, per aiutarli a gestire i delicati passaggi generazionali che possono richiedere tempo. Le aziende in cui investiamo sono solitamente familiari, leader nelle loro nicchie di mercato, con un fatturato tra 30 e 300 milioni di euro, una solida marginalità e una forte propensione all'export. In termini di settori, privilegiamo il B2B, con un forte focus su healthcare, made in Italy, tech growth & digital transformation, environmental & sustainability, specialized industrial & business services.

**L'assemblea di NB Aurora ha approvato pochi giorni fa la distribuzione di dividendi per 1,13 euro per azione, pari a un rendimento di circa il 13% rispetto al valore di Borsa. Ci spiega la vostra politica dei dividendi?**
Da regolamento, NB Aurora deve distribuire tra il 50% e il 100% delle plusvalenze generate dalle operazioni di disinvestimento delle portfolio companies. L'obiettivo è generare per i nostri investitori un elevato e continuo rendimento sul capitale investito. Per questo motivo storicamente abbiamo distribuito ai nostri investitori sempre il 100% delle plusvalenze realizzate. Dalla costituzione di NB Aurora, nel maggio 2018, abbiamo pagato ai nostri azionisti dividendi per complessivi 71 milioni di euro, pari al 30% dei capitali raccolti, valore in linea con i benchmark di mercato per il private equity.

**Come riuscite ad applicare i criteri ESG nei vostri investimenti?**
Di solito le imprese familiari non hanno mai avuto precedenti esperienze con investitori istituzionali nel loro capitale. Uno dei nostri obiettivi per la creazione di valore è quello di promuovere un cambiamento culturale all'interno dell'azienda anche su questo fronte, definendo un percorso funzionale all'adozione per la prima volta delle best practices in ambito ESG e di sostenibilità dei propri modelli di business. Il primo passo è quello di aiutare le nostre partecipate a redigere il loro primo bilancio di sostenibilità, oggi elemento fondamentale per rimanere competitivi all'interno delle filiere in cui operano, soprattutto nei confronti dei clienti esteri. Inoltre promuoviamo nelle nostre partecipate una governance più istituzionale e trasparente, con processi decisionali formalizzati a livello di consiglio di amministrazione e comitati direttivi. Infine, tutte le nostre aziende sono impegnate nel sostenere progetti di utilità sociale anche a favore di iniziative promosse sul territorio in cui operano. Recentemente, le nostre partecipate hanno contribuito economicamente alla creazione di una Borsa di studio promossa dall'Università LUISS di Roma per consentire ai giovani con difficoltà economiche di accedere a un elevato livello di istruzione universitaria.



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




# Private capital e infrastrutture: i trend e le aspettative per il 2024

**Dalle opportunità di investimento al concetto di rischio, i professionisti del settore spiegano come è evoluto il comparto nel corso del tempo**

di eleonora fraschini

I trend e le aspettative per il mondo dei fondi sono stati al centro del Private Capital Day, l'evento organizzato da Financecommunity.it in collaborazione con lo studio Herbert Smith Freehills. La prima tavola rotonda della mattinata ha visto protagonisti **Nicola Iorio**, managing partner di Palladio Holding, **Fiammetta Roccia**, head of permanent capital di H14, **Marco Ruini**, managing partner di ABC Company, sotto la moderazione dell'avvocato **Augusto Santoro**, partner di Herbert Smith Freehills.



ROUNDTABLE I: AUGUSTO SANTORO, MARCO RUINI NICOLA IORIO, FIAMMETTA ROCCIA

Il focus della seconda tavola rotonda invece è stato il settore infrastrutture. **Francesca Morra**, partner di Herbert Smith Freehills e moderatrice del panel, ha posto l'attenzione sull'evoluzione del concetto di infrastruttura: «Negli anni '90 e 2000, i fondi infrastrutturali sono nati per permettere lo sviluppo di grandi progetti. Il panorama oggi è del tutto diverso: secondo un recente studio, nel 2023 gli asset infrastrutturali in gestione di fondi hanno raggiunto 1,1 trilioni di dollari. Gli anni migliori per le infrastrutture sono stati quelli precedenti al 2022 poi, con l'innalzamento dei tassi di interesse, hanno attraversato qualche momento di difficoltà». Infatti se da un lato sono asset affidabili con rendimenti stabili, l'altra faccia della medaglia è la poca flessibilità. «Abbiamo quindi assistito all'ampliamento della definizione di infrastrutture, che oggi infatti include energia, telecomunicazioni, asset sociali e investimenti tecnologici (tra cui i data center)». A conferma di questo, l'attività di raccolta dei fondi infra nel 2022 è stata destinata non solo ad asset core e core plus, ma anche value added (vedi box per le definizioni).



ROUNDTABLE II: FRANCESCA MORRA, PAOLO BADINO, GIUSEPPE LA LOGGI ALFREDO MARIA DE FALCO, MASSIMO D'ADAMO, UMBERTO TAMBURRINO

Su quest'ultima tipologia di asset ha deciso di concentrarsi anche Vesper Infrastructure Partners, fondo che investe nelle infrastrutture di nuova generazione nel segmento value added nel mid market europeo, articolo 8 della SFDR. **Alfredo Maria De Falco**, chairman, partner e founder, ha spiegato che la scelta del segmento value added è una risposta all'evoluzione del concetto di infrastruttura. «L'asset class delle infrastrutture è nata decenni fa. La sua definizione è evoluta nel corso del tempo con una forte accelerazione dopo il 2008, che ha portato il mercato a triplicare di dimensioni. Quindi all'evoluzione dimensionale si è accompagnata anche quella concettuale».
«Nel value added il concetto mantiene le caratteristiche essenziali di un asset infrastrutturale, con la differenza che l'asset non è necessariamente regolato. Il periodo pandemico ci ha infatti insegnato che anche un asset regolato e stabile può essere impattato da una



FRANCESCA MORRA


ALFREDO MARIA DE FALCO


PAOLO BADINO

crisi. Nelle nostre scelte, cerchiamo stabilità delle revenues e barriera all'entrata, caratteristiche che abbassano il rischio dell'investimento. Crediamo inoltre nell'importanza di avere un approccio tematico, più che settoriale: non individuiamo dei comparti ma dei macrotrend in cui investire, come la transizione energetica, la digitalizzazione e i trend di carattere sociale». Una strategia condivisa anche da Equiter, fondo che opera principalmente sul territorio nazionale. **Paolo Badino**, key manager e member of the investment committee, ha spiegato: «Siamo focalizzati sul mid market delle infrastrutture, intese con un significato ampio. Le infrastrutture per noi devono dare un servizio essenziale alla comunità. Le revenues per noi devono essere regolate a lungo termine per proteggere i cash flow. Il nostro mantra è "innovazione e impatto", e lo abbiamo incluso anche nella denominazione del fondo». Secondo Badino, il tema della digitalizzazione «non è solo una corrente ma un elemento pervasivo che aiuta gli asset a controbilanciare il rischio di obsolescenza. Un asset infra deve essere flessibile e in grado di accogliere tutto ciò che l'innovazione tecnologica può portare. Questo aumento il valore del portafoglio, sia in termini economici che di attrattività dell'investimento e in vista dell'exit». In questo contesto, anche il concetto di rischio è cambiato. **Giuseppe La Loggia**, senior partner, EOS IM Group Clean Energy Infrastructure, società di gestione di fondi di investimento con sede a Londra, ha spiegato che «La concezione del rischio si è evoluta. All'inizio la costruzione stessa di infrastrutture era considerata un rischio. Ora il concetto si è ampliato e fondi come il nostro non solo hanno una certa flessibilità nel costruire questi progetti - in un mercato maturo, se si sceglie un contractor dal track record solido, il rischio di costruzione è veramente basso - ma cercano anche di intercettare le infrastrutture e i progetti all'inizio della fase autorizzativa». «Abbiamo deciso di destinare una parte dell'equity di raccolta alla contrattualizzazione di

### CORE, CORE PLUS E VALUE ADDED

Tra le varie classificazioni che possono essere adottate per descrivere le infrastrutture troviamo la distinzione in core, core plus e value added.
L'infrastruttura core si caratterizza per avere una posizione di monopolio naturale. Si investe quindi in asset maturi con rischi operativi potenzialmente limitati, in un quadro regolatorio chiaro e consolidato e con una generazione di cassa positiva. Le infrastrutture core plus hanno caratteristiche simili alle precedenti, ma con livelli più alti di correlazione al ciclo economico e di rischio. Possono fare parte di un settore in fase early stage, ma con barriere all'ingresso contro i nuovi competitor. L'infrastruttura value added appartiene a un settore in fase iniziale, ma con elevato potenziale di crescita della domanda. Necessitano di investimenti iniziali e possono richiedere lo sviluppo di nuove tecnologie, oltre che un elevato sforzo manageriale per guidare la fase di start-up. Comprendono asset sia brownfield (esistenti) che greenfield (in fase di sviluppo o costruzione).


GIUSEPPE LA LOGGIA


UMBERTO TAMBURRINO

soggetti esperti nello sviluppo di questo genere di progetti, che poi supportiamo nel loro sviluppo, perché questo ci consente di creare un valore più elevato alla fine. Nella mia esperienza, più tardi intercetti il progetto che produce energia, minore è la tua chance di creare valore aggiunto».
Per lo stesso motivo Sosteneo Infrastructure Partners, operatore infrastrutturale, si focalizza esclusivamente su impianti di nuova produzione. Il ceo **Umberto Tamburrino** spiega che « fare nuove cose è una caratteristica essenziale per poter avere un impatto. Non compriamo quindi infrastrutture esistenti, perché a nostro avviso solo il nuovo riesce a influenzare le scelte della società. Crediamo anche che per essere eccellenti sia necessario essere specializzati. Per questo non seguiamo solo l'ambito della generazione di energia, ma anche lo stoccaggio. La sfida per gli operatori di oggi non è assumere più rischio, ma piuttosto capire in quali modalità si possa avere un ritorno più significativo. Abbiamo realizzato un'operazione molto importante con Enel acquisendo metà del loro portafoglio di stoccaggio (la trovate su Financecommunity). In questo caso la sfida è stata avere un modello di revenues che sia compatibile con la nostra esigenza di avere dei flussi di cassa stabili per il lungo termine».



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



## 11-15 NOVEMBER 2024

## MILAN 6th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

# SAVE THE DATE

Platinum Partners

VITALE

CHIOMENTI

Gold Partners

Accuracy

SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario

GIANNI & ORIGONI

MEDIOBANCA

Silver Partners

BNP PARIBAS

BPER:

green arrow CAPITAL The Alternatives Platform

HYBRIS CORPORATE FINANCE

www.financecommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #financecommunityweek




# Private Equity Focus

A cura di Eleonora Fraschini

Il mercato del private equity accelera e registra 104 nuovi investimenti nel primo trimestre dell'anno. Dopo i 68 deal conclusi tra gennaio e febbraio, il mese di marzo ha visto concludersi 36 operazioni.
Nel medesimo periodo del biennio precedente, che si era in entrambi i casi concluso con evidenze da record, l'Osservatorio PEM, attivo presso la Business School di LIUC – Università Cattaneo, aveva mappato 83 investimenti nel 2023 e 91 nel 2022. Dunque, il mercato italiano, nonostante le tensioni sui mercati finanziari, le difficoltà attraversate dall'economia reale a fronte di problematiche di varia natura, nonché il perdurare di condizioni di incertezza a livello politico sullo scenario internazionale, riesce a concludere il primo trimestre con un livello di attività di grande impatto, in controtendenza rispetto a numerosi settori.
Si tratta della migliore performance registrata dall'Osservatorio nella prima porzione di anno, nel corso di venti anni di studio e mappatura del settore. La sfida sarà, dunque, quella di affrontare il prosieguo del 2024 cercando di preservare e valorizzare gli investimenti in portafoglio.
«Dopo un 2023 in rallentamento, il 2024 si è aperto con grande dinamicità che ha interessato sia il mid-market, che negli ultimi anni ha mostrato una significativa resilienza, che i large buy-out, favoriti anche da una maggiore disponibilità di leva finanziaria», dichiara **Roberto Travaglino**, senior partner responsabile commerciale, investor relations e esg Fondo Italiano d'Investimento. «Per i large buy-out si registra spesso anche la presenza di operatori internazionali che supportano le imprese nella ulteriore fase di crescita, iniziata spesso grazie all'intervento di operatori locali. Altra conferma è la rilevanza delle operazioni di add-on, che continuano a rivelarsi come uno dei principali elementi di creazione di valore delle società controllate perseguita dai fondi di private equity».

| TARGET COMPANY | PLATFORM | LEAD INVESTOR (GP) | CO-INVESTORS |
|---|---|---|---|
| TRICOTEX SRL | Missoni SpA | FSI | |
| PUBLIC AFFAIRS ADVISORS SRL | Excellera Advisory Group SpA | Xenon Private Equity | |
| TEXOR SRL | | HAT SGR | |
| ISTITUTO VOLTA SRL | | Kyip Capital SGR | |
| EUROFIERE SPA | | Alto Partners SGR | |
| BENETTI SRL | Irca SpA | Advent International | |
| S.S.D. F.C. COMO WOMEN SRL | | Mercury/I3 | |
| CENTRO MEDICO E RESIDENZIALE SAN LORENZO SRL | Bianalisi SpA | Charme Capital Partners SGR | |
| SEVEN BIOMETHANE PRODUCTION FACILITIES (300 SM3/H) | | Green Arrow Capital SGR | |
| INSIDE 2.0 SRL | PIB Group Limited | Apax Partners | The Carlyle Group |
| ENEL LIBRA FLEXSYS SRL | | Sosteneo SGR | |
| SINCRONIS SRL | Polygon SpA | HIG Capital | |
| OFFSHORE FLOATING WIND-SOLAR PLANT (540 MW) | | Green Arrow Capital SGR | |
| LINEA BIANCA GROUP SRL | Vivaldi Group Srl | Unigrains Development | |
| PASTA BERRUTO SPA | | Fondo Italiano d'Investimento SGR | |
| LA PRENSA ETICHETTE ITALIA SRL | | Unigrains Development | BNP Paribas BNL Equity Investments; Alexa Invest |
| SIRIO SRL | Madre Holding SpA | Axiom Group Limited | |
| PRIANO MARCHELLI SPA | Global Transport Solutions Holding B.V. | The Jordan Company | |
| TECNO IN SPA | In Situ Srl | Bravo Capital Partners | |
| PSA GENOVA PRÀ SPA | | Fair Market Value Capital Partners | TD Asset Management |
| BEAUTYNOVA SPA | | PAI Partners | |
| OSIT IMPRESA SPA | | NUO Capital | |
| MAGISTER GROUP SRL | W Group Holding SpA | ProA Capital | |
| TERMOTECNICA SEBINA SRL | City Green Light Srl | Fondo Italiano per l'Efficienza Energetica SGR | Marguerite; BEI |
| MEDIASS SPA | The Ardonagh Group Limited | Madison Dearborn Partners | HPS Investment Partners<br>Abu Dhabi Investment Authority |
| OMAS TECNOSISTEMI SPA | I.M.A. Industria Macchine Automatiche SpA | BDT Capital Partners | |
| METALBRASS SRL | | C Capital | |
| PHOTOVOLTAIC PLANTS (6.2 MW) | GreenYellow SAS | Ardian | |
| VILLA BRASINI BEAUTY CLINIC SRL | | Red Circle Investments | |
| CARTOTECNICA RIGON SRL | | Alcedo SGR | |
| ASSILEO BROKER SRL | Wide Group Srl | Pollen Street Capital | |
| CBM SPA | | One Equity Partners | |
| CLUB DEL SOLE SRL | | The Equity Club | |
| GBSAPRI SPA | | Brera Partners | |
| VETORIX ENGINEERING SRL | White Lab Srl | White Bridge Investments | |
| Q.I. COMPOSITES SRL | White Lab Srl | White Bridge Investments | |

# PAI Partners acquisisce una quota di maggioranza in Beautynova da Bluegem Capital Partners

PAI Partners ha acquisito una quota di maggioranza in Beautynova, una piattaforma attiva nel settore della cura professionale dei capelli, da Bluegem Capital Partners. L'acquisizione è avvenuta attraverso il fondo di PAI dedicato alle opportunità del mercato medio, il PAI Mid-Market Fund. Al completamento, PAI sarà il principale azionista detentore di una quota di controllo, mentre Bluegem manterrà una partecipazione significativa insieme a un consorzio di co-investitori di Bluegem.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

BPER Corporate & Investment Banking ha agito come sell side advisor di Beautynova e Bluegem Capital Partners con **Daniele Moscato** e **Stefano Pavesi**. BPER ha anche agito da Banca Finanziatrice con un team composto da **Michele Fracassini, Giuseppe Coraggio, Stefano Mattioli, Daniele Andreoni**. Bluegem è stata inoltre assistita da Houlihan Lokey, con un team composto da **André Pichler, Emilio Pestarino, Andrea Ghittino** e **Gianpaolo Sforzin**. PwC Advisory ha ricoperto il ruolo di vendor due diligence con un team multidisciplinare guidato dalla partner **Elena Borghi** e composto da **Quiroga Toledo, Marco de Pieri** e **Alessandro Caroli** per la due diligence finanziaria, dal partner **Francesco Terenzi** e **Davide Azimonti** per aspetti di data analytics, e da **Max Lehmann, Michele Biscaglia** e **Sabrina Bassani** per la due diligence operational. L'assistenza spa è stata seguita da **Vincenzo di Fani** e **Giorgia Galleni**, mentre **Stefanie Lierheimer** e **Tommaso Paternó** hanno lavorato sugli aspetti IFRS. Bluegem è stata inoltre seguita da Latham & Watkins, con un team corporate guidato da



RAFFAELE VITALE

**Cataldo Piccarreta** e **Giorgia Lugli**, con **Maria Giulia De Cesari, Valeria Fiormonti, Alessandra Stabilini** e **Andrea Grassi**. **Cesare Milani** ha seguito i profili regolamentari dell'operazione. PedersoliGattai ha poi assistito Bluegem per gli aspetti tax con un team guidato da **Cristiano Garbarini** e composto da **Alban Zaimaj, Valentina Buzzi** e **Gaia Baroni**.

# Gli advisor nella partnership di Enel con Sosteneo

Enel, attraverso la controllata Enel Italia, ha firmato un accordo con Sosteneo Fund 1 HoldCo per l'acquisizione da parte di quest'ultimo del 49% del capitale sociale di Enel Libra Flexsys, società interamente posseduta da Enel Italia e costituita per la realizzazione e la gestione di un portafoglio di 23 progetti di stoccaggio di energia a batteria (per una capacità totale pari a 1,7 GW) e tre progetti di rifacimento di impianti a gas a ciclo aperto (per una capacità totale pari a 0,9 GW).

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Mediobanca ha agito in qualità di lead financial advisor di Enel con un team composto da **Giuseppe Baldelli** e **Alessandro Leone**. SURE ha agito in qualità di sole m&a e financial advisor di Sosteneo per tutti gli aspetti legati all'operazione, con un team composto da **Alberto Cei, Ivan Aloi, Lorenzo Graziani** e **Roberto Rainone**.
Lo studio legale Gianni & Origoni, guidato da **Francesco Gianni**, ha assistito Enel Italia in tutti gli aspetti legali dell'operazione. **Luca Giannini**, coadiuvato da **Alessandro Paccoi** e **Niccolò Lavorano**, ha seguito gli aspetti relativi alla redazione e negoziazione dei documenti relativi all'acquisizione. Le attività relative alla redazione e negoziazione dei contratti operativi, attivi e passivi, sono state svolte da **Magda Serriello**, con il supporto di **Emiddio Mainente**. L'attività di vendor legal due diligence è stata seguita da **Teodora Marocco**, coadiuvata da **Maddalena Was**, per i profili autorizzativi e **Leonardo Scuto** per i profili ambientali, da **Simone D'Avolio**, coadiuvato da **Filippo Andreoni** per gli aspetti connessi a taluni contratti hedging esistenti e ad altri aspetti finanziari, da **Emiddio Mainente**, **Franco Maria Zeppieri** e **Giuseppe Nigro** per gli aspetti contrattuali. Infine, gli aspetti relativi alla normativa c.d. golden power sono stati seguiti da **Fabio Baglivo** e **Marta Bartoletti**.


STEFANO DE ANGELIS

PwC TLS ha operato in qualità di consulente fiscale di Enel Italia con un team coordinato da **Emanuele Franchi**. Il team di PwC TLS, composto da **Sara Zeppola, Lorenzo Maria Danza** e **Lucrezia De Lauro** ha fornito assistenza circa i profili fiscali relativi alla strutturazione dell'operazione e ai documenti relativi alla stessa.
Il team di Enel che ha seguito l'operazione è composto da **Francesco Bruno, Viola Pannunzio, Salvatore Brindisi, Beatrice Stefanini** e **Edgar Miller**.
Lazard ha agito come advisor di Sosteneo con un team composto da **Marco Samaja, Paolo Dell'Orletta, Niccolo Melani, Lorenzo Romano** e **Alberto Antoniolli**.
Green Horse Legal Advisory ha supportato Sosteneo in tutti gli aspetti legali dell'operazione con un team guidato da **Carlo Montella** e composto da **Marcello Montresor, Francesco Seassaro** e **Francesca Palma**. **Maria Teresa Solaro** ha fornito assistenza, supportata da **Andrea Oddo**, con riferimento alla strutturazione del finanziamento e, supportata da **Ugo Marchionne**, con riferimento alla strategia di hedging da attuare nel contesto del finanziamento senior. Il team di Sosteneo che ha seguito l'operazione è stato composto da **Umberto Tamburrino, Francesco Maggi** e **Riccardo Guerriero**.

# Gli advisor nell'acquisizione di Vetorix e QI Composites da parte di White Lab

White Lab, piattaforma italiana attiva nei servizi di testing gestita da White Bridge Investments, ha acquisito la maggioranza di Vetorix e QI Composites, realtà italiane di consulenza tecnica specializzate in misure e analisi non distruttive finalizzate a descrivere scientificamente la qualità delle strutture e dei componenti.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Nell'ambito dell'operazione, White Lab è stata assistita per gli aspetti finanziari dal team di m&a Advisory di Ethica Group composto da **Filippo Salvetti** e **Stefano Buffoni**, per gli aspetti finanziari di due diligence da Athena Associati con un team coordinato da Luisa Spadari. Dentons ha curato tutti gli aspetti legali e di contrattualistica societaria, agendo con un team multidisciplinare guidato da **Antonio Legrottaglie** e composto da **Matteo Defabiani, Bianca Balestri** e **Sergio Del Balzo**, per i profili contrattuali e societari; da **Luca De Menech**, insieme a **Celeste Campisi** e **Martino Ruggiero**, per gli aspetti giuslavoristici; da **Ilaria Gobbato**, coadiuvata da **Gaia Cipriani** e **Guido Di Meo**, per le questioni autorizzative e sanitarie. Giovannelli e associati ha seguito gli aspetti legali relativi al finanziamento con un team guidato da **Michele Mocarelli**, supportato da **Alessio Buontempo**. I soci venditori sono stati assistiti per gli aspetti finanziari da **Marco Rossini** di Rossini Advisory. Studiolexe, nella persona di **Giovanni Battista Brugnolo**, coadiuvato da **Monica Gasparella, Nicol Pieretto** e **Martina Franceschetto**, ha gestito tutti gli aspetti legali e di contrattualistica per la parte venditrice, che si è affidata a **Roberto Rizzardo** di Studi Aggregati per la parte fiscale.



MARCO PINCIROLI

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



# Un nuovo polo per gli snack salati. L'obiettivo di Preziosi Food

Un progetto di rilancio e investimenti sta interessando il brand lucano. L'amministratore delegato Lorenzo Caporaletti racconta a MAG i risultati raggiunti e le ambizioni dell'azienda

di letizia ceriani

**«Nel 2023 abbiamo generato un fatturato di 86 milioni di euro, con una crescita del +24% dall'anno precedente in valore e di oltre l'11% in volume, anno su anno»**

Nel 2023 i risultati di Preziosi Food hanno superato le aspettative: il fatturato ha raggiunto 86 milioni di euro, segnando una crescita del +24% sull'anno precedente, laddove, dati Nielsen alla mano, il valore del mercato italiano degli snack salati nel suo complesso si attesta in crescita del 14,2%. I volumi produttivi sono aumentati dell'11%, con 20 milioni di kilogrammi venduti di chips, estrusi, pellets, tortillas e popcorn. L'azienda, attiva nel settore degli snack salati in Italia, offre una vasta gamma di prodotti sia a proprio marchio (Salati Preziosi), che con la produzione di private label (MDD). Lo stabilimento si trova a Melfi, in provincia di Potenza.

E pensare che lo scenario macroeconomico non è di certo dei migliori. L'aumento generalizzato dei prezzi ha riguardato – e continua a riguardare – infatti anche le patate da trasformazione, oltre che i costi di trasporto e logistica, l'energia, e le conseguenze della situazione climatica sulla disponibilità di offerta delle commodities agricole. La chiave del successo, dunque? «La continua volontà di innovare e sperimentare», risponde **Lorenzo Caporaletti**, presidente e amministratore delegato di Preziosi Food, il quale alle spalle ha oltre vent'anni di esperienza in management, business development, sales e marketing.

Un'ascesa, quella di Preziosi Food, che si avvia con la crescita, nel 2017, dello stabilimento dedicato alla produzione di Salati Preziosi da 9.000 a 13.000 mq, insieme a un rinnovamento totale dei macchinari di confezionamento e fine linea. Nello stesso anno, il fondo Vertis Sgr e Hat Sgr acquistano una partecipazione di controllo nella società. Nel 2020, con l'ingresso di Caporaletti, il nuovo management si impegna per dare un'impronta decisa e strategica all'azienda investendo nella sua espansione, implementazione e ammodernamento delle linee di produzione e nella sostenibilità della filiera, fissando nuovi obiettivi di crescita e investimenti – nel 2022, di 12 milioni di euro – più che superati nel 2023. Quali sono i piani per il 2024? MAG ne ha parlato con l'ad Lorenzo Caporaletti.

**Come descriverebbe la storia e l'identità di Preziosi Food?**
Preziosi Food è un'azienda che dal 1998 produce snack salati di ogni tipo, con il brand Salati Preziosi, il secondo leader nel suo mercato di elezione, il Sud Italia (Area Nielsen 4). Nello stabilimento di San Nicola di Melfi (Potenza) circa 200 addetti lavorano patatine, estrusi, popcorn e pellets di differente taglio e dai gusti più vari.  in conto terzi, per le grandi insegne italiane ed estere e con il proprio marchio "Salati Preziosi", riscuotendo particolare successo nelle zone di Campania, Sicilia e Puglia. È un'azienda profondamente rinnovata, che non smette di innovare su gusti e formati, intenzionata a tornare a investire di più su comunicazione e canale estero, e che guarda con fiducia al domani.

**Quanto e cosa è cambiato dal suo ingresso nel 2020? Su cosa avete investito maggiormente?**
Tra il 2022 e 2023, Preziosi Food ha investito oltre

**«Siamo determinati a crescere ancora e creare un polo degli snack in Sud Italia per servire il mercato nazionale ed il bacino del Mediterraneo all'estero»**

12 milioni di euro negli impianti e tecnologie del proprio stabilimento di Melfi (PZ) in Basilicata, modernizzando gli impianti, raddoppiando la capacità produttiva, migliorando il controllo e la qualità dei prodotti e incrementando l'efficienza produttiva. Sono state adottate tecnologie di processo avanzate che consentono il costante controllo degli standard e parametri di prodotto, in particolare per quanto riguarda la formazione di acrilammide e la gestione dell'olio di semi di girasole, aromi ed altri ingredienti. Grazie all'automazione delle linee di produzione, la capacità produttiva è raddoppiata a oltre 33 milioni di chili. Con queste azioni di rafforzamento nel 2023, il primo anno dopo gli investimenti, abbiamo generato un fatturato di 86 milioni di euro, con una crescita del +24% dall'anno precedente in valore e di oltre +11% in volume, anno su anno.

**Come è stato possibile raddoppiare il fatturato in così poco tempo? Il rilancio del brand è iniziato poco prima del Covid con l'ingresso dei fondi di private equity...**

Nel 2017 l'azienda è stata rilevata dai fondi private equity Vertis SGR e Hat SGR, e dal 2020, con il mio ingresso come amministratore delegato, ha intrapreso una fase di ristrutturazione con la definizione di una strategia "dual track", per seguire sia la crescita del Private Label che consolidare il proprio marchio: Salati Preziosi. Oggi siamo soddisfatti dei risultati di questo piano e in particolare del 2023, con risultati record per fatturato, ricavi netti e redditività. L'ambizioso programma di investimento del 2022 per l'espansione della capacità e l'ammodernamento degli impianti è stato il fattore abilitante di questi risultati. In presenza di una marcata dinamica inflazionistica dei fattori produttivi, negli ultimi trimestri, siamo riusciti a proteggere e



recuperare la nostra marginalità, ricercando con determinazione maggiore efficienza gestionale ed operativa, contenimento dei costi, minore incidenza dei costi fissi, grazie all'impegno di tutte le nostre risorse.

**Quali sono i punti di forza di Preziosi Food rispetto alla concorrenza?**
Ci distingueremo sicuramente per la nostra continua volontà di innovare e sperimentare (anche grazie alle tecnologie impiegate): siamo sempre alla ricerca di nuovi gusti e nuove texture per sorprendere i nostri consumatori. Proprio adesso stiamo lanciando proposte originali come le patatine al wasabi, ordinabili dal 22 aprile e disponibili nei vari negozi. A breve saranno disponibili anche i nuovi gusti come chipotle & bietola rossa, paprika affumicata & chipotle chili, deep smoked cheese & cipolla rossa, oltre a una tortilla particolare, sia nel gusto che nella forma arrotolata su sé stessa, in fase di creazione.

**E l'export, invece? Quanto pesa sul fatturato in termini percentuali?**
L'estero è un canale su cui fino ad ora abbiamo spinto meno. Nel 2020 abbiamo cominciato una fase di ristrutturazione che ci ha visti impegnati a consolidare il mercato nazionale, ma da quest'anno ricominceremo a concentrarci anche sui retailer europei, dove siamo presenti sia con il nostro marchio, come da poco sta accadendo in Polonia e Croazia, ma anche in veste di co-packer, come nel caso delle aperture di Eurospin, che ha recentemente aperto un proprio punto vendita a Malta, o con altre insegne leader all'estero.

**Quanto è importante la sostenibilità?**
Sul fronte energetico, tutti gli scarti organici di lavorazione vengono riutilizzati come biomasse attraverso il supporto di una società che si occupa del loro ritiro. Fra la fine del 2024 e il 2025, prevediamo di ultimare la realizzazione di un impianto fotovoltaico al fine di produrre il 30% del fabbisogno energetico da fonte rinnovabile e di recuperare fino al 70% dell'acqua durante il processo industriale attraverso un "water treatment and recovery plan". A entrambi i progetti è stato destinato uno stanziamento di 1 milione di euro. Inoltre, oltre a essere il primo marchio di snack a realizzare una confezione completamente compostabile e certificata, quella della casereccia, tutti i pack dei nostri prodotti sono riciclabili.

**Quali sono i principali obiettivi per quest'anno?**
Per l'anno 2024-2025, abbiamo in piano ulteriori investimenti, in particolare dal punto di vista della automazione delle linee, della produzione ed utilizzo di energia rinnovabile e del recupero e riutilizzo di risorse idriche. Dal punto di vista della produzione, infine, prevediamo investimenti per la diversificazione su snack ad alto potenziale, nell'arena del "better for you", ricercando soluzioni a minor contenuto di grassi e zuccheri, basati su vegetali e legumi, con più proteine e fibre. L'attenzione a queste esigenze risulta già presente sulla linea per i bambini, per quanto riguarda gli snack a base di mais con sorpresa, e con la produzione gluten-free certificata dal marchio "Spiga Barrata" della AIC (Associazione Italiana Celiachia), la quale costituisce il 90% degli snack che produciamo. Siamo determinati a crescere ancora e creare un polo degli snack in Sud Italia per servire il mercato nazionale ed il bacino del Mediterraneo all'estero.





# Food Finance

## L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti punta i fari sulle principali operazioni

a cura di letizia cerianii*

**Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com*

Diverse le operazioni che hanno riguardato il settore F&B nell'ultimo mese. Xenon Private Equity ha acquisito il 100% del capitale di Solana, società del lodigiano attiva nella raccolta e nella trasformazione di salse e conserve di pomodori. Continua anche l'espansione del Gruppo Fratelli Beretta con la rilevazione del prosciuttificio Bedogni, specializzato nella produzione di prosciutto di Parma. Infine, passando al mondo delle chiusure delle bottiglie di bevande, alcoliche e non, Guala Closures ha acquisito Astir Vitogiannis che, con due stabilimenti in Grecia e in Sudafrica, permetterà al gruppo di consolidarsi anche nel mercato internazionale.

# Xenon Private Equity completa l'acquisizione di Solana

Xenon Private Equity ha completato l'acquisizione del 100% del capitale di Solana, società agro-alimentare con base nel lodigiano, attiva nella raccolta, lavorazione, trasformazione e commercializzazione di salse, conserve, semi-conserve e simili di pomodori, destinate al canale b2b.

Il team di Xenon è stato coordinato dal founding partner e managing director, **Franco Prestigiacomo** e composto dagli investment manager **Francesco Banfi** e **Teresa Toniutti**.

Fineurop Soditic ha agito in qualità di advisor finanziario esclusivo per l'acquirente con un team composto da **Umberto Zanuso** (senior partner), **Ilenia Furlanis** (partner), **Michela Agostini** (vice president) e **Matteo Brancaleoni** (senior analyst).

L'operazione è stata finanziata attraverso un prestito obbligazionario mezzanino sottoscritto dal fondo di private debt Equita.

BPER Banca, Banca Sella, Cassa Centrale Banca, BdM Banca, Iccrea Banca, Banca Centropadana e BCC Lodi hanno fornito ulteriore finanziamento bancario per l'acquisizione e linee ancillari per la crescita del business.

L'operazione è volta a creare, anche mediante successive acquisizioni, un polo di eccellenza nella produzione di derivati del pomodoro e altri ortaggi sotto la leadership di Solana e del management della stessa, coordinato dall'amministratore delegato, **Antonio Casana**, cui resta affidata la gestione della società.



# A Fratelli Beretta il 100% del prosciuttificio Bedogni



Fratelli Beretta, gruppo italiano leader nella produzione e distribuzione di salumi dal 1812, ha acquisito il 100% del capitale sociale di Bedogni, prosciuttificio italiano con oltre sessanta anni di storia fondato da **Egidio Bedogni**.

Salumificio Fratelli Beretta è stato assistito da Vitale con un team composto da **Alberto Gennarini, Valentina Salari** e **Ugo Maria Franzini**.

FAI – Financial Advisory & Investments – ha assistito Bedogni in tutte le fasi dell'operazione, dall'individuazione della società acquirente alla finalizzazione dell'integrazione delle quote societarie. FAI ha agito attraverso un team guidato dal founding partner **Guglielmo Ruggeri** e composto dal partner **Marco Tixon** e dal senior associate **Paolo Stallone**.
Al fianco del venditore hanno agito anche lo Studio Chiari e Associati STP per gli aspetti fiscali, lo studio legale Bcms e la società di consulenza Dapr.

L'azienda è specializzata nella produzione di prosciutto crudo di Parma, grazie allo speciale microclima del territorio e attraverso un metodo che unisce l'innovazione tecnologica a lavorazioni artigianali di eccellenza.

Grazie all'operazione, il salumificio Bedogni potrà proseguire il proprio percorso di crescita, ampliando l'offerta a nuovi mercati e beneficiando dell'innovazione tecnica e della visione strategica produttiva di un grande gruppo italiano che è simbolo di eccellenza alimentare nel mondo, mantenendo inalterato il proprio legame col territorio d'origine. Con l'acquisizione, il Gruppo Beretta arricchirà la propria linea di prodotti DOP e IGP, rafforzando il posizionamento nella gamma di prosciutti crudi premium.

# Guala Closures acquisisce Astir Vitogiannis

Guala Closures ha raggiunto un accordo per l'acquisizione di Astir Vitogiannis Bros S.A., un produttore attivo nel settore delle chiusure a corona. Astir produce ogni anno più di 12 miliardi di chiusure e nel 2023 ha generato un fatturato di 75 milioni di euro e un Ebitda di 19 milioni di euro.

Fondata nel 1953, Astir opera in due stabilimenti situati in Grecia e Sud Africa e ha una forte presenza internazionale. Tra i suoi principali clienti blue-chip si annoverano importanti produttori internazionali sia nel settore della birra sia delle bevande non alcoliche.

Stelios Vitogiannis, attuale amministratore delegato (nonché nipote del fondatore), reinvestirà in Guala Closures e riporterà direttamente all'amministratore delegato del Gruppo **Mauro Caneschi**.

L'acquisizione è in linea con la strategia di Guala Closures di perseguire acquisizioni sinergiche ed integrarle con successo al fine di continuare a far crescere proficuamente il proprio business. Grazie all'ingresso di Astir nel Gruppo, Guala Closures sarà in grado di fornire tutte le chiusure disponibili per le bottiglie di vetro su scala globale.

Una volta completata, l'acquisizione di Astir consentirà al gruppo di espandere la propria presenza in mercati emergenti caratterizzati da crescita demografica e dall'aumento dei consumi pro capite e, allo stesso tempo, di offrire chiusure per il segmento delle bevande ready-to-drink e non-alcoliche.





# La ristorazione in Italia genera 82 miliardi

**Parla Cristian Biasoni, presidente di Aigrim e ad di Chef Express. Il settore sembra resistere all'inflazione e all'aumento generalizzato dei prezzi delle materie prime**

di letizia ceriani

> «La filiera vale oltre il 20% del nostro Pil e nel 2023 ha generato 82 miliardi»

Il settore della ristorazione continua a rivestire un ruolo centrale nel Belpaese, e anche la seconda parte dell'anno sembra promettere il continuum della crescita. La svolta riguarda anche i centri commerciali, il cui giro d'affari nel 2023 si attesta a 5,6 miliardi di euro. Questo è lo scenario descritto dall'Osservatorio sulla ristorazione nei centri commerciali condotto da Deloitte insieme ad Aigrim, l'associazione delle imprese della grande ristorazione multi-localizzate. Una sicurezza confermata dalle parole di Tommaso Nastasi, senior partner di Deloitte Italia: «Per i prossimi anni si prevede una crescita moderata del volume d'affari dei centri commerciali, ma la ristorazione si conferma essere il principale driver di sviluppo tra le diverse categorie merceologiche, con il fast-food che rileva un'attesa di crescita a doppia cifra superiore rispetto agli altri formati di Food Service».

Nata nel novembre 2013 in seno a Fipe–Confcommercio, Aigrim raggruppa le imprese che effettuano attività di somministrazione di alimenti e bevande nei centri urbani, nei centri commerciali, nelle aree di servizio autostradali, negli aeroporti, nelle stazioni ferroviarie e marittime e in altri siti in concessione; oggi riunisce dodici imprese di ristorazione, impiega circa 50mila dipendenti, e conta oltre 3 miliardi di euro di ricavi. Si aggirano attorno ai 3.000 i punti di ristoro diffusi su tutto il territorio nazionale, e gestiti in forma diretta e in franchising.

MAG ha ricostruito lo scenario insieme a Cristian Biasoni che nell'associazione ricopre la carica di presidente, oltre ad essere amministratore delegato di Chef Express, azienda del Gruppo Cremonini, presente sul territorio nazionale e internazionale con 600 punti vendita.

**Qual è il valore della ristorazione in Italia? Come descriverebbe il suo stato di salute?**
Il settore della ristorazione è chiamato ad affrontare nuove sfide. È un imperativo scaturito dagli eventi esogeni che hanno caratterizzato l'ultimo triennio e che hanno trasformato lo scenario macroeconomico. La ristorazione, come altri settori, ne ha subito le conseguenze ma ha saputo reagire agli effetti inflattivi, all'aumento dei costi delle materie prime e quindi dei prezzi al consumatore finale, dimostrandosi complessivamente in buona salute. Secondo i dati dell'Osservatorio Aigrim presentato con Deloitte, l'Italia è il secondo mercato della ristorazione in Europa con un valore di oltre 82 miliardi di euro nel 2023. Negli ultimi mesi dell'anno, a differenza di altre categorie merceologiche, la spesa per i consumi alimentari fuori casa ha mostrato un ulteriore miglioramento, confermando la resilienza al contesto esterno, con un trend prospettico atteso in crescita per il prossimo quinquennio (Cagr del +2,1% per il periodo 2023 -2028).

> «L'inflazione ha notevolmente condizionato l'andamento del settore che, seppur in maniera più limitata rispetto al canale travel, mostra segnali di ripresa incoraggianti»

**Quanto influisce la ristorazione sul Pil italiano?**
Compresa nel più ampio mercato agroalimentare e turistico, la filiera vale oltre il 20% del nostro Pil. Va da sé che parliamo di un comparto strategico, dal cui sviluppo dipende parte del futuro economico del nostro Paese. Nonostante il fenomeno inflattivo continuerà a pesare sulla capacità di acquisto dei consumatori, il 2024 vedrà comunque il settore in buona salute. Per quanto riguarda i trend attesi nel 2024, ci aspettiamo un peso sempre maggiore delle catene di ristorazione, che punteranno su brand dall'offerta sempre più verticale. Di conseguenza, i ristoranti a offerta generica, che nella maggior parte sono indipendenti, saranno sempre più orientati sulle specificità del territorio, quindi concentrati sull'offerta di prodotti tipici locali.

**Quali sono i canali più promettenti?**
Il canale travel ha sicuramente beneficiato degli effetti del post Covid, soprattutto con i flussi turistici in aumento nel 2023 rispetto al 2022. Un altro fattore che ha supportato tale crescita è il fatto che la ristorazione nel canale travel non è la destinazione.

**Cioè?**
Il pasto è legato al viaggio e in questi contesti il driver è spesso un acquisto d'impulso. Per questo motivo il settore travel si è mostrato più resiliente agli effetti inflattivi. Al contrario, il canale commerciale ha subito le conseguenze della limitata capacità di spesa delle famiglie, innescata dal contesto macroeconomico. In questo canale, la ristorazione è la destinazione, il driver è una scelta consapevole di voler consumare il proprio pasto fuori casa. Va da sé che l'inflazione ha notevolmente condizionato l'andamento del settore che, nonostante in maniera più limitata rispetto al canale travel, mostra comunque dei segnali di ripresa molto incoraggianti.

**E invece i trend a livello di consumi? Come far sì che le novità non si perdano in un mercato saturo di proposte?**
Già prima del Covid abbiamo assistito a un fenomeno di polarizzazione dei gusti dei consumatori e questa tendenza si è ulteriormente rafforzata. Oggi chi decide di mangiare fuori casa sceglie in base al prodotto di cui ha voglia in quel momento specifico, oppure in base al brand. Ciò vuol dire che si è attenuata la tendenza di andare al ristorante e consumare genericamente il proprio pasto. Per esempio, se ho voglia di un buon hamburger, scelgo McDonald's o Roadhouse. L'identificazione del cliente con il brand è una tendenza amplificata dal lavoro delle aziende, che hanno puntato sulla digitalizzazione per ottenere una experience a 360 gradi, che garantisca un contatto costante col cliente anche fuori dal punto vendita. Infine, a partire dalla GenZ, c'è una maggiore consapevolezza rispetto al mondo Esg, che influenza sempre di più scelte di consumo orientate alla sostenibilità.

**Sul mercato, m&a e private equity, le catene di ristorazione fanno sempre più gola, anche agli operatori internazionali...secondo lei, diventerà un mercato sempre meno domestico?**
L'interesse dei fondi di investimento conferma che si tratta di un settore dinamico e interessante. Il mercato italiano è composto al 90% da indipendenti, nella maggior parte dei casi si tratta di storie familiari, mentre la ristorazione a catena rappresenta meno del 10%, una percentuale tra le più basse in Europa. Ciò vuol dire che c'è ampio spazio per lo sviluppo e su questo la finanza sta puntando. Come dicevamo poco fa, oggi i clienti si identificano con i brand, che hanno margine di crescere in un mercato che è sempre più orientato alla ristorazione a catena. Ciò non vuol dire disperdere il made in Italy ma puntare su di esso

per sviluppare format innovativi, capaci nello stesso tempo di raccogliere i gusti dei consumatori e di cavalcare i trend del mercato.

**Innovazione. Quali i margini di miglioramento a livello di digitalizzazione e sostenibilità?**
L'integrazione di tecnologie innovative, come ordini online, consegne rapide e sistemi di pagamento contactless, risponde alle esigenze dei clienti moderni che cercano comodità e velocità. Ma iniziative di livello tattico non sono sufficienti: bisognerà puntare sulla capacità di garantire al consumatore un'esperienza che soddisfi tutte le sue esigenze. Per farlo, occorre conoscere il cliente, raccogliere gusti, preferenze, feedback. È importante sfruttare la tecnologia per comunicare con il cliente non solo quando si trova nel punto vendita, ma raggiungerlo anche quando non sta consumando il proprio pasto, per creare un coinvolgimento emotivo forte e favorire l'identificazione cliente-brand che caratterizza le scelte di consumo, a beneficio di una customer base sempre più precisa e fidelizzata.

**Investire nelle risorse. Quali le criticità e le opportunità?**
Lavorare nel settore ristorazione richiede passione e dedizione, necessarie per affrontare turni e orari di lavoro spesso complessi. Chi non è guidato da questi valori, tende ad avere un approccio temporaneo e scostante. Ed è quello che bisogna evitare. Per questo, bisogna lavorare tanto in termini di valorizzazione e formazione delle risorse e serve l'impegno di tutti gli interlocutori, privati e pubblici, per sostenere un settore così strategico per il paese.

**Come?**
Stimolando il senso di appartenenza, comunicando che è un mestiere che stimola la creatività, che valorizza le capacità personali oltre che professionali. E soprattutto, trasmettendo opportunità di carriera e di crescita chiare e trasparenti fin da subito per incrementare l'attrattività e offrire alle risorse una motivazione forte che giustifichi il sacrificio. Questa motivazione è la prospettiva di crescita professionale. Quanto detto dovrà riflettersi in una piattaforma contrattuale adeguata e moderna...

**A che punto siamo, secondo lei?**
Proprio in questi giorni siamo ai tavoli con le sigle sindacali per rinnovare il contratto nazionale di categoria, in un clima costruttivo di ottimismo e collaborazione. È un momento importante che tutto il settore della ristorazione attende. Un passaggio fondamentale a beneficio delle nostre persone che siamo sicuri darà ulteriore impulso al comparto.



## Calici e pandette

# Duca d'Iseo, un satèn che induce a sognare...

di uomo senza loden*

*Dalla fanta-cronaca industriale.*
Il noto e ormai solo gruppo automobilistico italiano, proseguendo nella strategia già iniziata dal suo mitico CEO, artefice di un salvataggio unito alla crescita in nord America, ha deciso di lanciare due nuovi modelli. In realtà, la piattaforma viene usata per una variegata serie di auto caratterizzate dall'utilizzo di uno dei tanti marchi che, dopo l'acquisizione mascherata da joint venture di uno dei due gruppi d'oltralpe (con il pieno accordo del governo di quella nazione, azionista neutro e silente prima e dopo l'acquisizione), appartengono alla stessa famiglia. Nella politica commerciale del nuovo gruppo italo-gallico (dove l'elemento "italo" prevale senza ombra di dubbio), oltre




alla rottamazione di una serie di marchi storici non sufficientemente italian-sounding, vi è anche il desiderio di fornire ad alcuni specifici modelli, realizzati in Paesi nord africani o est europei, una allure di gallica eleganza. Ecco dunque che il management, italiano, ha annunciato il lancio di due nuove vetture (entrambe con brand gallico a dispetto del luogo di produzione): una piccola convertibile e una berlina media, rispettivamente denominate "Cannes" e "Paris". Il governo d'oltralpe ha apprezzato e accolto, al di là di ogni considerazione legata alla legittimità giuridica o meno dell'eventuale diniego, questa scelta, addirittura annunciando che d'ora in poi riserverà quote di vetture a marchio italiano anche per le forniture a tutte le proprie

pubbliche amministrazioni.
Il Gruppo garantisce che verrà dato grande impulso ai biocarburanti e ai veicoli ad idrogeno, così da valorizzare le capacità manufatturiere italiane, evitare pesanti ricadute sui livelli occupazionali e non creare una nuova dipendenza, questa volta da tecnologia cinese.
Pare infine, ma si tratta di notizie davvero riservatissime, che vi sia un crescente movimento di opinione – persino a livello politico – finalizzato a consentire l'utilizzo in Italia della denominazione "champagne": Franciacorta, Alta Langa e Trento i possibili beneficiari.
Il mio orgoglio italiano, la soddisfazione per il made in Italy, hanno tratto immediato giovamento dal quadro che ho brevemente delineato.

..... Accidenti, mi ero assopito e avevo riorganizzato notizie, pensieri e desideri sulla base di inconsci *desiderata*.
Certo che sarebbe bello, ma... un solo timore: davvero i nostri spumanti... No: per fortuna questo no.

Franciacorta Satèn Duca d'Iseo dell'azienda Chiara Ziliani ci rafforza nell'orgoglio di essere italiani. E dimostra, come abbiamo scritto più volte su queste pagine, come una donna sappia interpretare magistralmente ogni tipologia di vino. L'essere satèn di Duca d'Iseo è ben lungi dall'esprimere quella rassegnazione che talvolta caratterizza altri satèn: al contrario, il nostro si presenta con una non comune eleganza palato-olfattiva, setosa senza nulla avere a che fare con quell'odioso silky che tanto piace agi turisti. Il colore giallo dorato scarico, con vaghe ti un timido verde, anticipa un vino equilibrato, sensuale. Il perlage fine e persistente stimola al contempo negandosi come in un gioco di seduzione. Al naso, i classici sentori, non invadenti, di crosta di pane rincorrono un'armoniosa pera arricchita dalla pesca bianca e da un piacevole sottofondo quasi vanigliato. In bocca persistente, equilibrato, giustamente fresco, cremoso e leggero al contempo, privo di strani retrogusti in chiusura a rafforzare l'approccio elegante.

PS: Sia chiaro: adoro lo champagne e così deve chiamarsi quello splendido vino prodotto in una minuscola parte di Francia. Però mi mancano le Lancia (quelle vere: non le utilitarie ribrandizzate) e sono un po' stufo del "made in Italy, but somewhere else" o "on behalf and in the interest of someone else"... e penso infine all'enorme e crescente quantità di lavoratori lasciati a spasso e privati (spesso insieme ai loro figli) di un futuro. Così, *en passant*.

**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

# Copenaghen, capitale della cucina nordica... e del burro

di letizia ceriani



Con più stelle Michelin che Milano, Copenaghen – negli ultimi anni protagonista assoluta della classifica 50 Best Restaurants – crea occasioni enogastronomiche, facendosi veicolo autorevole del verbo della cucina new nordic, da ormai vent'anni ratio esplorativa per appassionati gourmet e curiosi da tutto il globo. È infatti il 2004 quando gli chef del celeberrimo Noma René Redzepi e Claus Meyer si incontrano per discutere e stilare i pilastri della nuova cucina nordica. La filosofia, che oggi ha raggiunto tutti gli angoli della Terra, ruota attorno ai concetti di purezza, semplicità e freschezza (della materia prima), poggiando sul perno delle tradizioni culinarie scandinave. Dunque, sì alle verdure, agli ortaggi, alle alghe, alle fermentazioni, a pesci e carni locali, a un'estetica minimal che incarna oggi un mantra universale.

Atterrati su suolo danese, a colpire è un senso di benessere e di leggerezza che riecheggia negli



HART BAGERI

ambienti dei locali, delle strade, delle abitazioni. Aria tersa, sciami di gente riversati per le vie, nei locali all'aperto, nei dehors delle bakery che affollano gli spot cittadini, un'inconfondibile fragranza di burro e pane appena sfornato.

Dalla colazione alla cena, la città è satolla di proposte, tutte molto golose (e ad alto budget, va detto). Copenaghen è la capitale mondiale dei forni, e a buon diritto. Caffè, specialty ed



POLP

espresso, e cappuccini sono eseguiti a regola d'arte, le brioches, a lunga lievitazione, sfogliate e glassate, sono, seppur con le debite differenze, sempre molto buone. Troviamo dai tipici cinnamon rolls, al croissant, al pain au chocolat, fino alla brioche svedese al cardamomo (spezia poco usata lungo lo Stivale, ma pregiata al pari di vaniglia e zafferano), che tiene insieme l'amabilità del dolce francese di nascita e la nota acidula del profumo orientale. Tra gli indirizzi che abbiamo testato, **Andersen & Maillard**, buono ma un po' canonico, **Hart Bageri**, top bakery dislocata in varie sedi, **Collective Bakery**, che fa croissant indimenticabili, e **Lagkageuset**, che, essendo una catena, non offre artigianalità ma pur sempre un buon livello.

**POPL - STRANDGADE 108, 1401 KØBENHAVN, DANIMARCA - +45 32 96 32 92**
Anche se lontano dal pranzo tipico danese, merita una menzione speciale l'arte dell'hamburger nella capitale. Se ne trovano di tutti i tipi, ma dimenticate la fattura à la McDonald's. A Copenaghen si respira qualità, anche in versione veg. Nato dalla mente pluristellata del Noma – la cui chiusura definitiva è annunciata per la fine dell'anno – durante la pandemia, **Popl** sorge all'interno del quartiere iconico di Christianshavn, cornice di locali colorati e pop... "Popl", dal latino "populus", rimanda infatti al concetto di comunità, di persone, di convivialità, di energia positiva. E quale piatto incarna queste sensazioni meglio dell'hamburger? Qui di cervo o di manzo biologico, o anche a base di quinoa o di funghi, viene accompagnato, oltre che dalle solite fries, da alcuni contorni stagionali di diretta discendenza della scuola Redzepi; per noi, asparagi bianchi, conditi con erbe selvatiche, aceto di rose, olio al prezzemolo ed emulsione di koji, verdi, arricchiti con un'emulsione di aceto di pino e sambuco e crema di rafano. Acidità, cottura, consistenze, tutto giustissimo. Approvati il panino di dente di corallo grigliato (un particolare tipo di fungo che rende, ahimé, il pane un po' troppo bagnato), insieme a un pesto di bosco e zucca bush, come anche il cheeseburger, composto da un burger di manzo bio (rigorosamente cottura media) cipolle rosse e cheddar; entrambi hanno carattere. Non particolarmente riuscito invece il dessert "kakigori", che consiste in un succo di mela congelato e tritato, latte condensato, olio di ribes nero e polvere di bacche. Interessante anche la proposta cocktail come i vini, prevalentemente naturali.



GASOLINE GRILL

**GASOLINE GRILL - LANDGREVEN 10, 1301 KØBENHAVN, DANIMARCA**
Molto apprezzato dai più – e come dargli torto, in questo caso – **Gasoline Grill**, è un burger bar camuffato da stazione di benzina, divenuto famosissimo. I panini sono venduti al giusto prezzo, sono golosi, carichi, veraci, di qualità e di gran soddisfazione.


SLURP RAMEN JOINT

**SLURP RAMEN JOINT - NANSENSGADE 90, 1366 KØBENHAVN, DANIMARCA - +45 53 70 80 83**
Ormai è risaputo che all'estero la cucina asiatica stia vivendo un periodo particolarmente gioioso. E Copenaghen non smentisce la voce, anzi, la conferma. Mettetevi in fila e aspettate il vostro turno perché, pranzo o cena che sia, da **Slurp Ramen Joint** non prendono prenotazioni e la domanda non cala mai. Di giovane età, Slurp gode dal 2021 della guida del capo chef Andrea, italianissimo, che lega i linguaggi del Giappone e dell'Italia in un connubio esplosivo, contando su un'esecuzione magistrale dei brodi e sulla fattura perfetta delle tipiche tagliatelle giapponesi, sottili e morbide, unite ad ingredienti di stagione e a tanta passione. Inneschiamo l'appetito con un menchi katsu sando ripieno di polpette di maiale fritte nel panko, salsa di tonkatsu di pomodoro arrosto e cavolo bianco. Meraviglioso. Passiamo al main dish. Rinunciamo al piccantissimo Nduja miso per farci abbracciare dai noodles shio – doppio brodo di pollo, sarde affumicate e frutti di mare, nei condimenti, maiale, uovo, cipolline, pepe rosso in grani, rucola, timo e limone – e dai noodles shoyu – brodo a base di pollo, conditi con maiale, uovo, passata di funghi enoki, spinaci d'acqua e acetosella. Tutto buonissimo.

MARV&BEN



**MARV&BEN - SNAREGADE 4, 1205 KØBENHAVN, DANIMARCA - +45 23 81 02 91**
Ultima cena da **Marv & Ben**. In una delle vie più antiche della città, a due passi dall'antico sito di porto naturale Gammel Strand, fa capolino il ristorante Marv & Ben, da oltre un decennio segnalato dalla Guida Michelin da cui ha ottenuto il riconoscimento Bib Gourmand – destinato ai ristoranti dal buon rapporto qualità-prezzo – dislocato su due piani, sfoggia un design elegante e minimal, ma caldo e accogliente. Il personale, dalla cucina alla sala, è giovane, solare, professionale, per nulla affettato. Oltre alla carta, la proposta consiste in due menù degustazione, uno da sei e uno da quattro portate, entrambi con la possibile aggiunta di wine pairing. Propendiamo per la proposta "fast". La cucina ci accoglie con tre snack iniziali, oltre al blasonato pane caldo con burro salato (che supera le nostre aspettative), premurosamente riportato una volta spazzolato. Iniziamo con uno spiedino di rana pescatrice glassato a mo' di barbecue e guarnito con fiori di cipolla; proseguiamo con una crema di formaggio e olio al prezzemolo in cui intingere croccanti chips di bucce di patate e terminiamo il passaggio con un bignè salato ripieno di un formaggio danese che ricorda il francese comté

e prosciutto. Le portate vere e proprie sono un viaggio all'interno della cucina nordica. Il primo passo è già di per sé molto eloquente: l'halibut, tipico pesce oceanico, viene servito freddo, quasi marmorizzato, e sormontato da un pesto di sedano rapa innaffiato da un brodo freddo alla fragola verde. Si continua con un piatto molto particolare composto da barbabietole gialle, uova di trota, finocchio sbollentato, immersi in una spuma emulsionata dalle note dolci. Continuiamo con le proteine. Il pezzo scelto per la portata di carne è in realtà irlandese e di primissima qualità. Si tratta di un agnello, morbidissimo, servito con il suo fondo addolcito dal miele, aglio nero in polvere, carote arrosto e in forma di purea. Un piatto che parla da solo. La conclusione del pasto avviene in una dimensione in cui coesistono dolce e salato. Una cialda croccante di biscotto alla mora, che crea un contrasto cromatico fittante, nasconde un cuore di gelato e di carciofi in pezzi, aromatizzati al dragoncello. Senz'altro un dessert, alla vista e al gusto, ma in cui i contrasti tra dolce e salato vengono risolti in maniera originale. Tutto molto indovinato.



## Lo spuntino

# Kissing Gorbaciov, il documentario che ha riunito i Cccp

di giuseppe salemme




ASCOLTA
IL PODCAST

Se siete nati tra gli anni '70 e gli anni '80, con tutta probabilità non avete bisogno che io vi spieghi chi sono i Cccp - Fedeli alla linea. Se siete un filo più giovani invece quasi sicuramente sì. Non temete, sto per farlo; per ora vi basti sapere che quando sentite Gianna Nannini cantare "amami ancora, fallo dolcemente", quelle parole le ha scritte qualcun altro.
Partiamo dalla notizia, anche se è di qualche giorno fa: quest'estate i Cccp tornano in tour per festeggiare i quarant'anni dal loro primo singolo, *Ortodossia*. **Giovanni Lindo Ferretti**, **Massimo Zamboni,** la "beneamata soubrette" **Annarella Giudici** e l'"artista del popolo" **Danilo Fatur**, i quattro componenti della storica band di "punk filosovietico" emiliano, torneranno a cantare pezzi come *Curami, Io sto bene, Emilia paranoica* e la già citata *Amandoti* dai palchi di vari festival in tutta Italia (a Milano sarà quello del Carroponte, in apertura al Mi Ami Festival). In pochi se l'aspettavano, nonostante un progressivo risveglio del gruppo negli ultimi mesi. Prima con la mostra *Felicitazioni! Cccp-Fedeli alla linea 1984-2024* e un "gran galà punkettone" a Reggio Emilia; poi con la pubblicazione di *Altro che nuovo nuovo*, un inedito album live tratto da una delle prime performance del gruppo, nel 1983; uscita festeggiata con tre discusse date nell'ex Berlino Est, cioè dove a Ferretti e Zamboni venne l'idea Cccp quarant'anni fa.
Ma niente di tutto ciò sarebbe successo senza **Andrea Paco Mariani** e **Luigi D'Alife**, registi del documentario *Kissing Gorbaciov*, che stanno attualmente portando in giro per l'Italia. Il film racconta una storia che oggi sembra fantascienza: nell'estate 1989, con la Guerra Fredda agli sgoccioli, alcune band sovietiche si esibirono in Italia. Per la precisione a Melpignano, paesino pugliese di 2mila abitanti, dove per due serate si rompe la cortina di ferro che separava Oriente e Occidente. Qualche mese dopo, alcune band italiane (i Litfiba, i Rats e, ovviamente, i Cccp) ricambiano la cortesia, esibendosi a Mosca e a Leningrado con il placet dell'ultimo segretario dell'Urss Michail Gorbaciov.
Kissing Gorbaciov racconta questo assurdo "scambio culturale" tra due universi paralleli, capaci di incontrarsi per un fugace istante solo grazie alla musica. E lo fa andando a recuperare i protagonisti di quegli eventi e mettendoli di fronte, per la prima volta, a video inediti di quelle giornate.

Per stessa ammissione dei Cccp, è stata proprio la partecipazione alle riprese del documentario la scintilla che ha portato alla *reunion*. Un po' come il contatto diretto con la vera Unione sovietica, ai tempi, aveva posto le basi per lo scioglimento della band, poi avvenuto il 3 ottobre 1990 (lo stesso giorno della riunificazione tedesca).
Da allora a oggi molte cose sono cambiate. Ferretti, autore dell'iconico verso *"Produci, consuma, crepa"* si è avvicinato alla religione e a posizioni molto più conservatrici (il suo ultimo libro si intitola *"Difendi, conserva, prega"*); Fatur non ha più il fisico statuario che un tempo gli permetteva di esibirsi seminudo in provocatorie performance d'ispirazione sadomasochista durante gli show; Giudici non ha calcato palcoscenici per trent'anni; «e Zamboni ha imparato a suonare», scherzano spesso gli stessi membri della band.
Allora perché questo tour? Perché ora? In molti se lo stanno chiedendo.
La prima risposta, la più scontata, è la solita: soldi. In effetti l'appellativo canzonatorio di "Fedeli alla *lira*" i Cccp se l'erano guadagnato già nel 1986, quando firmarono per la major discografica Virgin. Solo pochi mesi dopo, Ferretti urlava il verso *"Fedeli alla linea, la linea non c'è!"*, in *Affinità e divergenze*, il loro album più celebre.
Eppure il percorso che ha portato a questo improvviso ritorno sulle scene è sembrato fin troppo tortuoso per ricondurlo a una semplice operazione commerciale.
E guardando *Kissing Gorbaciov* non si può fare a meno di rimanere colpiti dalla spontaneità delle reazioni dei membri della band alla visione delle loro vecchie performance.
Dai loro volti traspare un orgoglio frutto della consapevolezza di essere stati, seppur per poco, un'avanguardia unica nella musica italiana: una band punk (tra le prime a usare una drum machine al posto di un vero batterista) che ha unito in maniera mai vista prima musica, poesia, teatro, moda e performance art.
Viene allora il dubbio che i quattro Cccp abbiano semplicemente sentito che un'altra pagina di quella storia meritava di essere scritta.
*"In fede, la linea c'è":* con queste parole Ferretti ha annunciato i nuovi concerti.
Se è vero, lo scopriremo quest'estate: dopotutto se abbiamo imparato qualcosa, è che tutte le mode prima o poi tornano.
Nel frattempo, possiamo recuperare *Kissing Gorbaciov*, che svela un'altra linea: quella che collega l'Appennino reggiano a un minuscolo paesino del Salento, fino ad arrivare nella profonda Unione sovietica.



# MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale*




@ilpraticantemedioevale

ilpraticantemedioevale.it

get

Global Energy Transition Congress and Exhibition

**1-3 July 2024**
Allianz MiCo - Milano Convention Centre, Milan Italy

# Accelerating the Global Energy Transition

GET real **action** | GET real **projects** | GET real **partnerships**

Join the LNG, Renewables, Nuclear, CCUS, Hydrogen, Cement, Steel, Mining, Utilities, Chemical, Transport, Aviation, Shipping, Machinery, Tech, Finance, Start-Up sectors and more, all working together to achieve Net Zero.

The only global event uniting the low-carbon energy and industrial ecosystems under one roof. With **300+ exhibitors**, **20,000+ visitors**, **70 conference sessions** featuring **300+ Ministers** and **CEOs**, this is the event to demonstrate low-carbon solutions to new markets and work together to meet international climate objectives.

**BOOK YOUR STAND TODAY**

SCAN FOR MORE INFORMATION



Media Partners

FINANCECOMMUNITY

IBERIANLAWYER

## Be an Architect of the Global Energy Transition

#getcongress getcongress.com

Organised By dmg events



LC PUBLISHING GROUP

# MAG

## IL MENSILE DIGITALE

### 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.216 | 14.05.2024**

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

**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 Department**
elizaveta.chesnokova@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

**Events Coordinator**
ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

**Events Assistant**
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

**Events Procurement**
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

**Communication & Social Media Executive**
alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com

**Communication & Social Media Department**
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

**Marketing & Sales Manager**
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

**Account Coordinator for Spain & Portugal**
vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

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

**Iberian Lawyer e Financecommunity ES**
julia.gil@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer**
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com

**Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH**
benedetta.miarelli@lcpublishinggroup.com

**Legalcommunity CH**
claudia.lavia@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