

## Legal tech garage

SUSSKIND: «COMINCIA L'ETÀ DELLA TRASFORMAZIONE»

## In agenda

PRESCRIZIONE, RESTANO I DUBBI DOPO L'INTESA

## I mestieri del legal

PERCHÉ È ORA DI RIBELLARSI ALL'ANTI-LINGUA LEGALE

## 4Innovation

UN LEGAL ANGEL DELLE STARTUP

## In house village

GLI (IL)LEGAL GAMES DI ENEL

## La ricerca

IN HOUSE: SEMPRE PIÙ LEGAL OPERATIONS

## Food business

CA' DEL BOSCO: LA PAROLA MAGICA È TERRITORIO



# GATTI PAVESI BIANCHI, STRATEGIA MULTIPRACTICE

L'incassato 2019 supera quota 40 milioni (+11%). Si tratta del record storico per l'organizzazione che continua a crescere. Dopo l'arrivo di Canalini lo studio pensa a rafforzare la presenza su Roma



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMAZIONE**



**EVENTI**



**CENTRO RICERCHE**



**PUBBLICAZIONI**

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

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



# SOFTWARE e AVVOCATI, RELAZIONE PERICOLOSA ?

di nicola di molfetta

Può esistere una data di scadenza per una professione come quella forense? È possibile immaginare che nel giro di 20 o 30 anni il mercato veda la sostanziale estinzione di una categoria come conseguenza diretta del processo di digitalizzazione dei servizi legali e totale trasformazione del mercato in chiave di servizio? Di sicuro è ipotizzabile. Almeno secondo **Richard Susskind** che, come leggerete nell'intervista esclusiva che ha voluto rilasciare a *MAG* in occasione dell'ultimo viaggio in Italia, ritiene che la stagione di cooperazione tra software e avvocati (destinata a segnare il secondo decennio di questo nuovo secolo) sfocerà nell'età della sostituzione pressoché totale degli esseri umani da parte di algoritmi e macchine più o meno intelligenti.

La questione, indubbiamente suggestiva sebbene inquietante, trova conferma anche nei dubbi che stanno assalendo chi, nell'automazione e trasformazione del "processo produttivo dei servizi legali", ha deciso di investire arrivando poi a interrogarsi se sia o meno il caso di percorrere l'ultimo miglio.

Un avvocato, che per ragioni di riservatezza non posso citare, mi ha confessato di avere messo a punto, con l'aiuto di tecnici ovviamente, un sistema di machine learning che potenzialmente sarebbe in grado di prendere il posto di un avvocato in quasi ogni attività che questo svolge attualmente. Procedere con l'adozione di questa tecnologia ovvero con la diffusione sul mercato potrebbe avere un effetto devastante. E questo dubbio lo sta spingendo a gestire con estrema cautela il processo di implementazione della macchina.

Se questa preoccupazione sia esagerata o meno, al momento, non mi è possibile dirlo.





La questione che però tutti siamo chiamati a considerare (noi giornalisti come osservatori e voi avvocati come parti in causa) è quella della prospettiva.

Qual è la cosa che più istintivamente ci porta a dire che la tecnologia si limiterà a integrare l'attività dei giuristi, ma non potrà mai sostituirla del tutto? Secondo me è il fatto che tutti siamo convinti che l'esigenza di tutela legale non possa essere soddisfatta prescindendo dall'intervento di un avvocato. Ma, se vogliamo vederla dalla prospettiva del futurologo di Oxford, questa è una conclusione arbitraria. Determinata più che altro dalla convinzione personale che non esista l'esercizio di attività legale senza il coinvolgimento di un professionista debitamente iscritto all'albo. Condivisibile?

Io preferisco la prudenza. Un mondo senza avvocati, sebbene da tanti auspicato, credo sia abbastanza impossibile da realizzarsi persino nel caso in cui le macchine che imparano riescano a diventare protagoniste ingombranti del moderno esercizio della professione. Il punto è che la materia trattata in ambito giuridico è viva e cangiante. E le tecnologie che apprendono da informazioni e dati preesistenti non sono in grado di gestire il nuovo o l'eccezione.

Diverso è il discorso se si considera il fabbisogno di avvocati sul mercato.


Ma la questione non mi sembra legata solo alla transizione tecnologica che stiamo vivendo. Da quanti decenni sentiamo dire che in Italia ci sono "troppi avvocati"?

L'evoluzione in corso, al massimo, implicherà l'accelerazione di un processo di marginalizzazione di quei professionisti che non avranno provveduto per tempo alla creazione di un ecosistema tecno-professionale adatto a gestire la domanda di efficienza nell'organizzazione e fornitura dei servizi legali imposta dal mercato.

La prospettiva di un diritto ossificato, come ha giustamente sottolineato Guido Alpa, decano dei legali italiani, discutendo l'ultima fatica letteraria di Susskind, non è credibile. Così come non è credibile uno scenario distopico in cui non ci sia più spazio per il ruolo e la funzione di giuristi in carne e ossa, legali o giudici che siano.

Ma l'impegno a guardare il tema da punti di vista nuovi deve diventare prioritario. E in questo sì, l'approccio di Susskind mi sembra fondamentale.

Noi tendiamo a giudicare le capacità di una macchina con un metro tradizionale, decidendo se siano o meno elevate solo in base al confronto che facciamo con ciò che un avvocato è in grado di fare in più o meglio rispetto a essa. Ma si tratta di un approccio fallace, per usare un termine caro al presidente della Society for computers and law. E per guardare oltre negli studi legali ci sarà sempre più bisogno di contaminazione intellettuale e professionale.

Servirà capacità di visione. Addirittura di immaginazione. Per riuscire a rifondare una professione destinata a essere completamente ridisegnata da questo processo di radicale trasformazione imposto dalla rivoluzione tech. 

---

UN MONDO  
SENZA AVVOCATI,  
SEBBENE DA TANTI  
AUSPICATO, CREDO  
SIA ABBASTANZA  
IMPOSSIBILE DA  
REALIZZARSI  
PERSINO NEL CASO  
IN CUI LE MACCHINE  
CHE IMPARANO  
RIESCANO A  
DIVENTARE  
PROTAGONISTE  
INGOMBRANTI  
DEL MODERNO  
ESERCIZIO DELLA  
PROFESSIONE



**40** ESCLUSIVA  
**GATTI PAVESI  
 BIANCHI, STRATEGIA  
 MULTIPRACTICE**



**78** LA RICERCA  
**SEMPRE PIÙ LEGAL  
 OPERATIONS**



**98** L'INTERVISTA  
**TSEUNG, LIONROCK:  
 «PORTIAMO LO  
 SPORT EUROPEO  
 IN CINA»**

**32** **Legal tech garage**  
 Susskind: «Comincia l'età  
 della trasformazione»

**48** **In agenda**  
 Prescrizione, restano i dubbi  
 dopo l'intesa

**52** **Il faccia a faccia**  
 Nardo vs Travaglio: lavorare  
 sul patteggiamento



**134** FOOD  
 BUSINESS  
**IL VINO SECONDO  
 ZANELLA:  
 LA PAROLA MAGICA  
 È TERRITORIO**

**58** **I mestieri del legal**  
 Perché è ora di ribellarsi  
 all'anti-lingua legale

**64** **business line**  
 Un legal angel delle startup

**68** **Case history**  
 Bureau Plattner, in 100  
 tra Bolzano e Milano

**72** **Sul territorio**  
 Obert, 125 anni e focus sul penale  
 d'impresa

**90** **In house village**  
 Gli (il)legal games di Enel

**102** **Sostenibilità**  
 Esg, ecco perché siamo ancora  
 in alto mare

**114** **Modelli**  
 Translink, l'advisoring è un people business

**118** **Capitali coraggiosi**  
 Indaco, venture cross tech

Aula Magna  
Campus Lugano

Thursday  
12 March 2020

# Sustainable Natural Resources Governance in the SDGs Era

## Responsibilities of States and Investors



Università  
della  
Svizzera  
italiana

Law  
Institute



Under the  
auspices of the  
International  
Law Association  
(ILA)



World-class legal experts and specialists share leading work and perspectives on the responsibilities of States and investors over sustainable natural resources governance in an afternoon seminar open to students, the academic community and the general public, and a stakeholder workshop.

### Afternoon Seminar

Keynote speeches

- **Recent Developments in Sustainable Natural Resources Law from a Multi-level Governance Perspective**
- **The Normative Value of the SDGs for Natural Resource Management**

1st Panel

- **Setting the Context: SDGs, Sustainable Natural Resources Governance and International Law**

2nd Panel

- **Regulatory Implications and Implementation Issues**

Please kindly register at the following link:  
<https://secure.usi.ch/resconf/reg.php>

### Stakeholder Workshop

Round table 1:

- **Experiences of States and States' Entities vs. Evidence from Investors' Practice**

Round table 2:

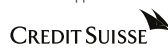
- **Addressing the Need for Accelerating the Transition in the Energy Community**

Final Remarks

- **Incorporating Feedbacks into the ILA Guidelines for the Role of International Law for Sustainable Natural Resources Management**

Please kindly register at the following link:  
<https://secure.usi.ch/reswork/reg.php>

With the support of



and in partnership with





- 12 Agorà**  
Providenti entra nella partnership di Carbonetti e Associati
- 24 Il barometro del mercato**  
Permira indossa Golden Goose
- 54 Focus lavoro**  
Il lavoro cambia: e le regole?
- 76 Diverso sarà lei**  
Uguaglianza di genere: La Corte dei Conti Ue fa l'audit alla Commissione
- 96 Follow the money**  
Il coronavirus affonda anche il venture capital
- 108 Sotto la lente**  
Brenet, Ardian: «Ecco come la sostenibilità entra nei nostri investimenti»
- 112 Finanza e diritto a parole**  
Coco bond, la seconda vita di un'obbligazione

- 122 Tendenze**  
La rivoluzione del private capital democratico
- 125 Il punto**  
Exor, il "mutaforma" di casa Agnelli
- 128 Obiettivo legalità**  
Reato fallimentare: un fenomeno da arrestare
- 130 Aaa... Cercasi**  
La rubrica registra questa settimana otto posizioni aperte, segnalate da cinque studi
- 140 Startup**  
Stefano Polato, uno chef spaziale
- 144 Calici e pandette**  
Batasiolo Bosc Dla Rei, dolcezza candida
- 146 Le tavole della legge**  
Il tempio del gusto cinese con l'hot pot



**N.136 | 24.02.2020**

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

**Capiservizio**

ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it

laura.morelli@lcpublishinggroup.it

**con la collaborazione di**

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.salemmi (redazione@lcpublishinggroup.it)

anthony.paonita@inhousecommunityus.com

(da New York)

**Video Production**

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**Centro ricerche**

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

vanessa.costa@lcpublishinggroup.it

**Art direction**

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com

**Design Team**

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

**Managing director**

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

**Coo**

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**General Manager**

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager**

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager assistant**

veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

**Digital marketing Manager**

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

**Events coordinator**

giulia.vella@lcpublishinggroup.it

**Group sales director**

diana.rio@lcpublishinggroup.it

**Sales manager**

alice.passarello@lcpublishinggroup.it

**Sales account**

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

**Amministrazione**

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

**Accounting department**

marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**

info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**

barabino & partners legal, francesco rotondi,

alessio del negro, uomo senza loden

**Editore**

LC S.r.l. Via Morimondo, 26 - 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.70

www.lcpublishinggroup.it



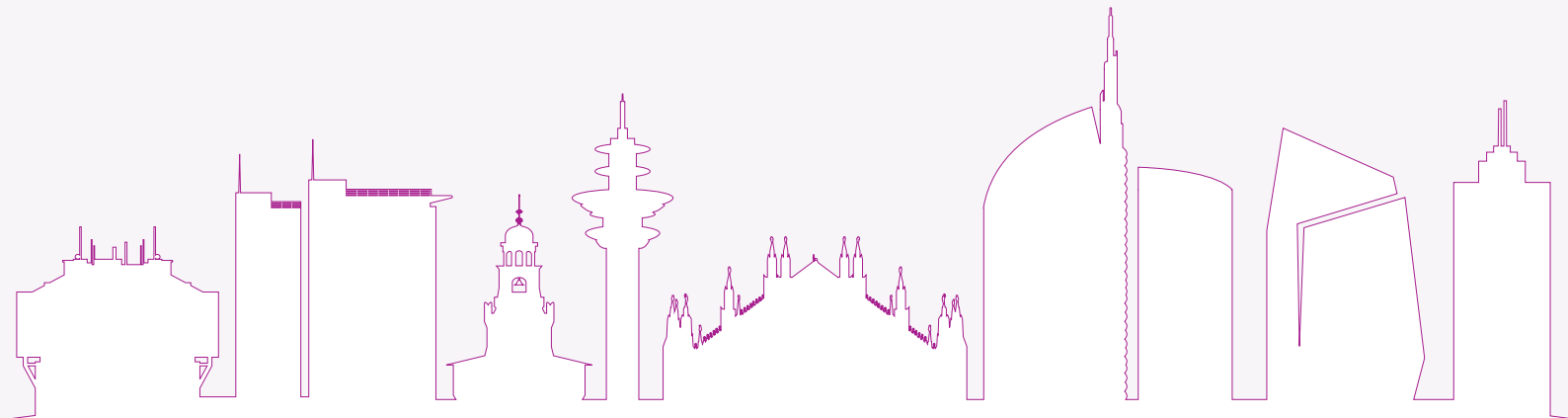
08-12 June 2020 • Milan, Italy

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY



### Platinum Partners

BonelliErede CARNELUTTI LAW FIRM CHIOMENTI

Deloitte. Legal DLA PIPER

### Gold Partners

Accuracy in excellent company CASTALDI PARTNERS FRESHFIELDS Gatti Pavesi Bianchi GreenbergTraurig Santa Maria

Hogan Lovells Legance AVVOCATI ASSOCIATI Nctm Toffoletto De Luca Tamajo TP Trifirò & Partners avvocati

### Supporters



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



[www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)























## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 8 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)	<b>Deloitte.</b> Legal	<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail	<b>Gatti Pavesi Bianchi</b>	<b>Gatti Pavesi Bianchi</b> Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 9 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)	<b>BonelliErede</b> 	<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"	<b>GT GreenbergTraurig</b> Santa Maria 	<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail	 <b>Freshfields</b>	<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b> Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY 10 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		<b>Legance</b> Via Broletto, 20 Milan

## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

 Open with registration

**SEP:** Social events program

 Invitation only

18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail	 Toffoletto De Luca Tamajo	<b>Toffoletto De Luca Tamajo</b> Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		<b>Fabrique</b> Via G. Fantoli, 9 Milan
<b>THURSDAY 11 JUNE</b>				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	<b>CHIOMENTI</b>	<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30		Corporate Awards		<b>Milan</b>
<b>FRIDAY 12 JUNE</b>				
18.00	 SEP	International guest greetings		<b>Milan</b>

# SEE YOU FROM 8-12 JUNE 2020



for information please send an email to : [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



SCENARI

## Providenti entra nella partnership di Carbonetti e Associati

Nuovo partner per lo studio Carbonetti e Associati. Si tratta dell'avvocato **Salvatore Providenti** (foto, a destra) che, fanno sapere dallo studio, «presterà l'attività sia in ambito giudiziale sia stragiudiziale nei settori dei mercati finanziari e delle società quotate».

Providenti continua così l'attività professionale privata (avviata circa un anno fa, dopo sette anni quale responsabile della consulenza legale della Consob), che lo ha già visto coinvolto in alcune importanti vicende che hanno interessato il mercato finanziario italiano, assistendo organismi di autodisciplina, associazioni di categoria del settore e singoli intermediari o emittenti.

Nella precedente attività in Consob, Providenti ha maturato una trentennale esperienza sia giudiziaria (rappresentando l'istituzione davanti a tutte le corti civili, penali e amministrative, incluse quelle superiori, la Corte Costituzionale e la Corte di Giustizia dell'Unione Europea), sia stragiudiziale, sia normativa.

»»»





SAVE THE DATE  
**11.06.2020**

ORE 19.15 • MILANO

6<sup>^</sup> Edizione

# corporate awards

Sponsor



LC Publishing Group supporta



#LcCorporateAwards

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



## PROMOZIONI

## Marco Mancino partner di Orrick

Orrick ha promosso alla carica di partner **Marco Mancino** (foto), avvocato membro del dipartimento di m&a e private equity e dello European corporate group.

Mancino, entrato a far parte di Orrick nel 2006, ha lavorato nel team guidato dal senior partner **Alessandro De Nicola** assistendo i clienti, dai gruppi industriali alle istituzioni finanziarie, nell'espansione del business in Italia e all'estero.

In particolare, si è occupato della strutturazione di operazioni di m&a, in tema di contratti commerciali, diritto societario e corporate governance. Ha maturato infine una vasta esperienza nel settore dell'hotel management, riguardo alla gestione quotidiana del business e in operazioni immobiliari.



## IN HOUSE

## Michele Binda nuovo vicepresidente dei legal affairs di Prysmian

**Michele Binda** (foto) è il nuovo group legal affairs vice president di Prysmian Group. Il professionista, in Prysmian da oltre 14 anni, da luglio 2018 ricopriva il ruolo di telecom business & North Europe legal affairs director.

Nel nuovo ruolo avrà il compito di garantire il supporto legale al senior management nelle decisioni di business oltre che, più in generale, il supporto alle diverse funzioni aziendali su tutte le tematiche che abbiano implicazioni e risvolti legali. Rientreranno quindi nella sua area di responsabilità le attività di redazione e negoziazione di contratti nazionali e internazionali, la gestione del contenzioso e del coordinamento delle attività dei legali esterni all'azienda, nonché gestione delle tematiche legali legate alle operazioni di natura straordinaria (m&a).

Binda guiderà un team di quattro professionisti, e riporterà al general counsel del gruppo.

Precedentemente, è stato legal affair specialist in Pirelli e attualmente membro del cda di Oman Cables Industry.

# Europe's **Leading** Legal Innovation Event

## April 20 - 21, Amsterdam



**Reena SenGupta**  
Legal Strategy Consultant  
(RSG Consulting)



**Anna Lozinsky**  
General Counsel (Loréal)



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



**Vincent Cordo**  
Central Legal Operations Officer  
(Shell International)



**Chris Ryan**  
Managing Director  
(HBR Consulting)



**Jeroen Plink**  
CEO (Clifford Chance  
Applied Solutions)

# KEEP AN EYE ON

## LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



Mediapartners



AL VERTICE

## Mazars, Rombaut nuovo managing partner per l'Italia

Mazars, organizzazione internazionale specializzata in audit, tax, outsourcing e servizi di consulenza, ha rinnovato i vertici.

**Olivier Rombaut** (foto), da trent'anni in azienda, con un'esperienza maturata nel settore dei servizi finanziari, è il nuovo managing partner per l'Italia. Tra i protagonisti della creazione della nuova realtà italiana nel 2015, Rombaut ha contribuito allo sviluppo della multinazionale, che oggi si avvale, nel nostro Paese, di una rete di oltre 300 professionisti e 25 partner in sei città: Milano, Firenze, Torino, Padova, Verona e Roma. Raccoglie il testimone di **Pascal Jauffret**, nominato presidente dell'apac board di Mazars.

Rinnovato anche il team direttivo, composto ora da **Alessandro Mocarelli** (accounting & outsourcing), **Marco Lumeridi** (audit), **Sylvain Rousmant** (financial advisory services), **Giovanni Crenna** (tax), **Andrea Boldi** (actuary) e **Luca Savoia** (consulting), che punta su una leadership giovane e pluridisciplinare per dare all'azienda l'energia necessaria per intraprendere un percorso di ulteriore sviluppo, dopo il consolidamento degli ultimi anni.

La nuova squadra avrà la responsabilità di confermare e rafforzare il trend positivo dei risultati di Mazars in Italia. La società ha chiuso l'ultimo anno fiscale con 23,3 milioni di ricavi, in crescita del 24% rispetto all'anno fiscale precedente, trainati in particolar modo dall'audit, che rappresenta il 41% dell'attività. Il gruppo Mazars ha visto nell'anno fiscale 2018/2019 ricavi in incremento del 10,4%, per un totale di 1,8 miliardi di euro.

NOMINE

## Gop nomina quattro nuovi soci non-equity

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha annunciato la nomina di quattro nuovi soci non-equity. Si tratta di **Luciano Bonito Oliva** (dipartimento diritto tributario), **Paolo Dominis** (dipartimento procedure concorsuali e ristrutturazioni), **Domenico Gentile** (dipartimento diritto bancario e finanziario) e **Alessandro Merenda** (dipartimento diritto dei mercati finanziari).





## NOMINE

## Volksbank, Alberto Naef nuovo direttore generale

**Alberto Naef** (foto) è il nuovo direttore generale di Volksbank. La nomina segue le dimissioni di **Johannes Schneebacher**, che lascerà l'istituto bolzanino il 31 marzo prossimo.

Naef, 51 anni, di nazionalità svizzera e italiana, dopo l'esordio in Boston Consulting Group (Bcg), ha occupato ruoli direttivi in Italia e all'estero nel gruppo Unicredit. Nel 2016 ha assunto l'incarico di direttore generale di RF Celada, per poi passare l'anno scorso a Officine CST, con il ruolo di deputy ceo.

Naef sarà affiancato da un nuovo vicedirettore generale, **Martin Schweitzer**, direttore finanziario di Volksbank, chiamato ad affiancare **Stefan Schmidhammer**, vicedirettore da molti anni. Con sede a Bolzano, Volksbank è presente come banca regionale, oltre che in Sud Tirolo, anche nelle province di Trento, Belluno, Treviso, Pordenone, Vicenza, Padova e Venezia. Le filiali di Volksbank complessivamente operative sono 169. La banca (anno di fondazione 1886) annovera 1.300 collaboratori e circa 60mila soci.

## COMPLIANCE

## Alice Carafoli nuova compliance officer Italy di Infront

**Alice Carafoli** entra a far parte del dipartimento compliance di Infront Sports & Media. Nel nuovo ruolo, riporterà alla director legal della società.

La professionista proviene da Docomo Digital, azienda in cui ha lavorato per tre anni, inizialmente come compliance officer e successivamente anche come legal counsel. La sua prima esperienza in ambito compliance è stata in Mercedes Benz Milano, a cui è succeduta quella in BTicino.

## CAMBI DI POLTRONE

## Lca, arriva Scarano come of counsel

Lca Studio Legale avvia una nuova collaborazione con l'of counsel **Vincenzo Maria Scarano**. Abilitato al patrocinio davanti alla suprema corte di Cassazione e alle magistrature superiori, Scarano ha esperienza nella consulenza legale giudiziale e stragiudiziale alle imprese, con particolare riferimento alla materia civile e penale economico-societaria e al diritto dell'Unione Europea.

L'expertise dell'avvocato Scarano e l'ampia attività consulenziale nel Sud consentiranno allo studio di potenziare la presenza in tale area e di proseguire dunque anche su scala nazionale il cammino di espansione e sviluppo intrapreso negli ultimi anni.



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>^</sup> EDIZIONE

# FINANCE AWARDS

## SCOPRI I FINALISTI

05.03.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

SPONSOR



ALANTRA

LC Publishing Group supporta



#LcFinanceAwards

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



**Francesco Beccali**  
 Finance Director,  
*Terna*



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



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



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



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



**Andrea Castaldi**  
 Vice President,  
*Deutsche Bank*



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



**Paola Colombo**  
 General Counsel,  
*Credito Fondiario*



**Benedetta Corazza**  
 Executive Director – Acquisition  
 & Strategic Finance,  
*Natisis*



**Giampaolo Corea**  
 Head of Proprietary Investments  
 and Operations,  
*Intrum*



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



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



**Vincenzo De Falco**  
 Head of Investment Banking,  
*UBI Banca*



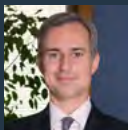
**Jean-Pierre Di Benedetto**  
 Managing Director,  
*Argos Wityu*



**Federico Di Bernardino**  
 Vice Direttore Generale,  
*Hypo Alpe Adria Bank*



**Luca Falco**  
 Head of Syndicate  
 & Capital Markets,  
*UniCredit*



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



**Davide Fossati**  
 Responsabile Territoriale  
 Large Corporate,  
*Crédit Agricole*



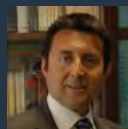
**Claudia Ghiraldi**  
 Responsabile Ufficio Legale  
 e Contenzioso,  
*Credito Padano*



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



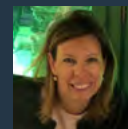
**Elena Lodola**  
 Head of Leveraged Finance  
 Capital Markets Italy- Head of  
 Domestic Debt Markets Italy,  
*BNP Paribas*



**Massimiliano Lovati**  
 Responsabile Consulenza  
 Legale,  
*Banco BPM*



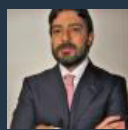
**Alberto Lupi**  
 Managing Director,  
*Kryalos SGR*



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



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



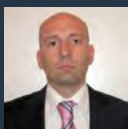
**Andrea Megale**  
 Head of Legal  
 and Compliance,  
*Industrial and Commercial  
 Bank of China*



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



**Antonella Pagano**  
 Managing Director,  
*Accenture*



**Gianluca Pagano**  
 Responsabile Finanza  
 Strutturata,  
*Crédit Agricole Italia*



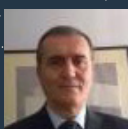
**Massimo Pecorari**  
 Head of Financing  
 & Advisory Italy,  
*UniCredit*



**Francesca Peruch**  
 Responsabile Consulenza e  
 Perfezionamento Contratti,  
*Iccrea BancaImpresa*



**Tommaso Poletto**  
 Head of Financial  
 Sponsor Group,  
*Equita SIM*



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



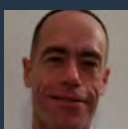
**Alessandro Ragni**  
 Chief Risk Officer,  
*Mediabanca International*



**Matteo Ricatti**  
 Managing Director,  
*Clessidra SGR*



**Simone Riviera**  
 Head of Corporate M&A,  
*Equita SIM*



**Pietro Rizzuto**  
 Head of Strategic Files  
 Restructuring Department,  
*UniCredit*



**Stefano Rossi**  
 CFO,  
*Alba Leasing*



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



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





IN AZIENDA

## Vittorio Aversano alla guida dell'online legal enforcement di Brandit

**Vittorio Aversano** (foto) lascia Bulgari ed entra in Brandit con il ruolo di head of online legal enforcement. Nel nuovo ruolo, che svolgerà nella sede di Zurigo di Brandit, il professionista si occuperà di fornire consulenza legale sulla protezione del brand online e di delineare strategie di prevenzione e repressione delle violazioni ai diritti di proprietà intellettuale sul web, su misura per ogni azienda cliente, in funzione del relativo tipo di industry e business. Guiderà un team di tre legal counsel e un analista, e riporterà direttamente ai ceo di Brandit, Jesper Knudsen e Caroline Perriard. Aversano proviene da Bulgari, azienda in cui ha lavorato per oltre sei anni, arrivando a ricoprire il ruolo di senior ip & brand protection counsel. Tra le esperienze lavorative precedenti figurano quelle di associate in Jacobacci & Partners, Ls Lexjus Sinacta e Interpatent.

NEW ENTRY

## Triboo, Matteo Cornelli nuovo direttore finanziario

**Matteo Cornelli** (foto) è il nuovo chief financial officer di Triboo. **Giovanni Marino** manterrà gli incarichi e responsabilità quale dirigente preposto fino al 18 marzo, data in cui il cda approverà il progetto di bilancio di esercizio e il bilancio consolidato al 31 dicembre 2019.

Cornelli, 40 anni, laureato in economia e commercio, ha lavorato per tredici anni in Ernst & Young in Italia e negli Usa, ricoprendo incarichi manageriali di crescente responsabilità.



»»





**FLYREN**

THE CULTURE OF CLEAN ENERGY

[HTTP://IT.FLYREN.COM](http://it.flyren.com)

## CAMBI DI POLTRONE

## Giulia Baseggio entra in Elexia

**Giulia Baseggio** (foto) entra in Elexia avvocati & commercialisti in qualità di senior associate, per affiancare Daniele Portinaro ed Elisa Castagnoli nella practice di diritto fallimentare, procedure concorsuali e ristrutturazioni del debito. In Elexia si occuperà del restructuring, del contenzioso ordinario e della consulenza societaria.



## ENERGY

## Daniela Viaggio nuova of counsel di Eversheds Sutherland

Eversheds Sutherland amplia e rafforza il dipartimento banking and finance grazie all'ingresso di **Daniela Viaggio** (foto) che, con il ruolo di of counsel, si occuperà di energia e project finance.

Viaggio ha un'esperienza di oltre dieci anni nel settore delle rinnovabili e delle infrastrutture avendo prestato assistenza legale a favore di istituti finanziari e sponsor (nazionali ed esteri) nell'ambito di operazioni di finanziamento, anche cross-border, su base project finance.

Prima di entrare in Eversheds Sutherland, Viaggio ha lavorato per Watson Farley & Williams, Norton Rose Fulbright e Cba.



## LATERAL HIRE

## Puri Bracco Lenzi si rafforza con Daniela Delfrate e il suo team

Puri Bracco Lenzi e associati ha annunciato l'ingresso in studio di **Daniela Delfrate**, proveniente dallo studio Cts, dove era associata dal 2003, con la squadra formata da **Valdo Taccani, Antonia Amato, Luigi Marras, Paolo Tanzarella** e **Blasco Monteforte Specchi**.

Delfrate ha seguito e segue da vicino le prime esperienze di cooperative compliance e di adozione da parte dell'impresa di un tax control framework per la rilevazione, misurazione e controllo del rischio fiscale inserito nel più ampio sistema di governo aziendale.

**Marco De Bellis & Partners**  
Avvocati Giuslavoristi

# IL LICENZIAMENTO DEL DIRIGENTE PER MOTIVI ORGANIZZATIVI

Il licenziamento del dirigente per motivi organizzativi si identifica sostanzialmente con la soppressione della posizione di lavoro occupata dal medesimo.

La soppressione della posizione lavorativa non significa necessariamente la soppressione delle mansioni precedentemente svolte dal medesimo; queste ultime, infatti, possono essere legittimamente ridistribuite tra gli altri dipendenti.

Il licenziamento del dirigente ha delle sue peculiarità distinte dal licenziamento di qualsivoglia altro dipendente: ciò sia per quanto riguarda i presupposti di legittimità che per le sanzioni in caso di licenziamento ingiustificato.

In particolare, sotto il primo profilo, la discrezionalità del datore di lavoro è molto ampia e non esiste il cosiddetto obbligo del “repechage”: in sostanza l'azienda non deve dimostrare che il dipendente avrebbe potuto essere inserito in una diversa collocazione aziendale, proprio in virtù della infungibilità della prestazione dirigenziale. Coerenti con questi principi sono anche le più recenti pronunzie della Suprema Corte che hanno ritenuto la nozione di giustificazione del recesso del dirigente non coincidente con quella del giustificato motivo per il dipendente non dirigente e, in particolare, “*ravvisabile ove sussiste l'esigenza, economicamente apprezzabile in termini di risparmio, della soppressione della figura dirigenziale*” (Cassaz. 5 aprile 2019, n. 9665). Ovviamente, in caso di contenzioso, l'onere circa la sussistenza delle ragioni legittimanti il licenziamento sarà a carico del datore di lavoro. Le conseguenze dell'ingiustificato licenziamento del dirigente per motivi organizzativi, come

noto, sono meramente contrattuali e prevedono generalmente il pagamento di un importo, a titolo di penale quantificabile tra un minimo ed un massimo, in relazione all'anzianità di assunzione del dirigente ed alla discrezionalità del giudicante.

Ciò a meno che il licenziamento non risulti motivato da ragioni esclusivamente discriminatorie e/o di rappresaglia, casi in cui al dirigente compete la reintegrazione.

Si distingue dalla figura del dirigente il cosiddetto “pseudo-dirigente” “*le cui funzioni non sono riconducibili alla declaratoria contrattuale dei dirigenti*”, pur essendo inquadrato come dirigente.

In quest'ultimo caso sono applicate le tutele previste dalla Legge n. 604/1966 e dalla Legge n. 300/1970 e successive modifiche.



Avv. Marco De Bellis  
Founding Partner - Marco De Bellis & Partners



# PERMIRA indossa Golden Goose

Nel frattempo, Bain entra in Engineering al posto di Apax. Ultime battute del riassetto di Banca Carige

# D

Due settimane intense, quelle appena trascorse, soprattutto sul fronte private equity. In questo comparto si segnalano il big deal Golden Goose, azienda produttrice di sneakers di lusso acquisita da Permira per quasi 1,3 miliardi di euro, e l'ingresso di Bain Capital nel gruppo Engineering Ingegneria Informatica, azienda attiva nella fornitura di servizi informatici, sviluppo software e piattaforme digitali, prendendo il posto del fondo Apax. Nel frattempo, due studi legali firmano la fase conclusiva del rafforzamento patrimoniale di Banca Carige e del relativo gruppo bancario.



## TUTTI GLI STUDI NEL PASSAGGIO DI GOLDEN GOOSE A PERMIRA

Golden Goose passa a Permira. L'operatore di private equity guidato in Italia da **Francesco Pascalizi** e **Fabrizio Carretti** ha prevalso nell'asta per aggiudicarsi il produttore di sneakers di tendenza, superando la concorrenza di Advent.

Il comunicato che annuncia la transazione non fornisce i dettagli finanziari, ma secondo indiscrezioni di stampa Permira ha staccato a Carlyle, venditore di Golden Goose, un assegno di 1,28 miliardi di euro, pari a circa quattordici volte l'ebitda.

Nell'operazione Carlyle è stato affiancato da Bank of America Merrill Lynch in qualità di advisor finanziario. Permira si è avvalso della consulenza finanziaria di Goldman Sachs e Kpmg; Bain & Co si è occupato degli aspetti industriali.

Lo studio legale Giliberti Triscornia, che ha agito con un team guidato dal socio **Alessandro Triscornia**, e Maisto e associati per gli aspetti fiscali hanno assistito Permira, il fondo venditore è stato affiancato da un team dello studio Latham & Watkins guidato dal socio **Stefano Sciolla**.

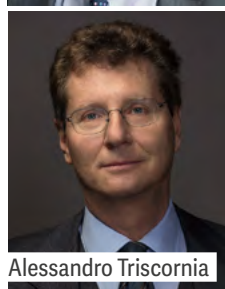
Il management di Golden Goose è stato assistito da Gatti Pavesi Bianchi, con un team composto dal partner **Andrea Giardino**, coadiuvato dal senior associate **Filippo Sola**.

Nell'operazione, inoltre, Linklaters ha assistito le banche finanziatrici di Permira, con un team composto dal partner **Davide Mencacci**, dal managing associate **Diego Esposito** e dall'associate **Iliara Francesca Bertolazzi** per gli aspetti banking, e dal counsel **Fabio Balza** e dall'associate **Sergio Merlino** per gli aspetti fiscali.

Oltre ad Advent, che è arrivato al rush finale, la stampa finanziaria sostiene



Francesco Pascalizi



Alessandro Triscornia



Andrea Giardino

che la spac a stelle e strisce Acamar si era fatta avanti per mettere le mani su Golden Goose, mentre le testate specializzate nel settore della moda riferiscono di manifestazioni d'interesse che erano arrivate da Ralph Lauren, Tapestry, Kate Spade e Stuart Weitzman.

Fondato nel 2000 da **Francesca Rinaldo** e **Alessandro Gallo**, il brand ha archiviato il 2019 con un ebitda di 80 milioni, destinato a salire a 100 milioni quest'anno.

Le sneakers rappresentano l'80% circa del fatturato, ma il gruppo ha ampliato gli orizzonti con gli accessori e il ready-to-wear. La divisione donna rappresenta il 70% delle vendite.

Carlyle aveva rilevato Golden Goose nel 2017 da un pool di investitori guidati da Ergon Capital Partners. Da allora stati inaugurati cinquanta negozi, per un totale di 58 vetrine alla fine dello scorso anno. La label è venduta da un network di 900 punti vendita plurimarca, che assicurano il 60% delle vendite.

Carlyle ha acquisito Golden Goose a marzo 2017 attraverso Carlyle Europe Partners IV. In seguito all'acquisizione, i ricavi della società sono cresciuti da 100 milioni a oltre 260 milioni nel 2019.

### Il deal

Permira compra Golden Goose

### Gli studi legali

Giliberti Triscornia (Alessandro Triscornia)

Maisto e associati

Latham & Watkins (Stefano Sciolla).

Gatti Pavesi Bianchi (Andrea Giardino).

Linklaters (Davide Mencacci)

### Gli advisors finanziari

Bain & Co

Bank of America Merrill Lynch

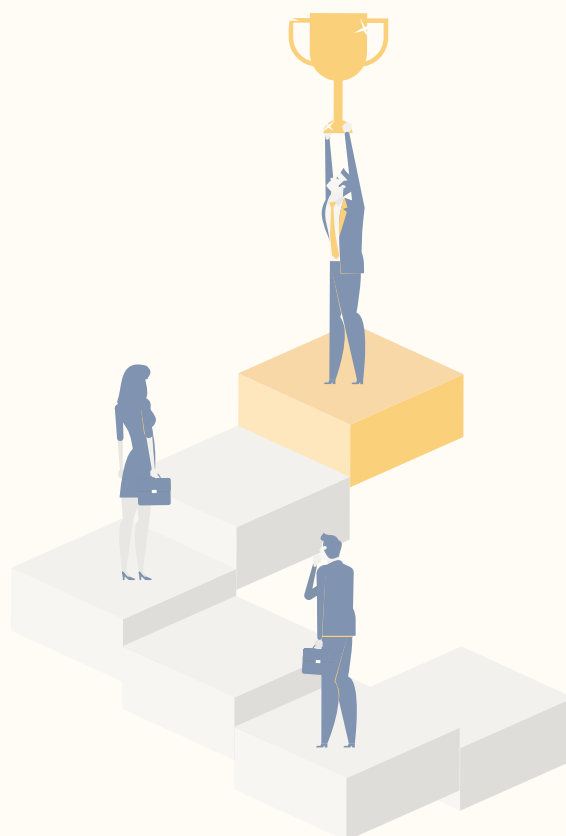
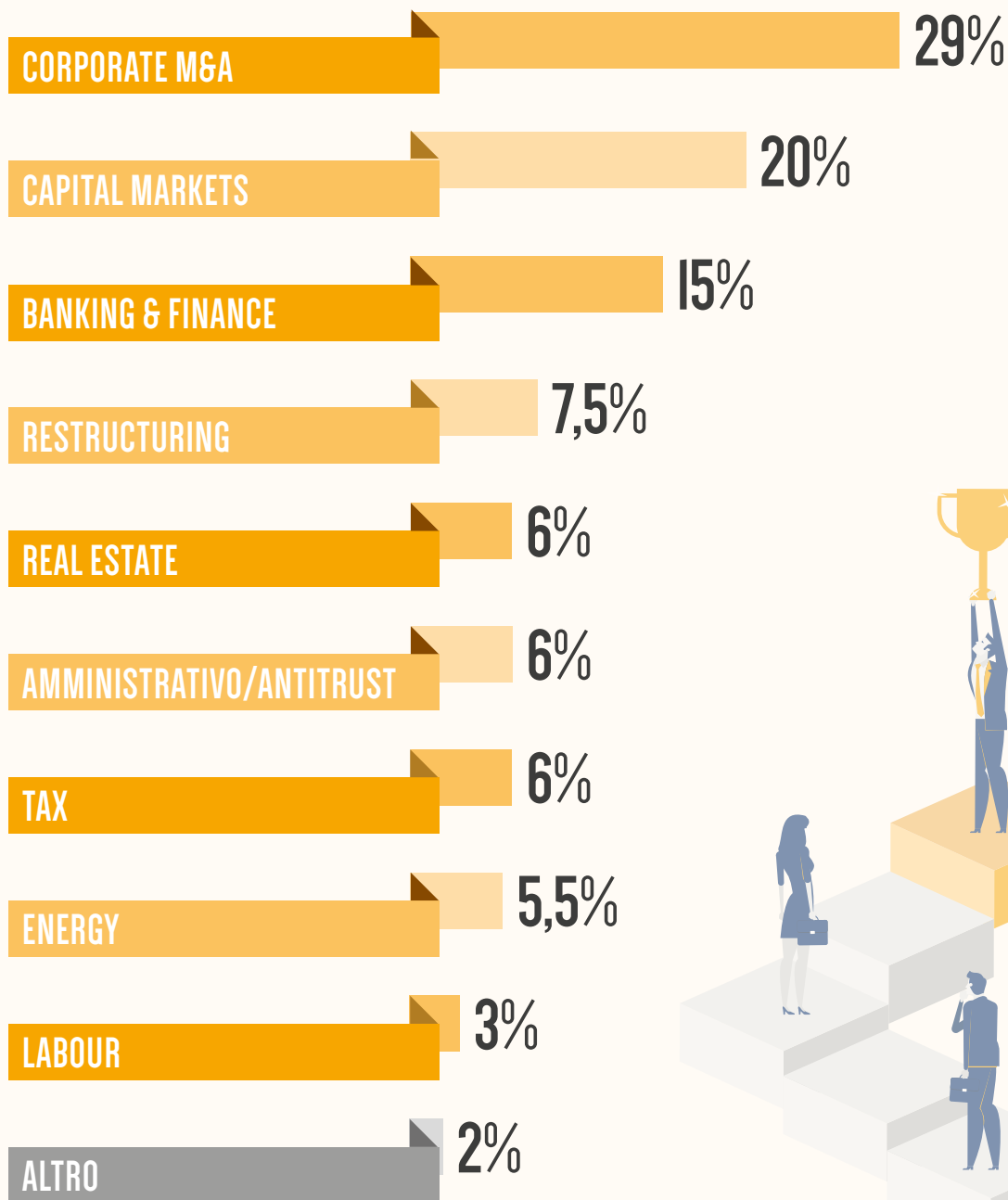
Goldman Sachs

Kpmg

### Il valore

1,28 miliardi di euro

# I SETTORI che tirano



Periodo: 11 febbraio 2020 - 24 febbraio 2020 • Fonte: legalcommunity.it

## BAIN CAPITAL ENTRA IN ENGINEERING AL FIANCO DI NB RENAISSANCE

Bain Capital entra nel capitale di Engineering Ingegneria Informatica, azienda attiva nella fornitura di servizi informatici, sviluppo software e piattaforme digitali e va al fianco dell'attuale azionista, NB Renaissance Partners, del gruppo Neuberger Berman.

Esce dunque Apax, che nel 2016 lanciò un'opa sull'intero capitale di Engineering, assieme al fondatore della società **Michele Cinaglia** e Nbrp, delistando la società.

Il deal è stato seguito da **Fabio Canè** e **Stefano Bontempelli**, senior partners di NB Renaissance Partners, e **Michele Quaranta**, partner.

Nell'operazione, Lazard, con un team composto da **Igino Beverini** e **Michele Marocchino**, ha agito da consulente finanziario per Nbrp, dopo essere stata coinvolta nel delisting del 2016. Mediobanca è stata advisor di Bain Capital, agendo con un team composto da **Davide Bertone**, **Filippo Lo Franco**, **Luca Mangiagalli**, **Giuliano Palazzo** e **Cecilia Bufano**.

Anche New Deal Advisors ha assistito Bain Capital, nell'operazione, curando la due diligence finanziaria, con un team guidato da **Antonio Ficetti Gasco**.

I fondi venditori gestiti da Apax e Nbrp sono stati assistiti da Rothschild & Co in qualità di advisor finanziario, operando con un team formato da **Irving Bellotti** (partner), **Antonio Perdichizzi** (director), **Stefano Siccità** (assistant director) e **Alessandro Ronchetti** (analyst).

PwC ha assistito Engineering svolgendo l'attività di due diligence finanziaria con un team guidato da **Giovanni Tinuper** con **Alberto Zanatta**.



Bruno Gattai



Gianni Martoglia



Stefano Tronconi

Sul fronte legale, Gattai Minoli Agostinelli & Partners e Gatti Pavesi Bianchi hanno assistito Bain Capital e NB Renaissance Partners. Nb è stata affiancata, per un diverso fondo, anche da Simpson Thacher & Bartlett e BonelliErede. Di Tanno e Associati ha assistito NB Renaissance Partners per gli aspetti fiscali della transazione mentre Bain Capital è stata assistita da Pirola Pennuto Zei & Associati.

Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha agito con un team guidato dai partner **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli** e dal counsel **Lorenzo Fabbrini** e composto dai counsel **Damiano Battaglia** e **Nicola Martegani**, e dagli associate **Jacopo Ceccherini** e **Roberto Garrone**.

I profili relativi al finanziamento dell'operazione sono stati seguito dal partner **Gaetano Carrello** con gli associate **Niccolò Vernillo**, **Marcello Legrottoglie** e **Pasquale Spiezio**.

Le tematiche antitrust sono state seguite dal partner **Silvia D'Alberti** e dall'associate **Michele Laterza**.

Gatti Pavesi Bianchi ha agito con un team guidato dall'equity partner **Gianni Martoglia**, con la counsel **Silvia Palazzetti**, l'associate **Giulia Fazzioli** e con **Daniele Bartoli**. I profili antitrust sono stati seguiti dal counsel **Andrea Torazzi** mentre quelli regolamentari dalla associate **Elisa Patelli**.

Per Di Tanno e Associati, invece, il team che ha seguito l'operazione è stato composto dai partner **Fabio Brunelli** e **Marco Sandoli**, coadiuvati dall'associate **Edoardo Diotallevi**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha assistito Bain Capital per gli aspetti di tax due diligence e structuring con un team formato dai partner **Stefano Tronconi** e **Nathalie Brazzelli**.

Simpson Thacher & Bartlett ha agito con un team composto dal partner **Derek Baird** e dall'associate **James Campisi**, e BonelliErede ha agito con un team guidato dai partner **Elena Busson** e **Augusto Praloran** e composto dalle associate **Merilina Lima Brito**

e **Francesca Ricceri** per i profili corporate, il partner Massimo Merola, membro della Task Force Golden Power, per i profili a quest'ultima correlati, e il partner **Vittorio Pomarici** per gli aspetti giuslavoristici.

Il top management di Engineering è stato assistito dallo studio Accinni Cartolano e Associati con un team guidato dall'avvocato **Francesco Cartolano**. Sempre per Engineering, PwC Tls ha svolto l'attività di due diligence fiscale con un team guidato dal partner **Francesco Nuzzolo** e composto da **Flavia Barone**, director, e Sara Zeppola, senior manager. L'operazione è finanziata dalle principali banche italiane, incluse Banca IMI/Intesa Sanpaolo, Unicredit e altre che dovrebbero unirsi prima del closing, e da grandi banche internazionali (BNP Paribas, Credit Suisse e Deutsche Bank).

A seguito dell'accordo raggiunto, gli attuali azionisti venderanno dunque la totalità delle partecipazioni, mentre Nb investirà ancora nella società attraverso nuovo capitale da fondi diversi. Anche il top management investirà e l'amministratore delegato **Paolo Pandozy** continuerà a ricoprire il ruolo, garantendo così la continuità gestionale, così come il fondatore Cinaglia continuerà a sostenere l'azienda.

Con sede a Roma, Engineering è tra le principali realtà impegnate nella trasformazione digitale di aziende e organizzazioni pubbliche e private, con un'offerta di piattaforme per i principali segmenti di mercato.

**La practice**

Private equity

**Il deal**

Bain Capital investe in Engineering, esce Apax

**Gli studi legali**

Gattai Minoli Agostinelli & Partners



Michele Marocchino



Davide Bertone



Irving Bellotti

( Bruno Gattai, Gerardo Gabrielli, Gaetano Carrello, Silvia D'Alberti) Gatti Pavesi Bianchi (Gianni Martoglia) Di Tanno e Associati (Fabio Brunelli, Marco Sandoli) Pirola Pennuto Zei & Associati (Stefano Tronconi, Nathalie Brazzelli). BonelliErede (Elena Busson, Augusto Praloran, Massimo Merola, Vittorio Pomarici) Accinni Cartolano e Associati (Francesco Cartolano) PwC Tls (Francesco Nuzzolo)

**Gli advisor finanziari**

Lazard (Iginò Beverini, Michele Marocchino) Mediobanca (Davide Bertone, Filippo Lo Franco, Luca Mangiagalli, Giuliano Palazzo, Cecilia Bufano) New Deal Advisors (Antonio Ficetti Gasco) Rothschild & Co. (Irving Bellotti, Antonio Perdichizzi, Stefano Siccità, Alessandro Ronchetti). PwC (Giovanni Tinuper, Alberto Zanatta)

**Il valore**

-

**BONELLIEREDE E GATTI PAVESI NELL'ULTIMA FASE DEL SALVATAGGIO DI BANCA CARIGE**

BonelliErede e Gatti Pavesi Bianchi sono le law firm coinvolte nella fase conclusiva del rafforzamento patrimoniale di Banca Carige e del relativo gruppo bancario. L'assemblea degli azionisti dell'istituto di credito celebratasi lo scorso venerdì 31 gennaio ha eletto i ricostituiti consiglio di amministrazione e collegio sindacale con tutti i candidati proposti dalla lista presentata dal Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi oltre che a un membro



per ciascun organo tratto dalla lista presentata da Cassa Centrale Banca. Il Fondo e Cassa Centrale sono i due primi azionisti della banca in esito all'operazione di rafforzamento patrimoniale conclusasi a fine dicembre, con partecipazioni rispettivamente di circa l'80 e il 9%. In seguito alla ricostituzione degli organi sociali si è quindi conclusa ufficialmente la procedura di amministrazione straordinaria, cui la banca era sottoposta da oltre un anno. In seguito all'assemblea si è subito tenuta la prima adunanza del neo costituito consiglio di amministrazione per la costituzione di quattro comitati endoconsiliari (rischi, nomine, remunerazioni e parti correlate). In quest'ultima fase della complessiva operazione di rafforzamento patrimoniale, il gruppo Carige è stato assistito da Gatti Pavesi Bianchi con un team guidato dall'equity partner **Carlo Pavesi**, con l'equity partner **Rossella Pappagallo** e il partner **Alessandro Cipriani**.



Carlo Pavesi



Stefano Cacchi Pessani

BonelliErede ha agito per il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e lo Schema Volontario di Intervento con un team guidato dal partner **Stefano Cacchi Pessani** (membro del focus team banche e corporate governance) e composto dal partner **Federico Vezzani** (membro del focus team banche), dal senior counsel **Matteo Erede** e da **Giovanni Maria Fumarola**.

#### La practice

Banking & finance

#### Il deal

Salvataggio di Banca Carige

#### Gli studi legali

Gatti Pavesi Bianchi (Carlo Pavesi, Rossella Pappagallo, Alessandro Cipriani)

BonelliErede (Stefano Cacchi Pessani, Federico Vezzani)Il valore

#### Il valore

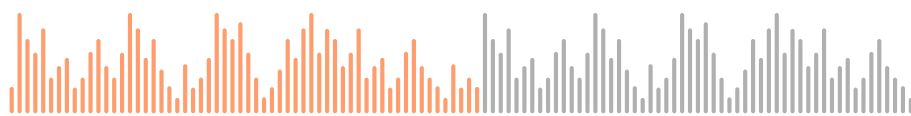
-



LEGALCOMMUNITY

## #complex, l'avvocatura oltre la superficie

### Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su [legalcommunity.it](https://legalcommunity.it)



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

SCOPRI  
**I FINALISTI**

**26.03.2020**

**GARAGE 21**

Via Archimede, 26 • Milano

**19.15** Registrazione e welcome cocktail

**20.15** Premiazione

**21.00** Standing dinner

#LcFortyUnder40

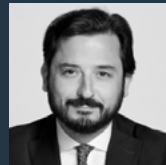
Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



**Elisabetta Bellomo**  
Senior Business Legal Counsel – Italy – Deutsche Post, DHL



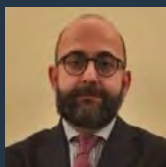
**Luna Bianchi**  
IP Counsel, Ermenegildo Zegna



**Andrea Bonante**  
Corporate Affairs & Global Compliance Director, Moncler



**Massimiliano Canelli**  
Responsabile Ufficio Investimenti Partecipativi, Intesa Sanpaolo



**Alberto Carpani**  
Group General Counsel, Polynt-Reichhold Group



**Letizia Gori**  
CFO, Missoni



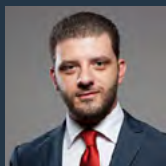
**Laura Lazzarini**  
Head of Corporate Leveraged & Structured Finance – Business Clients, Deutsche Bank



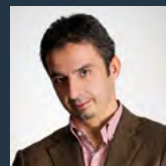
**Giovanni Lombardi**  
General Counsel, illimity Bank



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



**Dario Morelli**  
Head of Business & Legal Affairs, FremantleMedia Italia The Apartment



**Pietro Pacchione**  
Head of Project Development and Asset Management, Tages Capital SGR

# SUSSKIND: «COMINCIA L'ETÀ DELLA TRASFORMAZIONE»

MAG incontra il professore esperto di tecnologia e avvocati. «Non dobbiamo concentrarci su come le macchine producono un risultato. Ma sul risultato». Gli studi legali? «Investono nel miglioramento del vecchio modo di lavorare invece di puntare su nuove modalità per affrontare il mercato e le sue esigenze»

di nicola di molfetta



RICHARD SUSSKIND



«I pazienti non hanno bisogno di chirurghi, ma di salute. Chi compra un trapano, in realtà vuole un buco. E chi si rivolge a un tribunale o a un avvocato vuole giustizia, ovvero la soluzione del suo problema». **Richard Susskind** mangia una caramella e racconta la sua visione del futuro per il mercato dei servizi legali. MAG lo incontra in una stanza nella sede di Deloitte a Milano prima che cominci la presentazione dell'ultimo libro, *Online courts and the future of justice*.

Presidente della society for computers and law, advisor tecnologico del Lord chief justice in Inghilterra e Galles, presidente dell'advisory board dell'Oxford internet institute. Una sequela di titoli che in parte raccontano la storia di questo professore che da più di trent'anni si occupa del rapporto tra tecnologia e giustizia.

Il momento storico è interessante. «La caratteristica distintiva di questi anni '20 sarà l'impiego della tecnologia per creare nuovi modi di produrre i risultati che la gente vuole. E nel mercato dei servizi legali non si parlerà più solo di automazione, ma di trasformazione».



**Quindi lei è tra coloro che sono convinti che il decennio che comincia sarà decisivo per la trasformazione digitale del mercato legale e della professione?**

Penso di sì. Ma non credo che la gente abbia chiaro cosa significhi trasformazione.

**In che senso?**

Per i primi 40-50 anni, la tecnologia legale è servita all'automazione di determinate attività. Quindi i professionisti hanno usato la tecnologia semplicemente per rendere le attività lavorative esistenti più efficienti più veloci e qualitativamente migliori.

**Mentre il concetto di trasformazione cosa implica?**

La trasformazione si ha quando si comincia a usare la tecnologia per fare le cose in modo completamente nuovo e diverso. In modi che sarebbero impossibili senza la tecnologia. L'esempio dei tribunali online è chiaro. Non si tratta di digitalizzare o computerizzare l'attività dei tribunali così come li conosciamo. La trasformazione digitale della giustizia implica l'adozione di modalità completamente nuove per consentire alle persone di risolvere le questioni legali.

**Quindi?**

Quindi è vero che la gente parla di trasformazione digitale. Ma è anche vero che quando spieghi cosa comporta, comincia a essere scettica. La gente parla di trasformazione digitale. Ma in realtà pensa all'automazione. Ma la verità è che siamo alla fine dell'era della semplice automazione. Non è più solo una questione di ottimizzare e velocizzare l'amministrazione della giustizia o la gestione dei servizi legali. Abbiamo bisogno di qualcosa di più radicale. Ampliare l'accesso alla giustizia da parte dei cittadini. E soddisfare le esigenze del mondo dell'impresa in modo nuovo.

**Sarà il decennio della transizione dalla AI debole a quella forte?**

Non è rilevante. Almeno non per me. Quella è la distinzione che si opera tra macchine che possono pensare e macchine che non ci riescono. Non dobbiamo concentrarci su come le macchine producono un risultato. Ma sul risultato. Se un computer riesce ad abbozzare un documento meglio di un essere umano, o se un software è in grado di identificare i documenti più importanti

nell'ambito di una due diligence prima e meglio di un avvocato, non mi interessa che quella sia una macchina dotata di *weak AI* o *strong AI*. Non dobbiamo cadere in quella che chiamo la *AI fallacy*.

**Cosa intende?**

In molti sono convinti che l'unico modo che una macchina ha per dimostrare di essere intelligente sia replicare le abilità umane. Ma è un errore che molte ricerche sulla AI commettono.



**NEL PROSSIMO DECENNIO VEDREMO AVVOCATI CHE LAVORANO CON LA TECNOLOGIA. MA DAI PROSSIMI ANNI '30-'40, IL CAMPO D'AZIONE PER I LEGALI IN CARNE E OSSA SARÀ MOLTO RIDOTTO**

**Perché?**

Perché le macchine funzionano in modo completamente diverso. Le macchine seguono processi sofisticati, elaborano quantità enormi di dati, utilizzano algoritmi per produrre risultati che un umano produce in maniera inconsapevole, istintiva grazie all'intelligenza. La gente sottovaluta quanto la AI debole possa essere effettivamente potente.

**Insomma ci dobbiamo concentrare su macchine non pensanti ma capaci di grandi prestazioni?**

Non avremo *strong AI* in questo decennio, ma avremo macchine capaci di superarci in molte attività. Non avremo *artificial general intelligence* ma avremo moltissime tecnologie capaci di realizzare attività straordinarie. Non dobbiamo preoccuparci di come una tecnologia funziona,

»»

# Master DIRITTO SPORTIVO E RAPPORTI DI LAVORO NELLO SPORT

FORMIAMO I GIURISTI E  
I PROFESSIONISTI DELLO SPORT

Percorsi formativi

| **ALLIEVO** | **UDITORE** | **INGLESE GIURIDICO** |

DIRETTRICE DEL MASTER  
Prof.ssa Tiziana Vettor  
Università degli Studi Milano-Bicocca

ISCRIZIONE ENTRO  
6 marzo 2020

**MEDIA PARTNER**



**INFO**

Coordinamento didattico  
Avv. Alessandro Izar  
info@mastersportivo.it

[www.masterdirittosportivo.it](http://www.masterdirittosportivo.it)



LE BIG FOUR AFFRONTANO QUESTA SFIDA SENZA IL PESO DI UNA TRADIZIONE DA PROTEGGERE. PARTONO DA UN FOGLIO BIANCO E POSSONO USARE LE TECNOLOGIE TRASFORMATIVE DALL'INIZIO

RICHARD SUSSKIND



piuttosto dobbiamo pensare a quali risultati è in grado di produrre.

**Bisogna cominciare a pensare a come la tecnologia può lavorare con gli avvocati?**

Di sicuro dobbiamo pensare a come possiamo usare queste tecnologie avanzate. Il sistema delle corti, il sistema giudiziario, non funziona bene. Meno del 50% della popolazione mondiale ha accesso al sistema giustizia così com'è organizzato oggi. E in alcuni Paesi, come il Brasile, ci sono 100 milioni di persone che non possono accedere ai tribunali. Per troppe persone i tribunali sono troppo costosi, troppo lenti, incomprensibili a meno che non si sia un avvocato. E questo non vale solo per i singoli cittadini e consumatori. Stesso discorso si può fare per le aziende. Parlo con molti general counsel che cercano soluzioni più veloci, economiche e più facili.

**La svolta tecnologica è necessaria...**

Io sostengo che il modo più efficace di rispondere a questa domanda sia di ricorrere a questi sistemi

tecnologici sempre più capaci. Gli esseri umani, da soli, non sono e non saranno in grado di soddisfare la domanda di mercato di assistenza legale. In una società che diventa ogni giorno più complessa, il bisogno di servizi legali e di compliance cresce costantemente. La domanda interessante, a questo punto, è come questo bisogno sarà soddisfatto.

**In questa situazione la relazione tra avvocati e macchine sarà di concorrenza o di collaborazione?**

Questa è una domanda fondamentale. Nel medio periodo, noi lavoreremo con le macchine. Nel lungo termine, però, le macchine ci rimpiazzeranno. Gli anni venti saranno una stagione di collaborazione tra uomini e macchine. Ma quando entreremo negli anni 30-40, la quantità di attività che potrà essere svolta solo dagli uomini sarà tremendamente ridotta.

**Insomma gli avvocati non spariranno domani ma...**

Non domani, ma penso che nel prossimo

In stampa

## IL PASSAGGIO ALLE CORTI ONLINE? IN DUE ATTI



I tribunali sono un luogo o un servizio? È da questo quesito che parte il ragionamento che guida Richard Susskind nel nuovo saggio *Online courts and the future of justice*.

L'evoluzione che attende l'amministrazione della giustizia, secondo il professore, si realizzerà in due atti. Nel primo, quello che potremmo osservare in tempi brevi, si partirà dall'*online judging*: «I giudici in carne e ossa (non parlo di intelligenze artificiali, quindi) decideranno un caso sulla base di prove e argomenti che sono stati loro sottoposti in maniera elettronica – dice Susskind –. Non ci saranno dibattimenti pubblici o comunque orali, né tribunali in senso fisico. Ma tutto il procedimento sarà gestito elettronicamente, così come la sentenza sarà comunicata alle parti in maniera digitale». Oltre all'*online judging* questa prima stagione sarà caratterizzata dal fenomeno delle «*extended courts*». «I tribunali estesi non si limiteranno a fornire i servizi giudiziari tradizionali, ma aiuteranno la gente a conoscere e comprendere diritti e doveri, a comprendere che opzioni ha per esercitarli, a organizzare le prove e a formulare argomentazioni. In questo caso i tribunali si occuperanno anche di gestire anche forme alternative di risoluzione delle controversie che in questo modo diventeranno parte delle attività del sistema giudiziario ordinario».

L'intelligenza artificiale entrerà in gioco solo con la seconda stagione, durante il secondo atto di questo processo di transizione verso le corti online». Questa evoluzione dell'amministrazione della giustizia considerata come un "servizio" aiuterà a risolvere il grave problema dell'inaccessibilità della giustizia che oggi affligge milioni di persone nel mondo. «Solo in Brasile sono 100 milioni. Altri 40 milioni in India. Dovremo bilanciare diverse forme di giustizia. Il *rule of law* dipende dall'aver una giustizia indipendente, pienamente funzionante e rispettata. Più difficoltà il sistema incontra nel garantire giustizia ai cittadini, più debole diventa». 📖

decennio vedremo avvocati che lavorano con la tecnologia e che si inventano modi molto efficaci di svolgere la professione. Ma, superato questo decennio, il campo d'azione per gli avvocati in carne e ossa sarà molto ridotto.

### Un giovane avvocato quindi cosa deve fare?

Un giovane avvocato si deve anzitutto chiedere: "Mi interessa competere con questi sistemi o è meglio che io cominci a costruire questi sistemi". Questo è il momento di pensare a nuovi modi per fornire servizi legali.

### Gli studi legali stanno investendo tanto. Ma lo stanno facendo nel modo giusto?

Questa è la seconda domanda fondamentale. La maggior parte degli investimenti che gli studi legali stanno facendo in tecnologia riguardano il back office, i server, la posta elettronica, la contabilità e i supporti vari. Gli studi legali stanno investendo ancora troppo in automazione e ancora troppo poco in trasformazione. Investono nel miglioramento del vecchio modo di lavorare invece di puntare su nuove modalità per affrontare il mercato e le sue esigenze. Per dare nuove risposte.

### Big four e legal tech stanno facendo meglio?

Le Big four affrontano questa sfida senza il peso di una tradizione da proteggere. Partono da un foglio bianco e possono usare le tecnologie trasformative dall'inizio. Se sei una grande law firm è difficile mettere da parte la





tradizione e il vecchio modo di lavorare. Soprattutto è difficile se buona parte del fatturato e degli utili arrivano da vecchie modalità di esercitare la professione. Le legaltech stanno crescendo. Stanno facendo quello che Amazon è riuscita a fare con il commercio dei libri. Per cui non è da escludere che alcune di queste tech startup riusciranno a inventare alcune delle nuove modalità di gestire le questioni legali.

**Chi sono allora, in questo momento, i veri game changers?**

Credo sia presto per dirlo. Non vedo una singola organizzazione o un singolo studio che in questo momento possa essere considerato pioniere capace di guidare l'evoluzione. È interessante osservare come nel mercato legale non ci sia uno studio che stia un gradino sugli altri in termini di impegno verso la tecnologia.

**Da cosa dipende?**

Credo che questo dipenda dall'atteggiamento che caratterizza gli studi più forti e istituzionali. Sono più impegnati a evitare di restare indietro subendo uno svantaggio competitivo che a cercare di distanziare i concorrenti acquisendo un vantaggio competitivo. Così abbiamo un nutrito gruppo di *leading law firm* che investono pesantemente ma tra le quali nessuna spicca e si distingue dalle altre.

**Vale anche per gli altri soggetti a cui abbiamo fatto riferimento prima?**

Tutte le Big four dichiarano l'impegno verso la tecnologia ma nessuna può dirsi preminente. Quanto alle legal tech, stanno cominciando a emergere ora, per cui è difficile dire chi potrà avere un ruolo decisivo. La mia ipotesi è che entro il 2025 un piccolo numero di organizzazioni leader (anche se non sappiamo cosa questo voglia dire) emergerà dominando grosse fette di mercato. Così come una fetta interessante del settore sarà dominata da alcuni player provenienti dal mondo editoriale, come Thomson Reuters o Lexisnexis. 

Vi invitano a partecipare al

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

# i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

**Tema:** "A ruota libera"

**Partecipazione:** gratuita

Con il supporto di



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

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

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

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

**Valutazione e selezioni:** Marzo 2020.

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





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

concorso letterario  
i **RACCONTI** dell' **ULTIMO BICCHIERE**

# la **GIURIA**

**Presidente**

**Francesco Caringella** Magistrato e Scrittore

**Membri della Giuria**

**Wanya Carraro** Vicepresidente Vicario *AIGI* e Senior Counsel

*Publitalia '80*

**Nicola Di Molfetta** Direttore *MAG* e *Legalcommunity*,

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

**Federica Fantozzi** Giornalista e Scrittrice

**Massimiliano Mostardini** Chairman *Bird & Bird*

**Laura Pavese** Senior Litigation Manager *Hewlett-Packard Italiana*

**Umberto Simonelli** General Counsel *Brembo*

**Stefano Simontacchi** Presidente *BonelliErede*

Con il supporto di



Per invio racconti e/o informazioni: [stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it](mailto:stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it) | 02 84243870



DA SINISTRA: FRANCO BARUCCI, STEFANO VALERIO,  
PAOLA TRADATI E ANDREA GIARDINO



# GATTI PAVESI BIANCHI, STRATEGIA MULTIPRACTICE

L'incassato 2019 supera quota 40 milioni (+11%). Si tratta del record storico per l'organizzazione che continua a crescere. Dopo l'arrivo di Canalini lo studio pensa a rafforzare la presenza su Roma

di nicola di molfetta



Ci sono anni che rappresentano vere e proprie *milestone* nella vicenda di uno studio legale. Per Gatti Pavesi Bianchi il 2019 appartiene sicuramente alla categoria. Lo studio di piazza Borromeo (in sede di pre-consuntivo) ha fatto sapere a MAG di avere raggiunto un incassato di più di 40 milioni di euro (+11% sull'anno precedente). «Un risultato importante di cui siamo fieri – sottolinea **Stefano Valerio**, managing partner – perché fatto sostanzialmente a parità di perimetro».

In realtà, nel corso dell'anno passato lo studio ha avuto alcuni ingressi. Dal doppio lateral hire di **Eriprando Guerritore** e **Marc-Alexandre Courtejoie**, arrivati da Paul Hastings per rafforzare le aree fondi, regolamentare e finanza, all'arrivo di **Massimiliano Patrini** (counsel) per lo sviluppo delle practice di Ip e data protection. Ma questi ingressi, osserva Valerio, «non hanno modificato significativamente, in termini di dimensione dell'organico, l'assetto dello studio» che, comunque, all'inizio del 2020 ha superato quota cento con il recente arrivo della nuova socia, **Valentina Canalini**, approdata da Gianni Origoni Cappelli Grippo & Partners insieme all'associate **Sofia Gentiloni Silveri**.

Tornando alla performance dell'associazione, il managing partner sottolinea che il 2019 è stato un anno che ha portato grandi risultati anche senza mega deal sul fronte fusioni e acquisizioni, tradizionalmente settore trainante per le economie della struttura.

Guardando i dati dell'attività m&a e private equity (si veda anche [il numero 134 di MAG](#)), l'insegna ha archiviato l'ultimo esercizio con 32 deal annunciati per un valore complessivo pari a circa 3,3 miliardi di euro. Tra questi, uno a nove zeri, ovvero la vendita di Forgital a Carlyle seguita per conto del Fondo Italiano d'Investimento e gli azionisti di maggioranza di Forgital. Oltre una decina sono state le operazioni di valore superiore ai cento milioni. Dalla cessione di New Guards Group a Farfetch (603 milioni), all'acquisizione di Salcef per conto di Industrial Stars of Italy (327 milioni), passando per lo shopping di Invenstindustrial su Italcanditi (280 milioni), la business combination fra Betty Blue e Spactiv (280 milioni), la business combination tra Spactiv e Sprintitaly (oltre 200 milioni), la cessione di Farnese Vini da parte di Nb Renaissance Partners (175 milioni) e il rafforzamento di capitale e la manovra di ristrutturazione del gruppo Trevi.

«Il risultato del 2019 premia la strategia che abbiamo deciso di portare avanti allargando il numero di practice in cui siamo attivi e investendo su team forti. Non c'è stato un dipartimento dello studio che quest'anno non abbia migliorato la performance rispetto all'anno precedente».

In Gatti Pavesi Bianchi non ci sono più settori satellite. «Ma tutti hanno contribuito in maniera importante al risultato d'esercizio. Vuol dire che abbiamo clienti labour che sono del labour, clienti real estate che sono arrivati direttamente dal nostro team dedicato all'immobiliare e così via anche per l'antitrust, il finance e il contenzioso. Per esempio, nel real estate noi seguiamo Generali e non è un cliente che ha originato il corporate».

Il tutto ha evidentemente un riflesso sul track record dello studio. Esempi. In tema real estate, Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Stilo Immobiliare, società della famiglia Percassi, nella vendita del 65% di una joint venture company attiva nel campo della gestione di outlet

## LO STUDIO IN CIFRE

2

SEDI

16

EQUITY PARTNER

9

PARTNER

5

JUNIOR PARTNER

100

PROFESSIONISTI

40,5 mln

FATTURATO 2019

+30%

CRESCITA RICAVI DELLO  
STUDIO DAL 2015 A OGGI

a Orion Capital (350 milioni). Mentre, la practice di diritto del lavoro ha seguito Timac Agro nel contratto di prossimità aziendale, così come ha affiancato Sorin Group (LivaNova) nella riorganizzazione dello stabilimento di Saluggia. Sul fronte finance, lo studio ha seguito, tra le tante, Credito Fondiario ed Elliott in relazione a un accordo vincolante per la cessione di un portafoglio di crediti in sofferenza e per la creazione di una piattaforma di servicing npls che gestirà, oltre a tale portafoglio ceduto, l'80% dei nuovi flussi di crediti in sofferenza generati da Banco Bpm nei prossimi dieci anni.

Un ruolo importante, poi, lo svolge il contenzioso. «Transazioni complesse e contenziosi rilevanti sono le attività che maggiormente caratterizzano lo studio» che, solo per ricordarne alcune, è stato al fianco del consiglio di amministrazione di Tim e alcuni singoli amministratori nella contestazione di una richiesta all'ordine del giorno dell'assemblea azionisti di sostituire alcuni membri del consiglio designati da Vivendi. Ma soprattutto Gatti Pavesi Bianchi è lo studio che affianca Blackstone nell'arbitrato contro Rcs sulla questione di Via Solferino.

Per il 2020 Gatti Pavesi Bianchi punta a crescere nella città eterna. Il primo passo per la realizzazione di questo obiettivo si è visto nei giorni scorsi con l'arrivo di **Valentina Canalini**. L'avvocata, che in passato è stata anche consigliera giuridica del presidente del consiglio dei ministri (all'interno dell'ufficio del presidente del consiglio a Palazzo Chigi) durante il governo Gentiloni, ha una doppia valenza strategica. Da un lato, infatti, consente a Gatti Pavesi Bianchi di entrare nel settore "reti, energia e infrastrutture" in maniera più netta. Dall'altro, può essere letto come la prima iniziativa messa concretamente a segno dall'organizzazione per rafforzare la presenza all'ombra del Colosseo.

«Nel 2020 – dice Stefano Valerio a MAG – vorremmo provare a crescere nei settori dove abbiamo spazi di sviluppo ulteriore o dove non abbiamo finora avuto competenze specifiche». L'energy è uno di

PUBLISHING GROUP  
LC

Disponibile il nuovo libro edito da  
LC PUBLISHING GROUP:

# LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

o scopri **l'elenco delle librerie** in cui è disponibile!

Per informazioni

tel. 02 84243870 - [info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

## IL COMITATO ESECUTIVO

FRANCO  
BARUCCIANDREA  
GIARDINOGIANNI  
MARTOGLIAPAOLA  
TRADATISTEFANO  
VALERIO

questi, evidentemente. «L'investimento sull'avvocata Canalini è stato molto meditato. È una professionista con competenze trasversali nei settori regolamentati (in particolare, oltre all'energia, i trasporti e le infrastrutture), ha un profilo e un track record di attività corporate finance ad ampio spettro e, grazie all'esperienza fatta al governo tra il 2017 e il 2018, ha completato in maniera rilevante la preparazione». «Sulla competenza specifica energy – prosegue l'avvocato – sentivamo la necessità di rafforzare la practice con una specialista dedicata. Ad ogni modo questo non sarà l'unico lateral hire del 2020».

Il tax resta un obiettivo (si veda [il numero 79 di MAG](#)). A cui nel frattempo si è aggiunto il fallimentare, dove lo studio punta a espandersi in maniera sostanziale.

Ma più in generale, dice Valerio, «abbiamo l'aspettativa di crescere e rafforzarci su Roma al di là di un discorso per singole practice». Il come è ancora in fase di

definizione. Almeno ufficialmente. Ma è facile immaginare che lo studio punti all'integrazione di una realtà locale. Quella capitolina, infatti, è una piazza particolare. La città è un'enclave. È un posto dove una struttura professionale ha bisogno di avere radici profonde e capacità di movimento adeguata. L'approccio "milanese" non funziona, come raccontano gli annali del mercato legale. E quindi lo studio, che fino a oggi non ha avuto soci di stanza a Roma e ha limitato l'attività capitolina all'antitrust e all'amministrativo, se vuole davvero rafforzare la presenza nella città, non può prescindere da un'operazione con un player che abbia queste caratteristiche di radicamento e capacità di azione. «Noi siamo convinti che Roma abbia una potenzialità di sviluppo molto elevata nel prossimo futuro». Dopo gli anni di rallentamento, insomma, i professionisti di Gatti Pavesi Bianchi vedono l'approssimarsi di una ripresa. Un rimbalzo. Senza dimenticare che la

## IL COMITATO INNOVAZIONE

GIUSEPPE  
TOIADARIO  
PRESTAMBURGOANTONIO  
SATALINOANDREA  
GAITILORENZO  
STELLINI



«NON C'È STATO UN DIPARTIMENTO DELLO STUDIO CHE QUEST'ANNO NON ABBAIA MIGLIORATO LA PERFORMANCE RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE»

STEFANO VALERIO



#### OLTRECONFINE

### ALL'ESTERO? UN APPROCCIO RAZIONALE

«Puntiamo a investire nelle relazioni con studi stranieri. Ma senza stringere alleanze formali». Il 2020 di Gatti è caratterizzato anche da un new deal sul fronte della strategia internazionale. La superboutique non ha sedi all'estero e finora non ha portato avanti una politica strutturata di allargamento del raggio d'azione al di fuori dell'Italia. Nell'ultimo anno, però, l'organizzazione ha deciso di ampliare il commitment internazionale, come spiega a **MAG Paola Tradati**, componente del comitato esecutivo dell'associazione. «Abbiamo istituzionalizzato la nostra partecipazione ai principali consessi internazionali come gli incontri organizzati dall'IBA. E abbiamo deciso di rafforzare i rapporti con studi simili al nostro attivi in altre giurisdizioni mantenendo sempre salda la nostra indipendenza e libertà di azione, anche per evitare alleanze che possano creare conflitti». Oggi, spiega l'avvocata, «il 10% del fatturato dello studio arriva da mandati riferiti da studi esteri». Una percentuale prevista in crescita nel prossimo futuro. ▣

capitale è sede di aziende e istituzioni (Enel, Eni, Cdp e via dicendo) che rappresentano un target da presidiare per la superboutique.

Ma, sul punto, Valerio non svela altro. «Ne parleremo quando avremo qualcosa da annunciare».

Tornando al discorso più generale, il managing partner dello studio ribadisce come il 2019 abbia registrato la crescita delle altre aree di attività dello studio che hanno integrato le performance con quella del corporate. Lo studio non si è limitato a offrire delle attività commodity ma di fatto ha creato nuove linee di business capaci di produrre valore.

Inoltre, questo processo di diversificazione sta contribuendo a evitare la sclerotizzazione del modello. «Non è solo una questione di numeri e di conti. È positivo avere tanti dipartimenti che sviluppano idee e

»»»

01.07.2020 · 18.15

FOURS SEASONS HOTEL  
VIA GESÙ 6/8 · MILANO

TM

# SAVE THE BRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

Partner

**LATHAM & WATKINS**

#SaveTheBrand



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

mettono a fattor comune altri punti di vista rispetto al mercato», afferma il managing partner.

Detto questo, però, lo studio è convinto che la crescita dimensionale vada tenuta sotto controllo e non possa essere perseguita fine a sé stessa. «I costi di struttura non devono diventare un fattore di costrizione per la strategia dello studio. Perdere la possibilità di scegliere, di ragionare in termini qualitativi e selezionare le cose di cui ci si vuole occupare è un rischio che non vogliamo correre. Sono tante le realtà che oggi sono “costrette” a occuparsi di operazioni

#### I LATERAL DEGLI ULTIMI QUATTRO ANNI



##### REAL ESTATE

ROCCO FERRARI  
NEL 2016



##### LABOUR

PAOLA TRADATI  
E NICOLA BONANTE  
NEL 2018



##### FONDI DI INVESTIMENTO E REGOLAMENTARE

ERIPRANDO GUERRITORE  
NEL 2019



##### FINANZA STRUTTURATA

MARC ALEXANDRE  
COURTEJOIE  
NEL 2019



##### IP E DATA PROTECTION

MASSIMILIANO PATRINI  
NEL 2019



##### RETI, ENERGIA E INFRASTRUTTURE

VALENTINA CANALINI  
NEL 2020

«PERDERE LA POSSIBILITÀ DI SCEGLIERE, DI RAGIONARE IN TERMINI QUALITATIVI E SELEZIONARE LE COSE DI CUI CI SI VUOLE OCCUPARE È UN RISCHIO CHE NON VOGLIAMO CORRERE»

sotto una certa soglia di rilevanza che in passato non avrebbero mai accettato di seguire. E questa è una condizione in cui noi vogliamo evitare di trovarci». Così come lo studio non è disposto a sacrificare il “pensiero” sull’altare dell’efficientismo. «Stiamo lavorando sull’innovazione e stiamo perseguendo un’efficienza che, dal nostro punto di vista – afferma Valerio – si deve tradurre nel mettere tutti i professionisti dello studio nella condizione di lavorare meglio». A tale proposito lo studio ha istituito un comitato innovazione con il compito di migliorare la qualità del lavoro e della vita dei collaboratori. L’organismo resta in carica due anni e viene eletto tramite votazione da tutti i professionisti dello studio, esclusi i partner. «Stiamo valutando l’utilizzo di strumenti che ci consentano di fare le cose in maniera più veloce e meglio ma continuando a pensare e a essere consapevoli e padroni di ogni atto che produciamo». ■

# PRESCRIZIONE,

restano i dubbi  
DOPO L'INTESA

La "pace" politica all'interno della maggioranza, raggiunta grazie al Lodo Conte bis, non scioglie i nodi più delicati: è giusto rischiare di sacrificare importanti garanzie nell'intento di rendere più efficace la persecuzione dei crimini?

di giuseppe salemme







Com'era prevedibile, il dibattito sulla riforma della prescrizione nel processo penale è tornato, nelle ultime settimane, al centro delle cronache politiche (sul tema, lo scorso ottobre, avevamo raccolto i pareri di alcuni penalisti, [si veda il numero 127 di MAG](#)).

La riforma Bonafede, che prevede il blocco del decorso del termine di prescrizione a seguito della sentenza di primo grado, è entrata in vigore con il nuovo anno e, per quanto servirà molto tempo per verificare con quali effetti, il periodo di riflessione su un'eventuale "controriforma" è finito.

L'argomento prescrizione tende inevitabilmente a polarizzare l'opinione pubblica, e di conseguenza le forze politiche.

A difesa dell'impianto della riforma c'è attualmente il Movimento 5 Stelle del ministro della Giustizia **Alfonso Bonafede**, che si è dimostrato tuttavia disposto a temperarne la drasticità sotto la pressione del Partito Democratico.

L'accordo definitivo, materializzatosi in un disegno di legge delega definito "lodo Conte bis" (dal nome del proponente **Federico Conte** di Liberi e Uguali, il partito che è andato a puntellare la maggioranza sul tema), è stato il seguente: inserire una versione "ammorbida" del blocco della prescrizione in un più ampio progetto di riforma del processo penale, da tempo auspicato da molti stakeholder, che punti a velocizzarlo ed efficientarlo. Alcuni punti chiave: snellimento del sistema di notifiche, miglior

scansione dei tempi delle indagini preliminari (con termini massimi di durata differenziati in base alla gravità dei reati), fissazione di criteri di priorità nell'esercizio dell'azione penale in ogni circoscrizione (in concerto tra procura della Repubblica, procuratore generale e presidente del tribunale), possibilità di utilizzare giudici onorari ausiliari anche nel settore penale, nuove assunzioni di personale amministrativo.

Il blocco della prescrizione dopo la sentenza di primo grado verrebbe invece sostanzialmente limitato alle sentenze di condanna: l'assoluzione in questa fase non bloccherebbe il decorso dei termini; inoltre, un'eventuale assoluzione in appello dopo la condanna in primo grado permetterebbe di "recuperare" il tempo perduto a causa della condanna.

Un sistema che sulla carta sembra tutelare meglio le ragioni degli innocenti, ma che in realtà, nella sua macchinosità, nasconde molte insidie: e le critiche non hanno tardato ad arrivare.

Innanzitutto, i dubbi di costituzionalità, che accompagnavano il blocco della prescrizione voluto da Bonafede, non vengono superati: anzi, rischiano di aggravarsi. Limitare il blocco della prescrizione ai condannati non fa venir meno il rischio di una violazione del principio costituzionale della ragionevole durata del processo (principio di cui la prescrizione, nella misura in cui "costringe" i giudici a serrare i ritmi del lavoro per non vederlo andare



ALFONSO BONAFEDE



Sponsored by

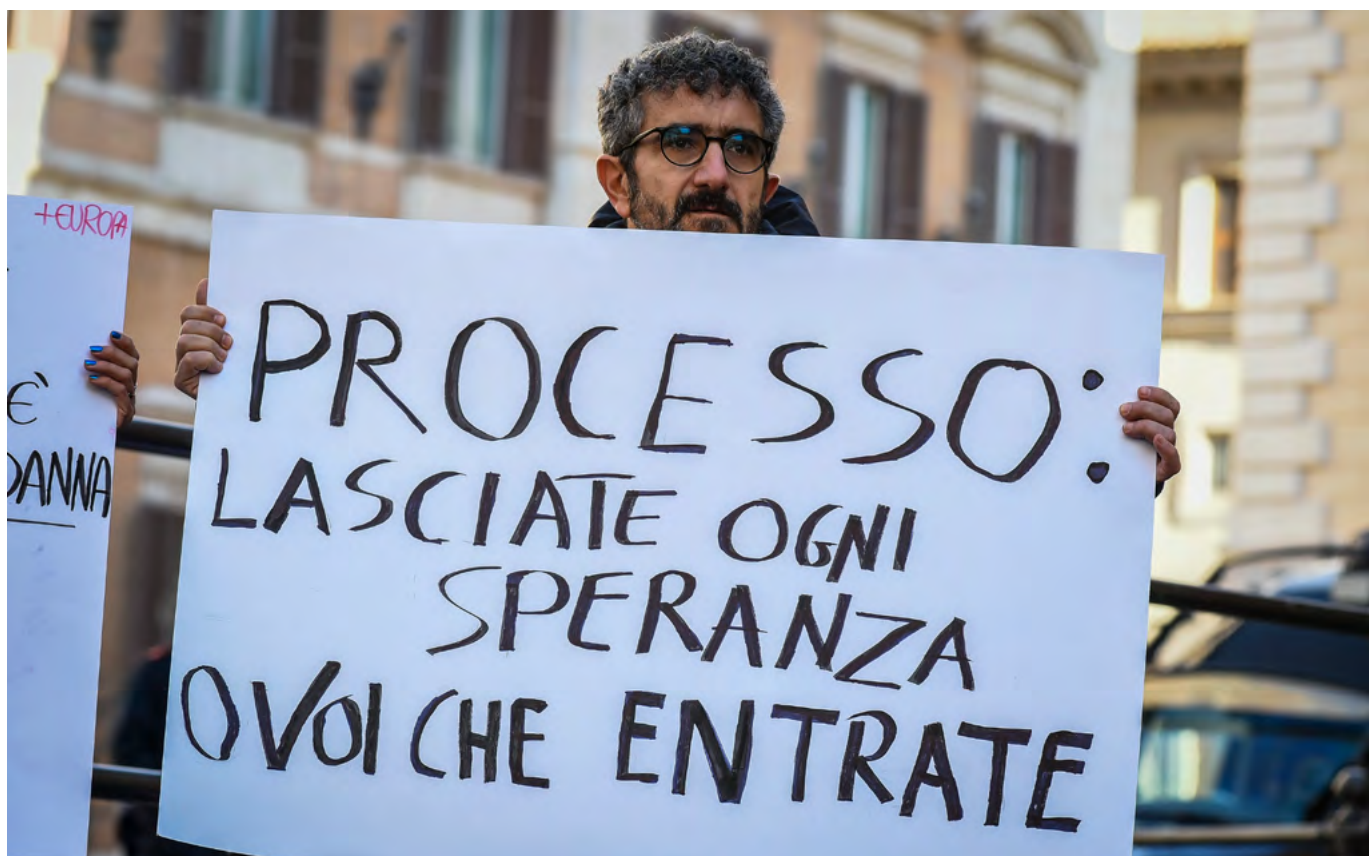
**CAMICERIA  
OLGA**

*Camicie su misura dal 1948*

## TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2020

<b>STLEX</b>				
10.2.20 ore 21				
<b>LCA</b>				
	2.3.20 ore 21			
<b>CRISTOFFANINI</b>				
10.2.20 ore 21				
<b>LINKS</b>				
		16.3.20 ore 21		
<b>AMTF</b>				
10.2.20 ore 21				
<b>WHITE&amp;CASE</b>				
	2.3.20 ore 21			
<b>GAME SET LEX</b>				
17.2.20 ore 21				
<b>DLA PIPER</b>				
				29 marzo 2020 ore 10 Campo Tribuna "Porro Lambertenghi"
<b>GPB</b>				
17.2.20 ore 21				
<b>LEGANCE</b>				
	9.3.20 ore 21			
<b>DELOITTE</b>				
24.2.20 ore 21				
<b>DECASTIGLIONE GUAINERI</b>				
		23.3.20 ore 21		
<b>UNION TENNIS</b>				
17.2.20 ore 21				
<b>HOGAN LOVELLS</b>				
	9.3.20 ore 21			
<b>CHIOMENTI</b>				
24.2.20 ore 21				
<b>DENTONS</b>				





perso, è una classica garanzia), e anzi crea anche i presupposti per un'ulteriore violazione del principio di uguaglianza: fino a sentenza definitiva tutti sono innocenti. Far discendere una discriminazione nel decorso dei termini di prescrizione da una sentenza di primo grado potrebbe ben concretare una violazione di questo principio fondamentale dello stato di diritto.

La limitazione ai soli condannati del blocco potrebbe causare effetti spiacevoli anche sull'operato delle corti in concreto. Oberati dal lavoro e sottoposti ad una forte pressione "punitiva" da parte dell'opinione pubblica, non è impensabile che i giudici, specialmente in primo grado, possano tendere, nel dubbio, a condannare. Per bloccare intanto il decorso della prescrizione, e "riservarsi" il riesame del caso in appello, in un imprecisato e potenzialmente remoto futuro.

I rischi quindi rimangono molti. E la sensazione che si ha è che la partita dell'efficienza del sistema penale si giochi molto anche altrove: in un programma di depenalizzazioni (dei reati "bagattellari", senza nemmeno arrivare ad affrontare il discorso droghe leggere), in una razionalizzazione delle pene o nella rimozione dei

limiti al ricorso al patteggiamento (per avvicinarlo alla variante americana, molto più usata e quindi più utile a ridurre il carico giudiziario). Tutte misure di cui si è sentito spesso parlare, ma per le quali non c'è al momento la sufficiente forza o volontà politica.

Ma sulla prescrizione si gioca comunque una partita importante: la concezione del potere punitivo dello Stato, in particolare nel contesto del moderno "stato sociale di diritto", e il suo bilanciamento con i *diritti* della persona.

Dov'è il punto di equilibrio? È giusto rischiare di sacrificare importanti garanzie nell'intento di rendere più efficace la persecuzione dei crimini? O è giusto, come rappresentato da **Vincio Nardo**, presidente dell'ordine degli avvocati di Milano (si veda l'articolo a seguire), che lo Stato, dall'alto della sua forza, incomparabile con quella dell'individuo, "combatta con una mano legata dietro la schiena"? In ultimo, dipende molto dal tipo di Paese in cui si vuole vivere: uno in cui si preferisce rischiare di incarcerare un innocente pur di assicurare alla giustizia chiunque commetta un crimine, o uno che è disposto a rischiare che un criminale rimanga a piede libero purché nessun innocente venga condannato. ■



VINICIO NARDO



MARCO TRAVAGLIO

# NARDO VS TRAVAGLIO: LAVORARE SUL PATTEGGIAMENTO

Dibattito organizzato da Italia Stato di Diritto. Posizioni distanti tra il presidente del Coa di Milano e il direttore de *Il Fatto Quotidiano*. Ma anche punti condivisi

# N

Nel pieno infuriare del dibattito sulla prescrizione, Italia Stato di Diritto, associazione di recente formazione composta da avvocati, professori di diritto e giuristi, ha organizzato al Westin Palace di Milano un confronto, moderato dall'avvocato **Guido Camera**, tra un critico dell'attuale funzionamento della prescrizione nel processo penale come **Marco Travaglio**, giornalista e direttore de *Il Fatto Quotidiano*, e il presidente dell'ordine degli avvocati di Milano, **Vinicio Nardo**, a rappresentare il ceto forense, che da mesi chiede a gran voce un passo indietro del governo sulla riforma Bonafede.

Il dibattito si preannunciava acceso, e così è stato. Travaglio ha messo subito in chiaro la sua posizione senza mezzi termini: in un processo penale che, secondo lui, «deve tendere il più possibile a ridurre la forbice tra verità fattuale e verità processuale», la prescrizione per come la conosciamo rappresenta «una catastrofe: il fallimento dello Stato, che dopo aver investito risorse umane, finanziarie e strutturali



## LA PRESCRIZIONE PER COME LA CONOSCIAMO RAPPRESENTA "IL FALLIMENTO DELLO STATO, CHE DOPO AVER INVESTITO RISORSE PER ASSICURARE LA GIUSTIZIA, UCCIDE IL PROCESSO PERCHÉ NON FA IN TEMPO A CELEBRARLO"

Marco Travaglio

per assicurare la giustizia, uccide il processo perché non fa in tempo a celebrarlo». Il giornalista ritiene insufficiente il blocco della prescrizione previsto dalla riforma Bonafede, che secondo lui dovrebbe avere effetti non dalla prima sentenza ma dalla richiesta di rinvio a giudizio. Non sono mancati gli attacchi alla classe degli avvocati, accusata di ipocrisia sul tema: secondo il direttore, la levata di scudi della categoria contro la riforma, all'insegna della ragionevole

durata del processo, cozzerebbe con la condotta dei professionisti che la compongono, accusati dell'utilizzo sistematico di strategie dilatorie per far spirare i termini di prescrizione. Il tutto, secondo Travaglio, nel silenzio delle associazioni professionali, che mai si sono dissociate da quelle condotte. Di avviso opposto l'avvocato Nardo, per cui la prescrizione è un «istituto di civiltà», non solo a tutela della ragionevole durata del processo ma «a garanzia dei diritti dell'individuo contro il potere dello Stato». Secondo il presidente dell'Ordine la riforma Bonafede non velocizzerà né aumenterà l'effettività

## SENZA LO STIMOLO DELLA PRESCRIZIONE I PROCESSI SI ALLUNGERANNO, E I PATTEGGIAMENTI INVECE DI AUMENTARE DIMINUIRANNO PERCHÉ CHIUNQUE COGLIERÀ L'OPPORTUNITÀ DI RITARDARE IL MOMENTO DELL'ESECUZIONE DELLA PENA

Vinicio Nardo

del sistema penale: «Senza lo stimolo del decorrere della prescrizione i processi si allungheranno, e i patteggiamenti invece di aumentare diminuiranno, perché chiunque coglierà l'opportunità di ritardare ulteriormente il momento dell'esecuzione della pena». Secondo Nardo, la strada per rendere più efficiente il processo penale è attaccare non l'esigua percentuale di prescrizioni intervenute dopo il rinvio a giudizio, ma l'enorme mare di quelle che intervengono durante le indagini preliminari: perseguendo meno reati, rafforzando le pene alternative, la non punibilità per particolare tenuità del fatto e la richiesta di archiviazione, puntando sul processo telematico o anche affievolendo il principio di obbligatorietà dell'azione penale.

Nonostante il clima "caldo", è stato possibile rintracciare alcuni punti condivisi. Travaglio e Nardo si sono detti favorevoli, ad esempio, a forme di depenalizzazione di determinati reati e, in particolare, alla rimozione dei limiti all'istituto del patteggiamento. ▣



DA SINISTRA: MARCO TRAVAGLIO, GUIDO CAMERA, VINICIO NARDO



# IL LAVORO CAMBIA: E LE REGOLE?

di francesco rotondi\*\*

Si discute ancora nei tribunali di autonomia e subordinazione. La soluzione normativa accolta poi dalla giurisprudenza è: non è subordinazione ma autonomia alla quale si applica la disciplina della subordinazione.

Il lavoro è cambiato, nulla è cambiato.

Cosa importa se in realtà abbiamo la necessità di lavorare attorno a un nuovo contratto di lavoro perché cambia il *patto sociale* sottostante.

Dobbiamo completare il passaggio dal lavoro astratto al lavoro concreto fondato sulle qualità del lavoratore, prendere atto della contaminazione tra autonomia e subordinazione, rendere le norme usufruibili nelle attuali organizzazioni.

Alcune sfide tra le più importanti, come l'occupazione, oggi si

giocano sulle competenze: cosa sappiamo fare e cosa è spendibile sul mercato e può tradursi in *salario*. Nuove competenze ed evoluzione di quelle esistenti; sono le competenze a essere la vera tutela nel mercato del lavoro, e allora il sistema di “*protezione*” dovrà cambiare, andare verso la protezione del diritto a essere *formato continuamente, ad apprendere*.

La quarta rivoluzione industriale, la digitalizzazione, l'industria 4.0 e così via, hanno fatto emergere le criticità reali del nostro sistema e impongono la rivisitazione del contratto – del rapporto – delle politiche del lavoro.

Attualmente si fondano su un principio non più esistente, ovvero la stabilità, la durata mediolunga del mercato e delle regole.

Il “*mondo*” non è più questo. L'uscita dall'azienda non è più un evento straordinario. Vi è un'inversione totale, si ragiona in tutti i settori sul breve e medio termine.

Siamo in presenza di cambiamenti sempre più rapidi, di tecnologia che diviene sempre più rapidamente obsoleta e che rende le *riorganizzazioni* e *ristrutturazioni* non più una patologia dell'impresa, bensì un andamento fisiologico dell'impresa moderna.

Dal punto di vista giuslavoristico vi è da registrare il cambio nel *patto sociale* sottostante il lavoro: il vecchio scambio salario vs quantità del tempo offerto, ovvero la cosiddetta disponibilità passiva deve lasciare il posto al nuovo patto. Oggi il tempo è sempre meno la misura della prestazione



e ciò rende i modelli organizzativi obsoleti poiché incapaci di dare risposte adeguate. Così è per il nostro impianto normativo.

Il nuovo contratto deve prendere atto che il parametro della *stabilità* era legato a un sistema economico – sociale – tecnologico pensato come *stabile*. Oggi appare chiaro che il paradigma non è quello e quindi si deve ragionare attorno a nuove forme di tutela che spostano la centralità dal *posto di lavoro* al *lavoratore*. Forse dobbiamo abbandonare l'idea di monetizzare il *lavoro* e cercare di rendere il *lavoratore* impiegabile.

Ed è proprio in questo contesto che dovranno riabilitarsi le *relazioni industriali*.

Le relazioni industriali sino ad oggi hanno vissuto un momento basso e ciò in ragione della politica del lavoro attuata dal nostro Paese.

Abbiamo sempre monetizzato il *posto di lavoro*, abbiamo sempre coperto il problema occupazionale con ammortizzatori sociali straordinari e politiche pensionistiche assurde. Nessuna azione volta alla ricollocazione, alla formazione, alla crescita,

insomma alle politiche attive. Oggi, essendo venuta meno la possibilità da una parte per le imprese di monetizzare, per lo Stato di coprire con provvedimenti straordinari, i sindacati dovranno svolgere il ruolo primario, dovranno creare, immaginare soluzioni condivise, non potranno utilizzare la *contrapposizione* fine a se stessa, poiché in questo scenario i lavoratori rimarrebbero senza alcuna protezione. Sarebbe interessante tornare al modello di relazione inclusiva, dove *insieme* si cercano soluzioni.

In un momento di grandi cambiamenti e crisi, le logiche di contrapposizione e troppo politicizzate non hanno senso e non danno alcun valore alla lotta per il lavoro.

Ancora di più, e proprio in questi momenti, io credo che la soluzione vincente la possa trovare l'uomo rimettendosi al centro del processo produttivo, il che non significa tornare alla catena di montaggio, ma governare i processi prendendosi anche quel tempo necessario che sembrava sfuggire. Forse sempre meno *direzione* e sempre più *organizzazione* delle risorse

umane.

Credo che nelle relazioni industriali moderne assume sempre più valore *l'informazione*, la necessità per le parti sociali di essere al corrente di tutto ciò che necessariamente accadrà. Quindi dialogo che possa consentire di affrontare i momenti organizzativi con meno tensione sociale.

Occorre sempre pensare che le riorganizzazioni, i cambiamenti si possono certamente realizzare in modo unilaterale, ma sono i risultati successivi che devono preoccupare: organizzativi, gestionali, motivazionali. Questi si possono governare solo attraverso la condivisione degli obiettivi.

In un momento nel quale il *lavoro cambia* nulla può e deve *restare immobile*.

*\*\*Socio fondatore di LabLaw*

\* Rubrica a cura di

**Aidp Gruppo Regionale Lombardia**



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**02.04.2020**

ORE 19.15 • MUSEO NAZIONALE SCIENZA E TECNOLOGIA  
LEONARDO DA VINCI – SPAZIO CAVALLERIZZE  
Via Olona, 6 - Milano

7<sup>^</sup> Edizione

**Tax**  
**AWARDS**

#LcTaxAwards

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870

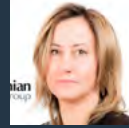




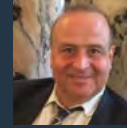
**Giuseppe Abatista**  
Group Tax Director – Deputy Planning and Control Director,  
*Salvatore Ferragamo*



**Simona Alberini**  
Country Tax Manager Italy,  
*ABB*



**Laura Beretta**  
Group Tax Director,  
*Prysmian Group*



**Franco Biccari**  
Tax Litigation Manager,  
*Generali Group*



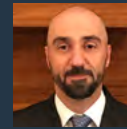
**Roberto Buccelli**  
Direttore Accounting and Tax,  
*Edison*



**Alessandro Bucchieri**  
Head of Tax Affairs,  
*Enel*



**Daniele Ciolfi**  
Country Tax Manager – Italy,  
*Unilever*



**Pierluigi Colombi**  
CFO,  
*Pernigotti*



**Marilena Di Battista**  
Tax Director,  
*Siemens*



**Francesca Fabbri**  
Responsabile Amministrazione, Bilancio e Fiscale,  
*Italo*



**Claudio Feliziani**  
Group Tax Director, De  
*Agostini*



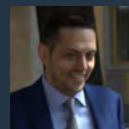
**Enrico Felter**  
Direttore Affari Legali,  
*Italmobiliare*



**Paolo Fietta**  
Direttore Generale Corporate e Group CFO,  
*Gruppo Sole 24 ORE*



**Laura Filippi**  
CEO,  
*ITW Italy Holding*



**Cristian Filocamo**  
Chief Financial Officer,  
*Mutti*



**Paola Flora**  
Responsabile Servizio Consulenza e Compliance Fiscale,  
*UBI Banca*



**Gaia Frascchetti**  
Tax Director,  
*Loro Piana*



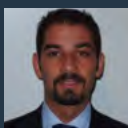
**Claudio Frigerio**  
Head of Tax,  
*FCA bank*



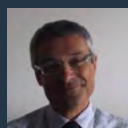
**Filippo Gaggini**  
Managing Partner,  
*Progressio SGR*



**Laura Greco**  
Head of Tax,  
*Vodafone Italia*



**Fabio Grimaldi**  
Senior Vice President – Finance – Head of Group Tax Department,  
*Piaggio & C.*



**Massimo Guarnieri**  
VP Versace Global Tax,  
*Versace*



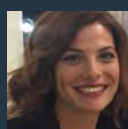
**Valentina Incolti**  
Senior Manager – International Tax,  
*Amazon Italia Services*



**Sara Lautieri**  
Tax Director,  
*Gruppo Reale Mutua Assicurazioni*



**Emanuele Marchini**  
Country Tax Lead – Italy,  
*Shell Italia Oil Products*



**Francesca Mazza**  
Head of Tax Compliance,  
*FinecoBank*



**Valentina Montanari**  
CFO,  
*Gruppo FNM*



**Vito Orlando**  
Head of Tax,  
*Salini Impregilo*



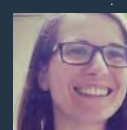
**Andrea Papi**  
Head of Tax Affairs,  
*General Investments Holding*



**Roberto Penati**  
Vice President – Head of Fiscal Affairs Department,  
*Maire Tecnimont*



**Giuseppe Peta**  
Tax Manager,  
*Ferrari*



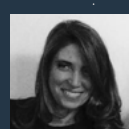
**Federica Pitrone**  
Head of International Tax,  
*Intesa Sanpaolo*



**Silvia Roselli**  
Head of Fund Finance Italy,  
*Savills Investment Management*



**Stefano Rossi**  
CFO,  
*Alba Leasing*



**Valeria Sacco**  
Head of Tax Italy,  
*Crédit Agricole Corporate & Investment Bank*



**Carlo Sauve**  
Amministrazione Finanza e Controllo Fiscale,  
*Poste Italiane*



**Dario Taglioretti**  
Head of Tax,  
*Prometeon Tyre Group*



**Marco Tomei**  
Head of Finance & Tax,  
*Bayer*



**Roberto Trozzi**  
Controlling & Tax Manager,  
*Nissan Italia*



# Perché è ora di **ribellarsi** all'**ANTI- LINGUA LEGALE**

MAG incontra Federico Fontana, interim special counsel ed esperto di comunicazione professionale. «L'avvocato 20/20 sarà chiamato a coniugare la chiarezza e il pragmatismo del *problem solver* all'architettura e all'estetica del *legal designer*»

di nicola di molfetta



È un avvocato ma non più iscritto all'albo. Ha lavorato in azienda, ma non fa il general counsel. È un esperto di linguaggio, ma non è un comunicatore. Definire **Federico Fontana** è tutt'altro che una cosa banale. Con una battuta si potrebbe dire che è un "personaggio". Un intellettuale della professione. Un appassionato. Un po' **John Keating** e un po' un **Michael Clayton** della business law. Un battitore libero. Un consulente specializzato in legal project management. Un costruttore di "ponti". Uno specialista che viene chiamato in gioco in occasione di progetti straordinari e riesce a far dialogare una pluralità di soggetti: avvocati, in house counsel, responsabili finanziari, ingegneri e così via, a seconda dei casi. Su LinkedIn si definisce interim special counsel. Dallo scorso dicembre sta lavorando per il senior management di ArcelorMittal a Taranto sulla questione Ilva. In passato si è occupato di Candy, Johnson & Johnson e Fca. Se gli si chiede, così come ha fatto **MAG**, "chi è?", lui si schermisce dietro gli occhialini ovali e risponde: «Domanda impossibile! L'etichetta è solo un'etichetta». Il che può sembrare paradossale se si pensa che la parola e la comunicazione sono

## ANCHE LA SCRITTURA LEGALE HA UNA SUA DRAMMATURGIA E DIMENSIONE NARRATIVA

ciò di cui si occupa costantemente. Di fatto, è un ribelle. E non a caso, lui si riconosce nella definizione di "ribelle" che ha dato **Francesca Gino**, ordinario di amministrazione aziendale alla Harvard Business School, in una recente intervista pubblicata da *Avvenire*: una persona attratta dal nuovo, curiosa, capace di cambiare prospettiva, pronta a sfidare i ruoli sociali predeterminati, e autentica, quella "autenticità, che i ribelli abbracciano in tutto ciò che fanno, rimanendo aperti e vulnerabili per entrare in contatto con gli altri e imparare da loro".

Le parole sono importanti, diceva il Michele di *Palombella Rossa*. E Federico Fontana, con la sua eFFecounseling ha deciso di occuparsi non solo di interim management e corporate counseling, ma anche di corporate storytelling, ovvero della ideazione e realizzazione di moduli di formazione sul legal writing in chiave narrativa per avvocati e legali d'azienda.

### Perché ha deciso di occuparsi di linguaggio legale?

Perché la parola è l'unico strumento di lavoro dell'avvocato. Per provare a mettermi nella prospettiva del lettore/cliente. Per dimostrare che un altro modo c'è e può funzionare meglio. Per divertirmi e divertire imparando, facendo una cosa che mi piace e che ritengo utile nel lavoro di ogni giorno di un giurista.

### A pensarci bene, l'avvocato altri non è che uno scrittore...

Si, esatto, in un campo del sapere che ha canoni e codici. Poi da sempre la legge recita. E il processo si celebra. Ma allora: anche la scrittura legale ha una drammaturgia e una dimensione narrativa? Secondo me sì, infatti, per esempio, la struttura di un contratto è divisa in tre atti, esattamente come una sceneggiatura cinematografica.



# LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

3<sup>^</sup> EDIZIONE

SAVE THE DATE

**09.07.2020**

ORE 19.30 • SALONE DELLE FONTANE  
Via Ciro il Grande, 10/12 - Roma

Per candidarsi: [vito.varesano@lcpublishinggroup.it](mailto:vito.varesano@lcpublishinggroup.it) - 0284243870  
Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) - 0284243870

#LcItalianAwards



### Quali sono gli strumenti del mestiere, in quest'ottica?

Teatralità, creatività e abilità retorica sono molto utili per un avvocato. La mia collaborazione con la Scuola Holden di Torino nasce da qui. Ad aprile partiamo con un corso che si addenterà in territori di solito poco battuti dai giuristi e sarà strutturato in tre moduli/week-end: l'avvocato e la creatività; l'avvocato e il pensiero visivo; l'avvocato e lo stile. Una sfida innovativa e spero stimolante. Dialogheremo anche con un pubblicitario, un regista e un narratore.

### La scrittura quindi è un asset da sviluppare e valorizzare. A cosa serve o dovrebbe servire?

Innanzitutto, per capire e farsi capire. Poi per fare domande, informare, interpretare, argomentare, convincere. Sino a mettere a punto uno stile proprio, per farsi conoscere e riconoscere. I benefici, anche economici, della *legal simplification*, sono molto studiati nel mondo. Tutto parte dalla lingua, il cosiddetto *Plain English* (or Italian). Ma non basta. La parola articolo ha infatti la stessa radice etimologica della parola arte (una piccola opera d'arte). Ecco che si intravede il legal design!

### Lei gli avvocati li conosce bene: cosa li avvinghia all'anti-lingua della professione?

Facilità. Pigritia. Convenzioni. Inconsapevolezza. Potere. Narcisismo. Paura.

### Paura di che?

Paura di perdere una posizione di privilegio e di presunta superiorità. Paura di non essere accettati dalla comunità di riferimento. Paura delle conseguenze dello scrivere chiaro. Comprensibile, per certi versi, per altri no. L'avvocato ha precise responsabilità etiche, deontologiche, sociali. Ti deve far capire come stanno le cose. Poi tu decidi.

### Com'è cambiata la relazione con i clienti e perché questo gergo non è più passabile?

Il cliente non ne può più di email *riscontrate o evase* e dei *mi pregio di compiegarLe unitamente alla presente*. Scrivere è per chiunque ragionare. Per un avvocato scrivere è essere.

### In che senso?

Fammi leggere un tuo parere o una tua lettera e ti dirò (subito) chi sei. Anche il rapporto cliente-

avvocato, almeno nel mondo delle aziende, è oggi molto meno asimmetrico, se non sovvertito. Gli in-house counsel hanno spesso un bagaglio più ricco e variegato di un avvocato che è rimasto sempre in studio. L'esperienza che viene dal campo diventa conoscenza, risolve i problemi. I bravi in-house sanno se la soluzione ipotizzata funzionerà o non funzionerà nell'operatività quotidiana.

### Sono diventati interlocutori impegnativi...

Hanno una prospettiva privilegiata, molto ampia. Parlano altre lingue, quelle delle varie funzioni/competenze aziendali, vivono e si confrontano con diverse dinamiche di business (e relativi lessici), e nelle realtà multinazionali fungono spesso da veri mediatori culturali (il contratto non è mai verticale, è sempre orizzontale, e questa trasversalità è ancora molto rara in azienda, persino nel 2020). Infine, la sintesi, una buona sintesi, è sempre essenziale. I Ceo, è noto, sono telegrafici nelle comunicazioni. Spesso serve anche una decodifica. E qua entrano in gioco altre abilità e agilità che provo a identificare ed allenare nei corsi che tengo ad avvocati e legali di azienda.

## IL CLIENTE NON NE PUÒ PIÙ DI EMAIL RISCONTRATE O EVASE E DEI MI PREGIO DI COMPIERGARLE UNITAMENTE ALLA PRESENTE

### Pensa che il linguaggio e la chiarezza comunicativa siano una questione anche etica?

Sì, senza dubbio, lo accennavamo prima. Ad esempio, il non farsi capire, deliberatamente (dolo) o inconsapevolmente (colpa), è un male o un bene? Secondo me è anche una questione *etologica*, come direbbe Konrad Lorenz. Infatti, il comportamento e il carattere di una persona, quando si esprimono nella scrittura, cambiano in base all'influenza che

»»»

# Iberian Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



For information:  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



## UN AVVOCATO CHE SI FA CAPIRE AL VOLO SARÀ LA PROSSIMA SULA DAI PIEDI BLU DEL DARWINISMO LEGALE

l'ambiente che circonda quella persona ha su di lei. Scrivere ti rivela, come dicevamo, ti mette a nudo. Come sei, come vuoi essere (o apparire, a seconda) verso di te e verso gli altri. Per lo scrittore Gianrico Carofiglio l'etica del linguaggio è centrale, soprattutto in politica. Carofiglio è stato il mio primo maestro inconsapevole. Dopo aver conosciuto il suo Avv. Guerrieri, ho conosciuto lui. E ora stiamo mettendo insieme idee e spunti per un possibile progetto formativo comune che parte da due parole: "conflitto" e "consenso". Vedremo cosa ne uscirà.

### **Di sicuro la chiarezza è una questione pratica. Oggi si parla di legal design: cosa vuol dire?**

Non lo so ancora bene, ma sento che è l'idea giusta. E questo molto prima della conversione informatica che ne costituisce solo l'ultimo anello. Un documento bello, visivamente ben strutturato, è molto spesso un documento buono. O almeno invoglia ad essere letto. Io credo molto nella *gerarchia visiva immediata*. Un bel documento (grazie a grafica, editing, immagini, layout, colori) ti conduce e ti parla, subito. Ti dice cosa è importante e cosa lo è meno, come è stato impostato il ragionamento sottostante. Il tutto *ictu oculi*, come direbbe un avvocato *pandettaro*.

### **Il che si traduce nel bisogno di nuove competenze per gli avvocati...**

L'avvocato 20/20 sarà chiamato a coniugare la chiarezza e il pragmatismo del problem solver all'architettura e all'estetica del legal designer, aprendosi al dialogo con altri saperi e allenando molteplici abilità di cui, forse, non sempre, è del tutto consapevole. Anche questo è stato un terreno su cui con la Scuola Holden ci siamo trovati al volo. Sulla creatività del giurista e sul problem solving nelle professioni legali,

ha scritto diversi libri Giovanni Pascuzzi dell'Università di Trento, un altro mio maestro inconsapevole. Lui tiene un corso sui legal skills (inclusa la scrittura legale) agli suoi studenti. Gli ho parlato del mio progetto e lo incontrerò presto a Trento. Spero anche di poter assistere a una lezione.

### **Che impatto avrà tutto questo sul modo di comunicare degli avvocati con i clienti?**

Rivoluzionario? Forse solo evolutivo, ma necessario, secondo me. L'Azzecagarbugli manzoniano (*"All'avvocato bisogna raccontar le cose chiare: a noi tocca poi a imbrogliarle"*) è oggi fuori dal tempo, una rana bollita per citare Chomsky. Un avvocato che si fa capire al volo sarà la prossima sula dai piedi blu del darwinismo legale.

### **Lei ha strutturato dei corsi per imparare a usare la lingua in modo nuovo: ma la difficoltà principale è disimparare a utilizzarla in modo sbagliato. Qual è il primo passo?**

Bingo! Mission impossible? Non è detto. Io ho provato con l'ironia, il gioco, il non entrare dalla porta principale, l'utilizzare strumenti e territori in apparenza innocui e lontani. Lo scopo è fessurare. Poi entrare e mettere in circolo. E poi vedere che succede. La destinazione è la consapevolezza. Solo lei può essere il granello di sabbia che fa saltare gli ingranaggi.

### **L'avvocatura è pronta? Quello che prospetta sembra un salto quantico...**

Io credo che l'avvocatura abbia voglia di capire di che si tratta. Il 13 marzo, in collaborazione con la Fondazione Croce di Torino, faremo un primo esperimento con gli avvocati iscritti all'ordine di Torino. Terrò un seminario pilota e gratuito di due ore alla Fondazione Croce per illustrare queste idee e questo metodo. Ringrazio molto il presidente avv. Simona Grabbi e il Coa di Torino per l'interesse dimostrato e per aver deciso di attribuire a questo seminario anche due crediti formativi. L'Avv. Riccardo Rossotto, Presidente della Fondazione Croce, farà da co-lecturer durante il seminario.

### **Vedremo se in duet o duel mode...**

*Both, for sure!* 🎲



SASHA PICCIOLO

# UN LEGAL ANGEL DELLE STARTUP

Trevisan & Cuonzo vince la scommessa su 4Innovation: sono 110 le newco analizzate e 80 quelle supportate in sei anni. In Puglia avviato uno spin-off dedicato all'agribusiness

di francesca corradi





4Innovation, sei anni dopo.

Correva l'anno 2013 (novembre) quando lo studio legale Trevisan & Cuonzo, boutique specializzata in proprietà intellettuale e diritto commerciale, decise di investire in un progetto dedicato, a supporto delle startup (si veda [il numero 7 di MAG](#)).

L'avventura portava e porta tutt'ora la firma dell'avvocato **Sasha Picciolo**. Concepito per dare una mano legale agli startupper che ambiscono a diventare una grande impresa, il progetto fornisce varie attività tra cui consulenza in termini

di mentoring, registrazione di marchi, introduzione nel network dello studio e attività di supporto personalizzate.

In questi sei anni sono 110 le aziende innovative, pmi e startup professionali entrate in contatto con lo studio, di queste circa 80 sono quelle affiancate e il 10% le decollate.

«Sono molte le storie di successo delle aziende che abbiamo seguito in questi anni. Tra queste ne vorrei citare tre, che riassumono i tre stadi in cui si trovano le aziende quando vengono da noi – racconta Picciolo a MAG –. Ci sono le startup della primissima fase come Nibol, che facilita il lavoro degli smart workers con un'app individuando i luoghi in cui appoggiarsi per poter lavorare da freelance; quelle in una forma più evoluta, con una raccolta fondi alle spalle, come Wami che, con i proventi dell'attività, contribuisce alla realizzazione di punti acqua in Africa nello spirito del dare e ricevere; quelle, infine, che hanno tirato a bordo

degli investitori istituzionali come Back to Work, entrata nell'orbita di interesse di Intesa Sanpaolo, dopo la fusione con Equinvest».

Il bilancio è positivo e la scommessa di sei anni fa «è stata vinta», afferma Picciolo. Oltre 30 deal e 11 closing e un capitale raccolto per le aziende supportate e i loro soci di circa 25 milioni, solo nel 2019. «Abbiamo seguito una bella operazione fatta da Verreq Capital che ha raccolto 5,5 milioni di euro con la società ArteOlio, da investire nel settore dell'agricoltura e nella produzione super intensiva dell'olio di oliva, mentre, nel food delivery, abbiamo lavorato a fianco di Moovenda. Possiamo dire che il mercato ha mostrato, in generale, grande interesse per il food, in particolare sull'innovazione e le alternative alla carne».

4Innovation raccoglie storie di imprenditoria che contemplan anche fondi di investimento esteri e italiani, un portale di equity crowdfunding, business angel e multinazionali. Cinque tra le aziende supportate nel corso di questi anni sono cresciute e sono oggi delle pmi. «Vedere la varietà delle attività che nascono e l'approccio con cui i giovani entrano nel mondo del business è molto stimolante – sostiene **Gabriele Cuonzo**, co-fondatore dello studio –. Ciò che il nostro studio riceve in cambio della consulenza non è un valore in termini di fatturato, ma un osservatorio prezioso del mondo che cambia, nelle idee, nelle dinamiche e nella visione che ci proietta al futuro». Certo è che, un domani, queste aziende potrebbero diventare clienti dello studio che ha investito, fin dall'inizio, sul loro potenziale. Il progetto 4Innovation



GABRIELE CUONZO



VINCENZO ACQUAFREDDA



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
14.05.2020

ORE 19.15 • MUSEO NAZIONALE SCIENZA E TECNOLOGIA  
LEONARDO DA VINCI – SPAZIO CAVALLERIZZE  
Via Olona, 6 - Milano

8<sup>^</sup> EDIZIONE

IIP & TMTT  
AWARDS

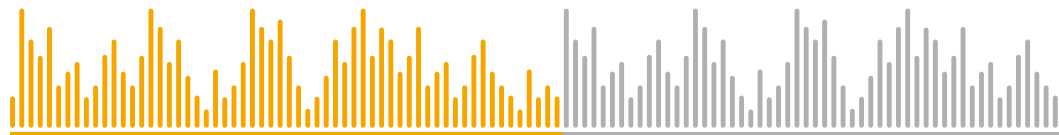
#LclpTmtAwards

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870

Clicca per ascoltare l'intervista di Sasha Picciolo



Clicca per ascoltare l'intervista di Vincenzo Acquafredda



## SVILUPPI

### **4Agrinnovation, lo spin-off per l'agribusiness**

*La boutique legale Trevisan & Cuonzo, lo scorso ottobre, ha lanciato 4Agrinnovation. Il progetto, dedicato a startup e aziende, si concentra su un settore molto specifico che, «per peculiarità e boom vissuto nel 2019, merita particolare attenzione», afferma l'avvocato Sasha Picciolo. Si tratta del settore food, agribusiness, agritech, ovvero tutto quello che è tecnologia e innovazione applicato al settore primario, con tutte le implicazioni etiche ed ecologiche. «Sempre di più riceviamo richieste da startup e da grandi aziende che intraprendono processi di innovazione tecnologica e digitale, per affrontare le sfide legate, ad esempio, ai cambiamenti climatici, all'incremento della popolazione, ai nuovi patogeni», afferma Vincenzo Acquafredda. Tra le realtà supportate in questi mesi da 4Agrinnovation c'è anche una grossa azienda agroalimentare, specializzata nella produzione di pasta 100% gluten free a livello europeo, «che stiamo accompagnando nell'implementazione di tracciabilità via blockchain lungo tutto la filiera produttiva», conclude l'avvocato pugliese. 📍*

ha anche stimolato una riflessione che ha portato alla creazione di uno spin-off specificatamente dedicato al settore dell'agribusiness, interessante in termini di politiche di sviluppo e protezione di idee. Lo scorso ottobre, a Bari, Trevisan & Cuonzo ha presentato 4AgrInnovation, guidato dall'avvocato **Vincenzo Acquafredda**.

«Il settore dell'agritech – spiega Cuonzo – sarà fondamentale nei prossimi anni per lo sviluppo dell'economia italiana e avrà al centro la proprietà intellettuale intesa come agricoltura di precisione e come innovazione varietale. Immettendo tecnologia in questo settore e proteggendolo – prosegue il founding partner – si possono ottenere importanti crescite di fatturato».

Per quanto riguarda, invece, 4innovation «per i prossimi sei anni, la sfida è continuare a seguire le startup nell'evoluzione, cominciare a supportarne di nuove, che nel frattempo sono nate, e cercare di portare finalmente a bordo le aziende italiane che dovrebbero rivolgersi e guardare alle soluzioni proposte dalle nuove realtà», conclude Picciolo. 📍



PETER KARL PLATTNER E MASSIMO PETRUCCI

# BUREAU PLATTNER, IN 100 TRA BOLZANO E MILANO

Lo studio ha appena tagliato il traguardo dei cinquant'anni di attività. Un'organizzazione di matrice tax ma che ha sviluppato tanto anche il fronte legale. Il fatturato? «A 11 milioni»

di giuseppe salemme

Cinquant'anni di storia. Oltre cento professionisti impiegati. E un volume d'affari costantemente in crescita, anche grazie al *boost* dato dall'apertura a Milano. Bureau Plattner, realtà professionale nata a Bolzano nel 1969, si racconta a MAG: vocazione internazionale, multidisciplinarietà e caratteristiche del mercato legale, altoatesino prima e (anche) milanese poi, sono stati tra gli argomenti della chiacchierata. Le voci sono quelle di **Peter Karl Plattner**, commercialista, avvocato e revisore contabile, partner dello studio dal 2003 e responsabile della storica sede di Bolzano, e di **Massimo Petrucci**, commercialista e revisore oltre che giurista, che dirige



la sede di Milano dall'apertura, (nel 2013) per mezzo dell'integrazione del suo Petrucci & Partners.

«La storia dello studio comincia con mio padre, Norbert Plattner, che lo fondò da solo», racconta Peter Karl Plattner. «Lui era dottore commercialista e si occupava inizialmente solo di consulenza fiscale. La crescita è stata lenta, graduale e organica, ed è una caratteristica che abbiamo mantenuto: l'integrazione con lo studio di Petrucci rimane praticamente l'unica operazione "straordinaria" finora in 50 anni di storia».

#### Quando è sorta la necessità di offrire anche servizi legali?

*Peter Karl Plattner (PKP):* Fino al 2010 eravamo uno studio esclusivamente commercialista. Io ero l'unico a essere anche avvocato e mi occupavo delle pratiche legali. Ma con l'aumento della richiesta di servizi legali abbiamo deciso di allargare le competenze, e a quel punto il dipartimento legale si è sviluppato molto velocemente grazie alla sinergia con quello fiscale: oggi gli avvocati sono circa il 15% dei nostri professionisti. E a Milano, dove siamo in 33, siamo grossomodo equamente distribuiti tra avvocati e commercialisti.

#### C'è una caratteristica che lo studio ha mantenuto costante nei cinquant'anni di vita?

*PKP:* Sicuramente la vocazione internazionale. Inizialmente soprattutto verso i Paesi di lingua tedesca: la posizione peculiare in cui nasce lo studio gli ha permesso fin da subito di attrarre, oltre che una clientela locale, una clientela tedesca, austriaca e svizzera per cui rappresentavamo un ponte verso l'Italia, anche semplicemente per motivi linguistici. *Massimo Petrucci (MP):* Oggi questa vocazione, che anche lo studio Petrucci condivideva, si è ulteriormente sviluppata ed è andata al di là della lingua tedesca: ci siamo specializzati in tutte le operazioni con componenti estere, nell'Ue ma anche negli Stati Uniti e in Asia. Coprendo comunque tutte le aree legali classiche: corporate, m&a, lavoro, assistenza societaria.

#### Vi occupate anche di contenzioso?

*MP:* Sì, anche se cerchiamo di fare una cernita e di concentrarci su quelli di alto profilo. Vogliamo rimanere un po' "boutique", così da mantenere alta la qualità del lavoro.

#### Come è nata l'idea dell'integrazione?

*MP:* È stata molto naturale. Le due realtà avevano già tantissimo in comune: entrambi studi commercialisti

### Lo studio in cifre



**1969**

L'anno di fondazione



**102**

Il numero dei professionisti



**15%**

Gli avvocati dello studio



**11**

I milioni fatturati nel 2019



**4**

Le sedi: Bolzano, Milano, Merano e Monaco di Baviera

“puri” in origine ma con un dipartimento legale in espansione, entrambi con una forte competenza in materia internazionale e quindi clientele simili. *PKP:* Ci ritrovavamo spesso a lavorare a Milano già dal 2007-2008. Molti dei nostri clienti sono qui o comunque fanno tappa qui più facilmente e quindi essere presenti ci torna utile. Inoltre, per quanto la richiesta di lavoro non sia mai mancata, il bacino delle competenze professionali in un ambiente “di provincia” come quello trentino è limitato, e ci

»»»

# SAVE THE DATE

Wednesday

**10**  
June



From

**7,30**  
pm

IV EDITION

# CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

**FABRIQUE** ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

LC Publishing Group supporta



**#CorporateMusicContest**

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

servivano forze nuove.

**E come ha impattato l'apertura a Milano sulla vostra realtà professionale?**

*MP:* La crescita è accelerata molto velocemente. Il volume d'affari è passato dai 5 milioni del 2013 agli 11 milioni attuali. Prima di aprire a Milano eravamo in 45 e ora siamo in tutto 102, di cui 33 solo su Milano. I numeri sono praticamente raddoppiati, nonostante il mercato abbia vissuto una fase di stallo 2009 al 2016. E secondo noi c'è potenziale per crescere ulteriormente.

**Vi aspettavate dei risultati così positivi?**

*PKP:* Sicuramente venivamo da una realtà un po' "viziata": in Trentino tutto funziona abbastanza bene, eravamo abituati ad avere clienti che pagavano regolarmente e a essere profittevoli.

*MP:* Non abbiamo avuto difficoltà a trovare clienti. Va detto che operiamo in una nicchia, quella della cura del cliente internazionale, che ha delle esigenze specifiche, sulle quali siamo specializzati. E questo è sicuramente un vantaggio competitivo.

**E per quanto riguarda l'ambito marketing e comunicazione? È cambiato qualcosa con l'apertura a Milano?**

*MP:* Sì. Prima dell'arrivo a Milano l'attività di marketing dello studio era praticamente inesistente: i clienti arrivavano in maniera spontanea, magari tramite passaparola tra i nostri stessi assistiti. Ma

**FINO AL 2010 ERAVAMO  
UNO STUDIO  
ESCLUSIVAMENTE  
COMMERCIALISTA. IO ERO  
L'UNICO A ESSERE ANCHE  
AVVOCATO E MI OCCUPAVO  
DELLE PRATICHE LEGALI**

Peter Karl Plattner

**IN PARTICOLARE, CREDIAMO  
CHE CI SIA POTENZIALE  
DI CRESCITA NEI SETTORI  
LAVORO E CRISI D'IMPRESA  
ED È SU PROFILI DI SPICCO  
IN QUESTI DUE AMBITI CHE  
SI STA CONCENTRANDO  
LA NOSTRA ATTENZIONE**

Massimo Petrucci

giunti a Milano abbiamo capito che non potevamo limitarci a questo. Ci siamo quindi dotati di un ufficio marketing e comunicazione per focalizzarci di più anche su questo aspetto e accrescere la nostra presenza sui media di settore.

**Per quanto riguarda invece l'organico di professionisti qual è la vostra strategia? Che profili ricercate?**

*PKP:* Storicamente la maggioranza dei nostri professionisti aveva la caratteristica di saper parlare la lingua tedesca. Tuttora molti di noi la parlano e tuttora rappresenta una caratteristica che ricerchiamo nei nostri professionisti, ma con l'espansione del nostro lavoro oltre le frontiere dei paesi germanofoni la competenza imprescindibile, al di là di quelle strettamente professionali, è diventata la lingua inglese.

*MP:* Abbiamo inoltre recentemente assunto due professionisti cinesi.

**Continuerete a prediligere la crescita per linee interne o guardate con interesse anche al mercato?**

*MP:* Noi vediamo ulteriore potenziale per entrambe le componenti. In particolare, crediamo che ci sia potenziale di crescita nei settori lavoro e crisi d'impresa ed è su profili di spicco in questi due ambiti che si sta concentrando la nostra attenzione. ▣

IL TEAM DELLO STUDIO OBERT



# OBERT, 125 ANNI E FOCUS SUL PENALE D'IMPRESA

Dal 1895, anno di fondazione, la guida dello studio si è tramandata di padre in figlio attraverso cinque generazioni. MAG si è fatto raccontare questa storia professionale

A Torino quest'anno si festeggerà un compleanno a tripla cifra: quello dello studio legale Obert, che da ben 125 anni assiste società, compagnie assicurative, Asl ed enti pubblici in quella che è ormai da tempo la materia di specializzazione, il penale d'impresa.

Non è la semplice longevità di questa realtà professionale a impressionare: dal 1895, anno di fondazione, la guida dello studio si è tramandata di padre in figlio attraverso cinque generazioni, per quello che sembra essere un unicum assoluto in Italia. «Casi





GINO OBERT

simili non ne abbiamo trovati», spiega orgogliosamente **Gino Obert**, classe '55, che guida attualmente lo studio e prepara il figlio **Pietro**, classe '90 e avvocato dal 2017, a prenderne le redini. Insieme, costituiscono la coppia alla guida di una realtà professionale che, per la stessa conformazione, non può che rappresentare un riferimento della tradizione italiana della professione legale.

«Il mio bisnonno, l'avvocato Ettore Obert, nacque nel 1865 e fondò lo studio all'età di trent'anni», racconta Gino Obert. «Inizialmente era uno studio civilistico: tra i assistiti c'era anche la storica casa automobilistica Ceirano. Fu suo figlio Gino, mio nonno, ad instradare lo studio verso il diritto penale, prendendo parte

tra l'altro a un processo in cui riuscì a salvare alcuni partigiani dalla fucilazione ai tempi del nazifascismo. Io ho avuto la fortuna di cominciare a lavorare quando lui era ancora in vita, e guidava lo studio insieme a mio padre Ettore. È con loro due che si è affermata la specializzazione nel penale d'impresa».

#### **Arriviamo al 2020. Che studio siete oggi?**

*Gino Obert (GO):* Uno studio con delle radici ben salde e ben inserito nel panorama delle imprese italiane, ma con una mentalità assolutamente aperta, che ci permette di svolgere la professione in maniera moderna e con attitudine manageriale, oltre che di essere sempre attenti agli sviluppi più innovativi, dal punto di vista legislativo da quello puramente tecnologico.

#### **Quanti professionisti impiegate?**

*GO:* È meglio dire "professioniste", dato che io e mio figlio siamo gli unici due uomini dello studio, che per il resto è formato unicamente da donne. E ci tengo a precisare che non si tratta di un'innovazione "modaiola", perché già all'epoca di mio padre era così.

*Pietro Obert (PO):* Oltre a me e mio padre, sono altre quattro le avvocate dello studio. Che si aggiungono alle tre trainee e alle due figure di supporto amministrativo. Quindi siamo undici in tutto.

#### **I numeri sono quelli di uno studio che potrebbe rientrare nella definizione di "boutique", un modello che di solito tende a valorizzare competenze già affermate e seniority importanti nelle scelte sull'organico. Condividete questo trend?**

*GO:* Siamo un po' in controtendenza, sia con il modello boutique, sia con quella che è la prassi di molte aziende, che puntano magari sui contratti a tempo determinato e su un continuo ricambio di giovani. Noi abbiamo sempre preferito far maturare i professionisti con noi e crescere per linee interne. Anche per questo retribuivamo sempre i praticanti: per noi sono un investimento e abbiamo tutto l'interesse a farli rimanere in studio, mettendoli nelle migliori condizioni possibili. Poi, ovviamente ci sono le eccezioni: recentemente, ad esempio, abbiamo fatto entrare in studio una professionista già affermata dallo studio di Carlo Federico Grosso. Ci colpì in aula per le capacità e l'abbiamo voluta con noi.



## UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

*All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.*

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

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

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

Progect SA - Facility Management

---

### **Lugano**

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

### **Milano**

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

### **Roma**

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

info@progect.ch  
www.progect.ch



PIETRO OBERT

*PO:* Boutique è un termine che va di moda, ma noi preferiamo considerarci degli artigiani della professione, che si sono tramandati il mestiere di padre in figlio per oltre un secolo.

**Quali sono i vantaggi di avere una tradizione familiare così importante?**

*PO:* La continuità del passaggio padre-figlio ha permesso di non perdere nemmeno una sfumatura di tutto quello che significa essere avvocati, dei valori connessi alla professione, oltre che della conoscenza giuridica formatasi negli anni.

*GO:* Io sono avvocato dal 1981, e ho potuto lavorare sia con mio nonno, nato nel 1898, sia con mio padre, nato nel 1928. Ho potuto quindi ripercorrere da un punto di vista privilegiato non solo la storia della legislazione, ma anche quella della professione vera e propria, i cui costumi sono cambiati radicalmente: quando ho cominciato io, ad esempio, era impensabile che un giovane

avvocato potesse anche solo “dare del tu” all’avvocato più anziano. Questo è cambiato in meglio: la modestia è stata riscoperta come qualità fondamentale di un legale, perché permette di farsi rispettare e benvolere da clienti, colleghi e anche magistrati.

**Come si rapporta la vostra tradizione con l’evoluzione costante del mercato e dei clienti?**

*GO:* La nostra specializzazione nel penale d’impresa si è formata negli anni, e questo ci permette di avere una visione d’insieme dell’evoluzione giurisprudenziale della materia. I clienti, inoltre, apprezzano particolarmente il nostro approccio, che unisce tradizione e innovazione. Lavoriamo molto con società, Asl, istituti di credito ed enti pubblici, oltre che con importanti compagnie di assicurazione italiane ed estere; vengono sempre apprezzati gli sforzi per creare

un rapporto umano, anche oggi che la gestione delle pratiche (come quelle tra fiduciari delle compagnie assicurative e aziende) sono quasi del tutto informatizzate. Ecco, speriamo che le società non rinuncino mai alla classica telefonata all’avvocato per un consiglio. Questa prassi non dovrebbe mai passare di moda.

**Siete uno studio orgogliosamente torinese e non avete altre sedi. Come si ripercuote quest’appartenenza sulla vostra professione?**

*GO:* Mi considero un ambasciatore di Torino. Credo sia una città magnifica e con grandi potenzialità, dal punto di vista imprenditoriale da quello strettamente legale, per le grandi professionalità che ospita. Spero che tutti noi torinesi possiamo imparare a coltivarle sempre di più.

*PO:* Abbiamo sempre preferito mantenere la nostra sede storica di Torino, il palazzo in via Mercanti 2, tra l’altro d’interesse storico e artistico. Essendo in pochi e ben organizzati riusciamo a spostarci agevolmente ovunque sia richiesta la nostra presenza. Lo preferiamo rispetto ad una crescita in termini di sedi, che spesso tende a diventare più una dimostrazione esteriore di crescita che una reale necessità.

**Rimarrà così anche in futuro?**

*GO:* Al futuro siamo sempre aperti. Qualora dovesse tornarci utile considereremmo un’espansione. A Milano, che è vicinissima, o anche a Roma, Firenze o Bologna, dove siamo molto presenti. Ma siamo in ogni caso un pilastro di Torino da 125 anni e vogliamo continuare ad esserlo. (g.s.)






## UGUAGLIANZA DI GENERE: la Corte dei conti Ue fa l'audit alla Commissione

di Ilaria Iaquinta

La Corte dei conti europea fa le pulci alla Commissione. L'istituzione ha intrapreso un audit per verificare che la parità di genere sia stata correttamente integrata nel bilancio dell'Ue. Sebbene l'uguaglianza di genere sia uno dei valori fondamentali sanciti nei trattati dell'Unione, l'Istituto europeo

per l'uguaglianza di genere (Eige) ha rilevato che dal 2013 a oggi i vari Stati membri non hanno compiuto tutti gli stessi progressi sul piano gender equality. Mentre Paesi come Svezia e Danimarca hanno fatto molti passi in avanti (raggiungendo rispettivamente un punteggio di 83,6 e 77,5 nel gender equality index), Grecia e Ungheria non hanno ancora fatto abbastanza (con 51,2 e 51,9 punti). Inoltre, da una recente revisione

interna della spesa degli attuali programmi dell'Ue è emerso che la parità di genere non è stata integrata nel bilancio dell'Unione al pari di tematiche come il cambiamento climatico o la biodiversità, ma è stata inserita nei programmi specifici che trattano la disoccupazione e le problematiche sociali. E questo nonostante il Parlamento europeo, il Consiglio e la Commissione, abbiano integrato nel bilancio degli "elementi capaci di rispondere alle problematiche di genere, già in occasione del quadro finanziario pluriennale 2014-2020. Eppure, la mancata parità può avere gravi ripercussioni sull'occupazione, sulla produttività e sulla crescita del Pil. Rispetto a quest'ultimo aspetto, sempre l'Eige stima che l'uguaglianza di genere porterebbe a un aumento del Pil pro capite compreso tra il 6 e il 9,5% o circa 2-3 mila miliardi entro il 2050. I benefici economici di un miglioramento sarebbero apparenti già nel 2030, con un incremento del Pil pro capite intorno al 2%. «Tener conto del genere nello stabilire e nell'attuare il bilancio dell'Ue è fondamentale per promuovere la parità tra uomini e donne», ha dichiarato in una nota distribuita dall'istituzione **Eva Lindström**, membro della Corte responsabile della verifica. Nel dettaglio, la Corte esaminerà se: la parità di genere è promossa da un quadro appropriato; il quadro finanziario pluriennale e i bilanci annuali dell'Ue tengono conto della prospettiva di genere; e quali sono i risultati dei principali programmi di finanziamento Ue, sempre in materia di *gender equality*. Gli esiti saranno resi pubblici nel primo trimestre 2021. 



LC PUBLISHING GROUP



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

Seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea  
scrivere a  
[info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

Cerca MAG su

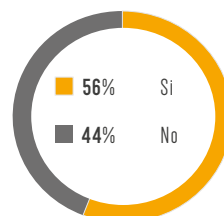


I trend, l'organizzazione del lavoro e le priorità delle direzioni affari legali italiane in un'indagine condotta da MAG. Nel 2020, ad assumere nuove risorse nel legal sarà solo il 27% degli uffici

di ilaria iaquinta

# SEMPRE PIÙ LEGAL OPERATIONS

L'UFFICIO LEGALE HA DELLE RISORSE DEDICATE SPECIFICAMENTE ALLE LEGAL OPERATIONS?



VOLUME TOTALE DEL LAVORO LEGALE CHE VIENE ESTERNALIZZATO A STUDI LEGALI (MEDIA)



22%

## LESSICO

### LEGAL OPERATIONS: COSA SONO?

Secondo Cloc (Corporate Legal Operations Consortium), con il termine "legal operations" si intende la gestione di una serie di processi e attività che consentono alle direzioni affari legali di efficientare i servizi ai clienti, applicando pratiche commerciali e tecniche alla fornitura di servizi legali. Una squadra di professionisti, specificatamente dedicata alle legal operations, fornisce pianificazione strategica, gestione finanziaria, dei progetti e della tecnologia, consentendo al team legal di concentrarsi esclusivamente sulla consulenza legale pura. Chi lavora nelle legal operations svolge una professione multidisciplinare che richiede conoscenze di materie finanziarie, di marketing, analisi dei dati, di apprendimento e sviluppo e di ingegneria. Si tratta di professionisti che devono saper identificare gli investimenti strategici necessari a efficientare le capacità dell'organizzazione in materia di gestione del rischio monitoraggio della conformità, l'adozione dei giusti strumenti tecnologici e fornire più valore all'azienda, accelerando il business. [»](#)

RISORSE DEDICATE ALLE LEGAL OPERATION (MEDIA)



4

PERSONE NEL TEAM LEGALE (MEDIA)



23

Le *legal operations* si fanno strada.

Poco più di un ufficio legale su due ha in organico delle risorse dedicate specificatamente al funzionamento della macchina legale aziendale che gestiscono processi e attività e consentono ai giuristi di concentrarsi esclusivamente sulla consulenza pura. Questo team è composto in media da quattro persone, un numero in crescita nelle aziende che hanno all'interno gli uffici legali più grandi.

L'altra metà della mela, quella che non ha a disposizione una squadra specifica per le operations, è composta principalmente dalle direzioni in house più piccole. In questi casi



è direttamente il team legale ad assolvere ai compiti organizzativi, in piena autonomia o con il supporto di altri dipartimenti aziendali.

È una delle evidenze emerse da un'indagine condotta dalla redazione e dal centro ricerche di *inhousecommunity.it* e MAG volta a mappare gli sviluppi, l'organizzazione del lavoro e le priorità delle direzioni affari legali interne italiane. Alla ricerca ha risposto un campione vario di uffici legali (composti in media da 23 professionisti) di istituzioni bancarie e imprese, italiane e straniere, operanti in diversi settori di attività e di dimensioni medio-grandi di 39 aziende.

## I TEAM

Più nel dettaglio, il 51% delle direzioni affari legali del campione preso in considerazione ha una dimensione piccola, con un team legale che va da una a sei risorse; il 41% media, con un range di persone compreso tra le sette e le 25; il 3% grande (con 26-50 professionisti) e il 5% molto grande (oltre 200 persone).

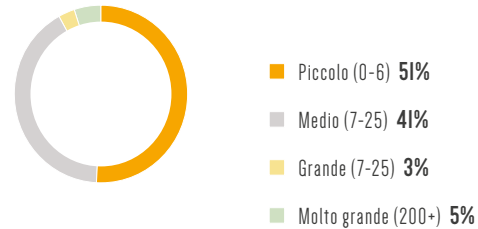
Formazioni, queste, che non sembrano destinate a crescere nei prossimi mesi, in linea con quanto accaduto in quelli precedenti. Negli ultimi 12 mesi, infatti, gli organici dei dipartimenti legali sono rimasti invariati per il 59% delle direzioni, cresciuti per il 31% (in media del 17%) e diminuiti per il 10% (in media del 28%). Nel 2020, ad assumere nuove risorse nel legal sarà solo il 27% delle direzioni (che prevede un incremento medio del team del 20%), mentre il 68% dei general counsel dovrà far fronte alle esigenze legali dell'azienda con la stessa squadra di sempre. Esigenze che continuano ad aumentare.

## I CARICHI DI LAVORO

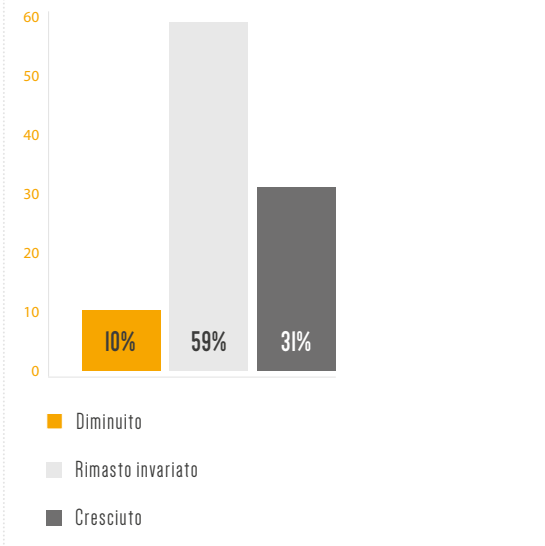
Di anno in anno la pressione sale per chi lavora in house. Nel corso degli ultimi 12 mesi, infatti, i carichi di lavoro della direzione affari legali sono aumentati, secondo il 92% degli intervistati. Ad assorbirli, nel 78% dei casi è stato il team in house preesistente, nel 22% la squadra interna assumendo appositamente nuove risorse e nel 16% gli studi legali esterni.

Rispetto al futuro prossimo, nei prossimi 12 mesi, il lavoro del team legale aumenterà secondo l'82% dei rispondenti e anche in questa occasione

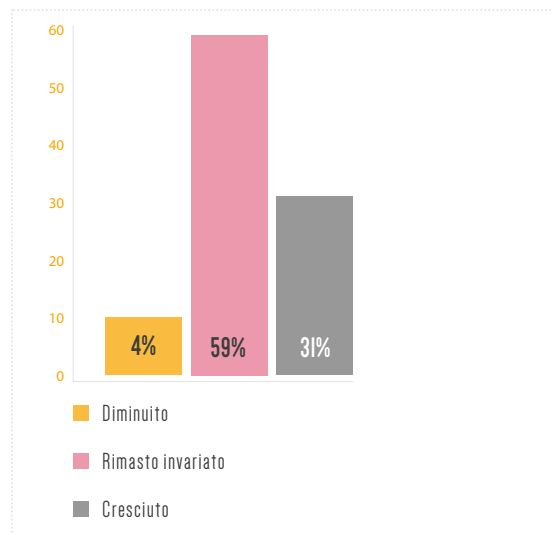
### DIMENSIONI UFFICIO LEGALE



### NEGLI ULTIMI 12 MESI, IL NUMERO DI PERSONE ALL'INTERNO DEL TEAM LEGALE È:



### NEGLI ULTIMI 12 MESI, IL NUMERO DI PERSONE ALL'INTERNO DEL TEAM LEGALE È:





SAVE THE DATE



# INHOUSECOMMUNITY

---

## AWARDS

### EGYPT

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

**4 APRIL 2020 • 17,30 • CAIRO**

**17,30**

Registrations  
and Welcome Cocktail

**18,30**

Roundtable

**19,15**

Awards Ceremony  
& Dinner

Partner

**Bahaa-Eldin**  
Law Office

In cooperation with

**BonelliErede**

#ihcommunityAwardsEgypt    

For registrations: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) - +39 0284243870



ad assorbire i nuovi carichi di lavoro sarà principalmente il team preesistente (69%), la squadra interna assumendo appositamente nuove risorse (25%) e gli studi legali esterni (19%).

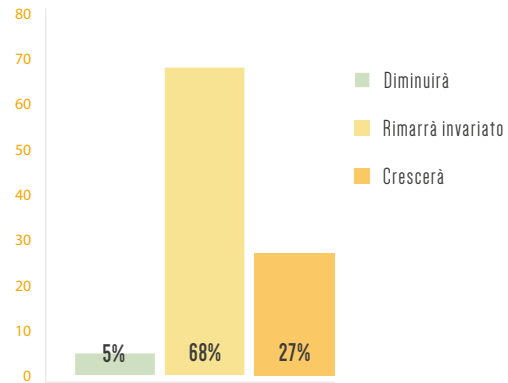
Più in generale, la media percentuale del volume di lavoro esternalizzato agli studi d'affari è pari al 22% del lavoro legale richiesto in azienda alle direzioni in house. Più di una direzione su due esternalizza tra il 2 e il 20% del lavoro legale complessivo richiestogli, il 40% ricorre agli studi legali per affidargli un volume di attività che va dal 21 al 40% e solo il 3% esternalizza più del 41% del lavoro legale. Rimanendo in tema studi legali, nell'ultimo anno il ricorso alle consulenze esterne è rimasto invariato per il 62% dei rispondenti, aumentato per il 23% e diminuito per il 15%. Una tendenza che si riconfermerà anche per il 2020, periodo nel quale solo il 18% delle direzioni prevede che la necessità di affidarsi agli studi legali aumenterà, contro il 68% che prevede una certa stabilità nell'assegnazione dei mandati e il 13% una flessione.

## I BUDGET

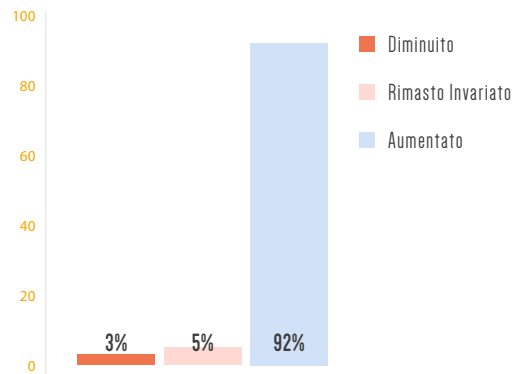
I dati relativi alla stabilità dei team in house e del ricorso alle consulenze esterne si spiegano presto guardando ai budget delle direzioni affari legali, al palo nella maggioranza dei casi. Nei prossimi mesi infatti il conto della spesa legale rimarrà lo stesso degli ultimi 12 per il 54% degli uffici legali e addirittura si contrarrà nel 19% dei casi esaminati. Solo una direzione su quattro avrà a disposizione più risorse economiche da spendere. La previsione del campione considerato è in linea con quanto accaduto nell'ultimo anno, quando il 49% delle direzioni ha avuto a disposizione lo stesso budget del 2018, il 30% ha potuto spendere qualcosa in più, mentre il 22% ha dovuto tirare la cinghia.

In questo contesto, risulta evidente che contenere i costi (e per i meno fortunati anche ridurli) è il mantra delle direzioni legali. Un obiettivo che si può centrare solo applicando, tutte le volte che si ha a che fare con un fornitore, strategie di risparmio ben definite. Tra le misure più efficaci per contenere i costi,

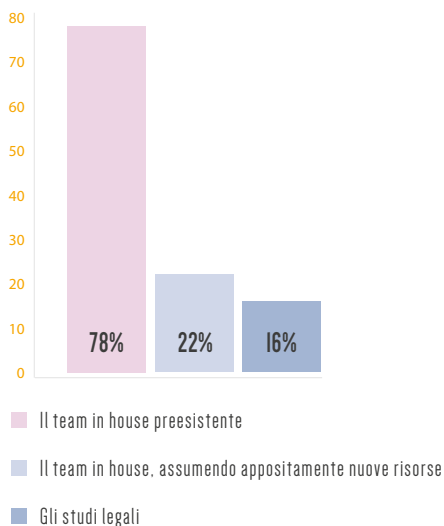
NEI PROSSIMI 12 MESI, IL NUMERO DI PERSONE ALL'INTERNO DEL TEAM LEGALE



NEGLI ULTIMI 12 MESI, IL LAVORO DEL TEAM LEGALE È:



SE È AUMENTATO, CHI HA ASSORBITO I NUOVI CARICHI DI LAVORO?



## ACADEMIC PROGRAMME

### FIRST DAY - Thursday 26th March 2020

#### OPENING CONFERENCE (15:00-18:00)

"Who's the Next Generation Lawyer?"

Welcome greetings

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

### SECOND DAY - Friday 27th March 2020

#### FIRST PANEL (10:30-12:30)

"Digital Businesses: Challenges and Benefits of Privacy Compliance"

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

#### NETWORKING LUNCH (12:30-14:00)

#### SECOND PANEL (14:00-16:00)

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

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

#### COFFEE BREAK (16:00-16:30)

#### THIRD PANEL (16:30-18:30)

"Regulatory Trends in Advertising and Digital marketing"

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

### THIRD DAY - Saturday 28th March 2020

#### FIRST PANEL (10:30-12:30)

"Smart Contracts: What, How, Why?"

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

#### NETWORKING LUNCH (12:30-14:00)

#### SECOND PANEL (14:00-16:00)

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

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

#### COFFEE BREAK (16:00-16:30)

#### THIRD PANEL (16:30 - 18:30)

"Legal Tech: Changing the Game of Legal Practice"

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

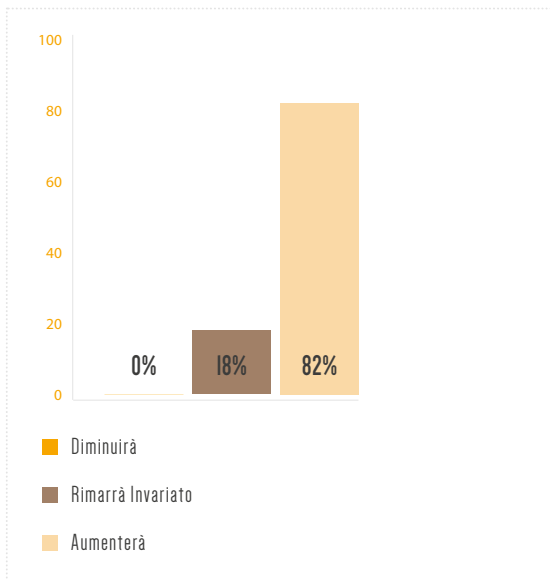
Tutti i panel sono tenuti in lingua inglese.

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

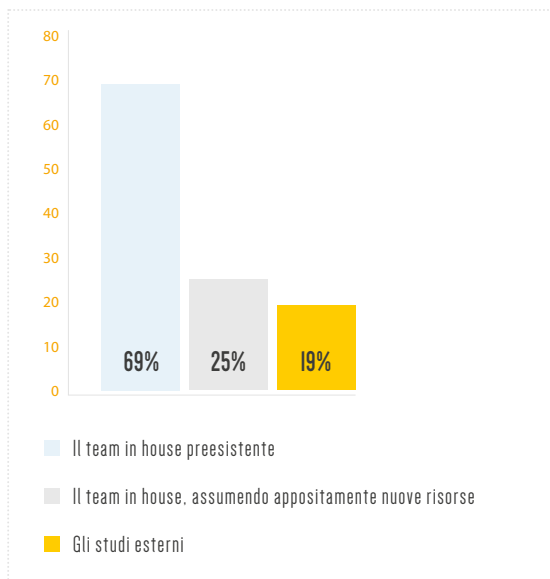
Official Partners:



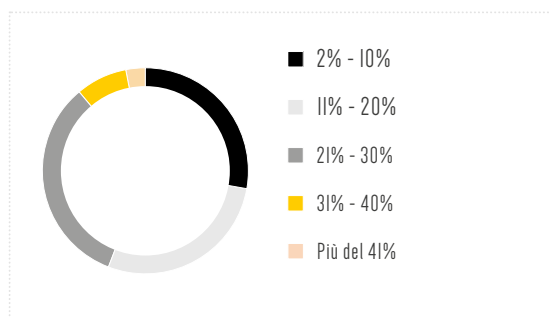
SE È AUMENTATO, CHI HA ASSORBITO I NUOVI CARICHI DI LAVORO?



SE È AUMENTATO, CHI HA ASSORBITO I NUOVI CARICHI DI LAVORO?



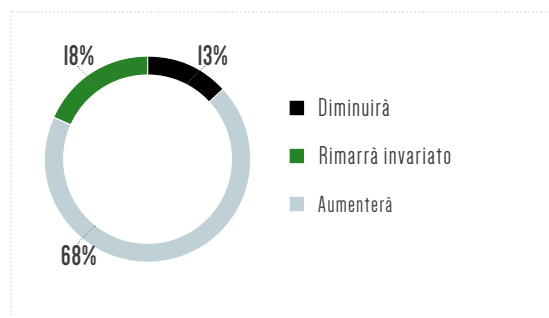
VOLUME TOTALE DEL LAVORO LEGALE CHE VIENE ESTERNALIZZATO A STUDI LEGALI (MEDIA IN %) 22 (RANGE)



Quali sono le misure più efficaci per contenere i costi?

Tariffa fissa o flat – prevedere importi in base alla tipologia di matter	61%
Budget per matter richiesti agli studi legali	55%
Procedure di gara (chiedendo agli studi delle RFP)	45%
Uso di panel o di liste preferenziali di avvocati	39%
Tariffa fissa o flat – prevedere importi per ogni fase di contenzioso	37%
Revisione ciclica del budget e della spesa reale sui mandati più costosi	32%
Applicazione generalizzata di linee guida sulla fatturazione riduzione delle fees e delle spese di fatturazione	24%
Incontri regolari con studi per discutere e rivedere le tariffe	24%
Sconti fissi sulle tariffe orarie proposte	24%
Sconti legati ai volumi di attività conferite	24%
Usare policy di gruppo per il procurement (non specificamente legali)	21%
Tariffa fissa o flat – prevedere importi a livello di gruppo (mandati simili)	18%
Blocco degli aumenti delle tariffe orarie	5%
Riduzione delle spese di fatturazione	5%
Tariffe orarie miste (es. tariffe fisse per partner e per associate)	3%
Porre limitazioni all'impiego di risorse più junior	0%

NEI PROSSIMI 12 MESI, IL RICORSO ALLE CONSULENZE ESTERNE... (MEDIA IN %) 22 (RANGE)







INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS

**Italia**  
5<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
**15.10.2020**

19.15 • MILANO

in collaborazione con **CHIOMENTI**

Partner 

CASTALDI PARTNERS  
1996

CLEARY GOTTLIB

**Deloitte.**  
Legal

**GT** GreenbergTraurig  
Santa Maria 

Hogan  
Lovells

LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

orrick

STUDIO LEGALE DIODÀ

#InhousecommunityAwards

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870

Priorità	Altamente prioritario	Scarsamente prioritario	Confronto 2018
Aumentare l'efficienza interna della fornitura dei servizi legali e dell'esercizio della professione	79%	13%	8%
Tenere sotto controllo il costo dei legali esterni	74%	18%	8%
Puntare sulla data security interna	74%	21%	5%
Portare in house più lavoro	59%	26%	15%
Ricorrere ad accordi tariffari alternativi alle fee orarie	59%	28%	13%
Utilizzare la tecnologia per semplificare i flussi di lavoro e i processi manuali	56%	31%	13%
Ridurre il numero di studi legali esterni utilizzati	55%	32%	13%
Puntare sulle legal operations	41%	35%	24%
Uso di strumenti di project management legale	36%	26%	38%
Utilizzare business intelligence per favorire il processo decisionale	21%	49%	31%
Inserire le politiche di diversity & inclusion tra i fattori di selezione dello studio legale	18%	42%	39%
Puntare sulla data security esterna – prassi in materia di sicurezza dei counsel esterni	11%	62%	27%
Usare fornitori di servizi legali alternativi	11%	47%	42%
Portare in house la e-discovery	8%	36%	56%

i rispondenti citano: l'uso di tariffe fisse o flat che prevedano importi specifici in base alla tipologia di matter (61%); la richiesta agli studi di indicare dei budget per i mandati (55%); la scelta di optare, in fase di assegnazione di mandato per procedure di gara, chiedendo agli studi delle *request for proposal* – rfp (45%); l'uso di panel o di liste preferenziali di avvocati (39%); la determinazione di tariffe fisse o flat per ogni fase di contenzioso (37%); e la revisione ciclica del budget e della spesa reale sui mandati più costosi (32%). Poco gettonate le tariffe orarie miste (3%), il blocco degli aumenti delle tariffe orarie (5%) e la riduzione delle spese di fatturazione (5%). Al di là della necessità di contenere i costi, che accomuna tutte le realtà, aumentare l'efficienza interna della fornitura dei servizi legali e dell'esercizio della professione è la priorità assoluta delle direzioni affari legali italiane. A indicarla come altamente prioritaria è il 79% delle direzioni affari legali coinvolte nell'indagine. Seguono la necessità di tenere sotto controllo il costo dei legali esterni e

puntare sulla data security interna, segnalate come urgenti da quasi tre uffici legali su quattro. Seguono l'esigenza di: portare in house più lavoro e ricorrere ad accordi tariffari alternativi alle fee orarie (59% entrambe); utilizzare la tecnologia per semplificare i flussi di lavoro e i processi manuali (56%); ridurre il numero di studi legali esterni utilizzati (55%); puntare sulle legal operations (41%); usare strumenti di project management legale (36%); utilizzare business intelligence per favorire il processo decisionale (21%); inserire le politiche di diversity & inclusion tra i fattori di selezione dello studio legale (18%); e puntare sulla data security esterna e usare fornitori di servizi legali alternativi (11%). Chiude la classifica, con l'8% delle segnalazioni, portare in house la e-discovery.

## LA TECNOLOGIA

La tecnologia è uno tra i principali elementi che ha trasformato le direzioni affari legali

<b>Metriche utilizzate per la valutazione dell'ufficio legale</b>	
Qualità della prestazione legale	<b>79%</b>
Previsione di spesa vs spesa reale	<b>44%</b>
Costo di gestione del lavoro in house vs esternalizzazione del lavoro agli studi legali	<b>44%</b>
Valutazione dei risultati dei consulenti esterni	<b>38%</b>
Costi evitati – casi vinti e gestiti velocemente	<b>36%</b>
Risparmi legati alla gestione dei mandati in house	<b>36%</b>
Esposizione al contenzioso	<b>28%</b>
Spesa totale per studio legale	<b>26%</b>
Risparmio/sconti dalla negoziazione delle tariffe orarie	<b>18%</b>
Tariffe orarie – tariffe di mercato	<b>15%</b>
Ammontare della spesa legale rispetto al fatturato dell'azienda	<b>13%</b>
Spesa totale per tipologia di mandati	<b>10%</b>
Spesa totale per business unit	<b>10%</b>
Numero di mandati aperti e chiusi nel corso dell'anno	<b>10%</b>
Risparmi dalla revisione/sconti delle fatture	<b>10%</b>
Risparmi dalla definizione di tariffe alternative	<b>10%</b>
Tempi medi di apertura e chiusura di un mandato	<b>10%</b>
Diversità all'interno degli studi legali	<b>8%</b>
Spesa totale per practice group	<b>5%</b>
Spesa media dei mandati per studio legale	<b>5%</b>
Risparmi legati all'uso della tecnologia	<b>5%</b>

<b>Quali sono le tecnologie più usate dall'ufficio legale?</b>	
Gestione dei documenti	<b>72%</b>
Ricerche legali e giuridiche	<b>59%</b>
Gestione di controversie legali o contenziosi	<b>41%</b>
E-billing/ gestione della spesa e dei mandati	<b>25%</b>
Gestione delle varie fasi contrattuali	<b>22%</b>

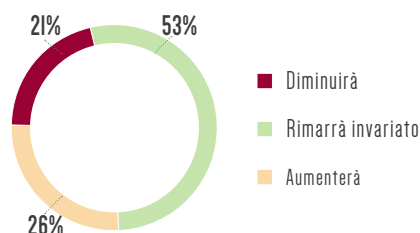


negli ultimi anni. Ben tre direzioni su quattro fanno uso abituale di legal tech. Gli strumenti più gettonati sono quelli che consentono la gestione dei documenti (il 72%), ricerche legali e giuridiche (59%), gestione di controversie legali o contenziosi (41%); e-billing/sgestione della spesa e dei mandati (25%); e la gestione delle varie fasi contrattuali (22%). Tra chi invece ha dichiarato di non utilizzare alcuna tecnologia legal specifica non si registrano scettici (nessuno ha infatti risposto di non credere all'utilità dei tool), ma piuttosto non ne fa uso per mancanza di budget oppure non ha solo avuto ancora modo di adottarle ma lo farà presto.

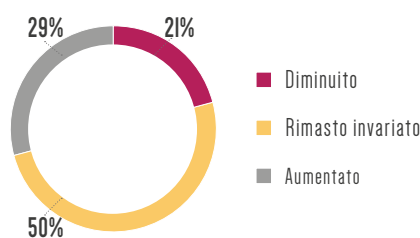
## LE METRICHE

Infine, la ricerca prende infine in considerazione le metriche più utilizzate per la valutazione dell'ufficio legale. Tra queste spiccano: la qualità della prestazione legale (79%); la previsione di spesa vs la spesa reale e il costo di gestione del lavoro in house vs esternalizzazione del lavoro agli studi legali (42% ciascuna); la valutazione dei risultati dei consulenti esterni (38%); i costi evitati/casi vinti e gestiti velocemente (36%); e i risparmi legati alla gestione dei mandati in house (34%). Poca importanza hanno invece la spesa media dei mandati per studio legale e i risparmi legati all'uso della tecnologia, citati entrambi solo nel 5% dei casi.

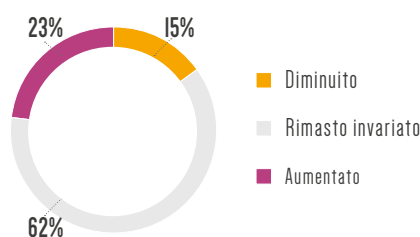
NEI PROSSIMI 12 MESI, IL BUDGET DELL'UFFICIO LEGALE



NEGLI ULTIMI 12 MESI, IL BUDGET DELL'UFFICIO LEGALE È:



NEGLI ULTIMI 12 MESI, IL RICORSO ALLE CONSULENZE ESTERNE È:





## IN LISTA

## LE 12 COMPETENZE CORE INDIVIDUATE DA CLOC

Cloc ha individuato 12 competenze chiave che ogni dipartimento legale dovrebbe avere, in base alla maturità dell'organizzazione. Queste competenze dovrebbero rappresentare una tabella di marcia per gli investimenti e servono all'organizzazione man mano che aumenta la raffinatezza. Lo scopo è quello di ripensare a come produrre valore sul business. In particolare, le competenze sono:

### FOUNDATIONAL LEVEL



#### FINANCIAL MANAGEMENT

Gestire il budget dell'ufficio legale. Tenere traccia di ratei e previsioni. Collaborare con la direzione finance dell'azienda per identificare le tendenze di spesa, i potenziali risparmi e le opportunità di efficientamento.



#### VENDOR MANAGEMENT

Creare un programma di gestione dei fornitori per garantire consulenze esterne di qualità a prezzi giusti. Condurre periodicamente delle business review. Negoziare accordi tariffari. Promuovere la governance delle linee guida di fatturazione



#### CROSS-FUNCTIONAL ALIGNMENT

Creare e guidare le relazioni con le altre funzioni chiave dell'azienda, tra cui le risorse umane, l'it e la direzione finanziaria. Rappresentare l'organizzazione legale all'interno di Cloc.



#### TECHNOLOGY & PROCESS SUPPORT

Creare una tabella di marcia tecnologica a lungo termine che includa strumenti per la gestione della fatturazione elettronica, dei mandati, dei contratti, dei contenuti, dell'ip, dei processi aziendali, firma elettronica, del consiglio di amministrazione, della compliance, delle controllate, ecc.

### ADVANCED LEVEL



#### SERVICE DELIVERY & ALTERNATIVE SUPPORT MODELS

Promuovere l'efficienza del dipartimento sfruttando le risorse per le questioni giuste, incluso l'utilizzo di servizi gestiti, Lpo e altri fornitori di servizi e tecnologia, a seconda dei casi.



#### ORGANIZATIONAL DESIGN, SUPPORT & MANAGEMENT

Migliorare la squadra e le performance, globalizzando il team e creando una cultura di crescita, sviluppo, collaborazione e responsabilità.



#### COMMUNICATIONS

Collaborare, in tutto l'ecosistema legale, per creare processi globali coerenti, fornendo un supporto alla gestione dei progetti, dai semplici ai complessi. Comunicare regolarmente.



#### DATA ANALYTICS

Raccogliere e analizzare dati importanti raccolti dagli strumenti del dipartimento, fonti del settore, definire obiettivi per fornire metriche e dashboard, che guidano l'efficienza e ottimizzano la spesa, ecc.

### MATURE LEVEL



#### LITIGATION SUPPORT & IP MANAGEMENT

Dare supporto su e-discovery, avvisi di conservazione dei documenti, revisione dei documenti.



#### KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURE

Consentire l'efficienza creando accesso continuo alle conoscenze istituzionali legali e del dipartimento attraverso l'organizzazione e la centralizzazione di modelli chiave, politiche, processi, memo e altre conoscenze.



#### INFORMATION GOVERNANCE & RECORDS MANAGEMENT

Creare un programma di gestione dei documenti che includa un programma di conservazione dei documenti, delle politiche e dei processi. Dare supporto in questioni relative alla proprietà intellettuale.



#### STRATEGIC PLANNING

Creare una strategia a lungo termine, allineando annualmente gli obiettivi e le metriche corrispondenti.

Il general counsel Giulio Fazio racconta a *MAG* come funziona la competizione tra i legali del gruppo (e non solo) che quest'anno giunge alla terza edizione

di Ilaria Iaquina

# GLI (IL)LEGAL GAMES

## di Enel



GIULIO FAZIO

"C

“Cercasi uomini per spedizione rischiosa. Paga bassa, freddo estremo, lunghi mesi nella più completa oscurità, pericolo costante, nessuna garanzia di ritorno. Onori e riconoscimenti in caso di successo”. Così diceva l’annuncio dell’esploratore **Ernest Shackleton**, apparso sul *Times* nel 1914, per la ricerca dell’equipaggio per la traversata dell’Antartico passata alla storia come la spedizione dell’*Endurance*. Ma non solo.

Così diceva anche la comunicazione di lancio degli *(il)legal games* inviata a oltre 600 giuristi d’impresa di Enel, dal general counsel **Giulio Fazio**, nel 2016. Una competizione tra avvocati – nata con l’obiettivo di fare ricerca su temi legali di interesse dell’azienda – che si tiene ogni due anni, e che a marzo celebrerà l’avvio della terza edizione.

## LA GENESI

«L'idea degli *(il)legal games* mi è venuta quando sono diventato general counsel del gruppo (nel 2016, ndr) – racconta a MAG Fazio – e mi è venuta per un motivo banale: avendo più di 600 avvocati, sparsi in una trentina di Paesi, avevo bisogno di conoscerli nel modo più rapido possibile. C'è una frase di Platone che dice: Si può scoprire più su una persona in un'ora di gioco che in un anno di conversazione». Inoltre, volevo dare alla squadra un segnale rispetto al compito del lavoro del giurista d'impresa, a cui assolviamo quando mettiamo impegno in quello che facciamo: innovare e assicurarci che il nostro operato sia utile per il gruppo».

Con l'obiettivo di coinvolgere tutti, Fazio ha lanciato gli *(il)legal games*, una sfida che richiede la conduzione di ricerche su tematiche impellenti per la direzione legale del colosso dell'energia, puntando sul duro lavoro più che sul talento. «Penso che a fare la differenza non sia il talento, ma l'impegno. Per questo il nostro è un "talent show al contrario", che unisce persone che non sanno nulla di un argomento, e quindi per definizione senza alcun talento sul tema, che però poi riescono a raggiungere l'eccellenza a condizione di grande studio, sforzo, impegno», chiarisce Fazio. Da qui l'idea di "giocare" ironizzando sull'annuncio di Shackleton, per sottolineare il concetto che è il sacrificio che porta ai risultati.

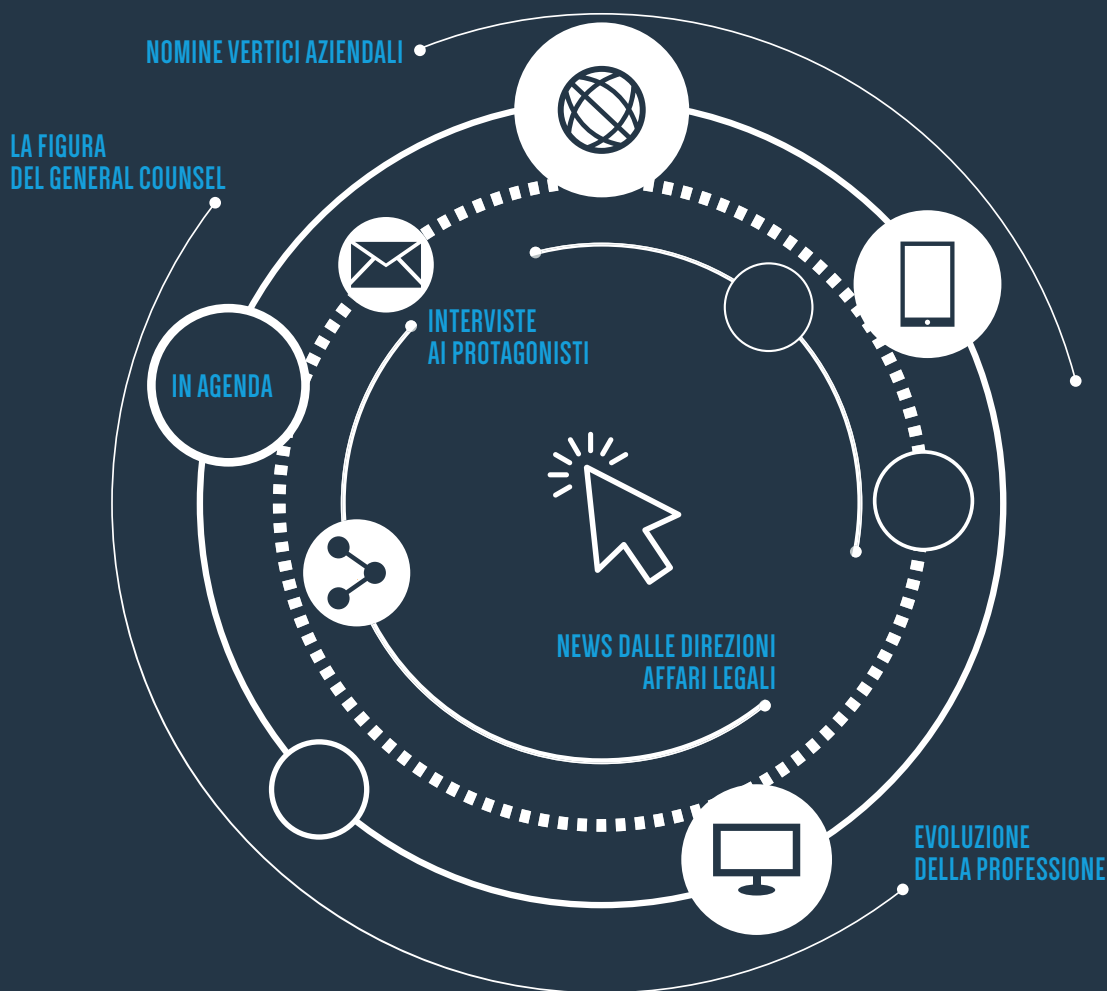
È UN "TALENT SHOW AL CONTRARIO", CHE UNISCE PERSONE CHE NON SANNO NULLA DI UN ARGOMENTO, CHE POI RIESCONO A RAGGIUNGERE L'ECCELLENZA A CONDIZIONE DI GRANDE STUDIO, SFORZO, IMPEGNO





# INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



[www.inhousecommunity.it](http://www.inhousecommunity.it)



## LA COMPETIZIONE

Anzitutto, chiarisce il direttore affari legali, si tratta di una competizione senza budget; dunque la ricerca «non si fa durante gli orari di lavoro, né chiedendo consulenze esterne o attingendo alla spesa legale». Il gioco prevede che i partecipanti approfondiscano, in modo quasi accademico, temi legali con cui normalmente non si confrontano sul lavoro e che interessano l'azienda, per arrivare a offrire soluzioni utili e nuove. Questo per stimolare l'innovazione che deriva dai cambi di prospettiva, perché come ricorda il general counsel «quando un problema si affronta con occhi diversi, in genere vengono in mente soluzioni che non riesce a trovare chi invece batte la testa da tempo contro quel problema».

QUANDO UN PROBLEMA  
SI AFFRONTA CON OCCHI DIVERSI,  
IN GENERE VENGONO IN MENTE  
SOLUZIONI CHE NON RIESCE  
A TROVARE CHI INVECE BATTE  
LA TESTA DA TEMPO CONTRO  
QUEL PROBLEMA

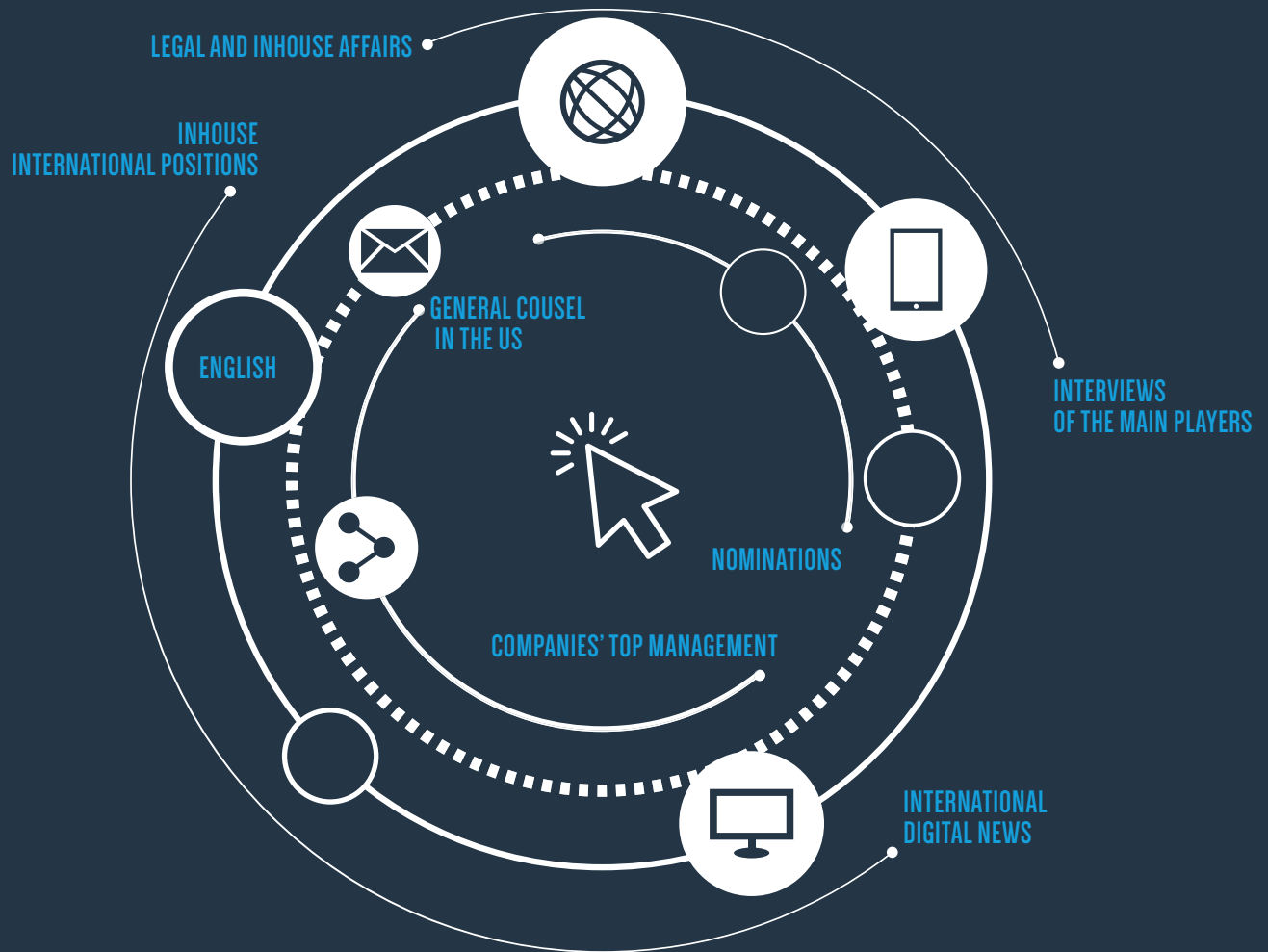
Così, una quarantina di squadre – composte da 4-5 legali di Enel nel mondo, da un tutor esperto della materia specifica e dalla seconda edizione anche da avvocati di studi d'affari – sviluppano temi giuridici che raggiungono, per contenuti e soluzioni, tutta l'azienda. Il team sottopone il lavoro fatto al vaglio, in preselezione, di gruppi di accademici che ne valutano profondità e originalità sul piano giuridico. Seguono le semifinali nei vari Paesi in cui si svolgono le fasi della competizione. I progetti migliori arrivano in finale, durante la quale, a decretare il vincitore è una giuria composta da un team tecnico, presieduto dall'amministratore delegato, formato dalle prime linee aziendali e da componenti esterni prestigiosi. Tra questi ultimi, dice Fazio, «il primo anno abbiamo avuto Giuliano Amato e il secondo Sabino Cassese».





# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



[www.inhousecommunityus.com](http://www.inhousecommunityus.com)

## LE EDIZIONI 2016 E 2018

«Le prime due edizioni sono state un grande successo – commenta il general counsel – non solo in termini di partecipazione di avvocati, circa 200 per edizione, ma anche all'interno dell'azienda perché ha permesso ai colleghi di conoscere meglio i legali, il nostro modo di lavorare e la nostra voglia di metterci in discussione. Nel gioco, le linee tecniche hanno collaborato con noi, aiutandoci nelle ricerche prima e nella valutazione del lavoro poi. C'è stata grande osmosi con le varie aree dell'azienda».

Quanto ai temi di ricerca, in occasione del primo (*il legal games*), ne sono stati scardinati 33, nel secondo 35. Tra gli argomenti affrontati ci sono per esempio: gli impatti giuslavoristici e amministrativi della clausola sociale sugli appalti; le sinergie di gruppo, l'interesse sociale e la tutela delle minoranze azionarie; gli accordi di licenza per il cloud e i contratti di servizio; la comparazione tra i contratti standard di ingegneria e costruzioni e quelli di rete; l'esecuzione e implementazione di decisioni di tribunali stranieri; la responsabilità precontrattuale negli accordi non vincolanti; la disciplina delle parti vincolate; l'approccio per minimizzare i danni delle attività rischiose del business; il ruolo del covenant nei contratti finanziari; proprietà intellettuale e strumenti giuridici di collaborazione tra patent box e open innovation; forme contrattuali di ingresso al lavoro per ridurre la disoccupazione giovanile; modalità di uscita agevolata per una gestione strutturata del turnover.

A vincere, nel 2016 è stato un team colombiano che, come premio finale, ha partecipato a un corso di negoziazione ad Harvard. Nella seconda edizione ha trionfato una squadra italiana. La ricompensa, in

**QUESTO GIOCO CREA UN METODO  
E DELLE BASI CULTURALI  
COMUNI. IL CONFRONTO SERVE  
A CONDIVIDERE CRITERI  
ED ESPERIENZE, FACILITARE  
LA COMPrensIONE  
DI PROBLEMATICHE LEGALI**

## NOMEN OMEN

### (IL)LEGAL GAME

*Un gioco di parole per sottolineare che la sola regola della competizione è che non ci sono regole. Dunque, i team possono fare quello che vogliono pur di battere gli avversari, anche copiare o cercare di scoprire cosa fanno gli altri. In ogni caso, a vincere è la squadra che presenta l'approfondimento più originale, innovativo e utile all'azienda (e dunque chi copia rischia di perdere). In realtà, pur non essendoci regole, alla fine si è costretti a rispettare delle "regole note", così come avviene nella vita. A premiare sono l'impegno, la professionalità, la capacità di offrire soluzioni alternative.*

questo caso, è stata una settimana presso l'hub delle startup di Enel, a San Francisco, durante le quali il gruppo ha partecipato a lezioni tenute da professori della Silicon Valley su temi di innovazione. In particolare, la seconda edizione è stata aperta anche ai legali esterni, entrati nella misura di uno o due professionisti per ciascun team. «Hanno partecipato tutti i più grandi studi con cui lavoriamo nel mondo, tra gli altri Garrigues, Uría Menéndez, Chiomenti, BonelliErede, Gatti Pavesi Bianchi e Orrick».

### L'EDIZIONE 2020

Per il 2020 gli (*il)legal games* verranno estesi alle altre aziende, formando team non solo di legali di Enel e studi legali esterni, ma anche di grandi gruppi italiani, europei e latinoamericani. Perché? «Abbiamo scoperto che questo gioco crea un metodo e delle basi culturali comuni. Il progresso non arriva dai singoli, ma dalle squadre che insieme provano a crescere. Il confronto coi legali di altre aziende può servire a condividere criteri ed esperienze, facilitare la comprensione di problematiche legali. Ad accomunarci, possono essere i metodi per risolverle e la serietà con cui le affrontiamo», spiega Fazio. Rispetto ai tempi dell'iniziativa, in questi giorni, il general counsel sta contattando i colleghi degli altri gruppi e a marzo si comporranno i team. Aprile e maggio saranno i mesi dedicati alle ricerche e prima dell'estate si terranno le semifinali per poi chiudere con la finale tra novembre e dicembre. Il premio di questa edizione? Al momento è ancora da decidere...»





# IL CORONAVIRUS affonda anche il venture capital

di laura morelli

**L**Il coronavirus si sta dimostrando una delle epidemie più gravi degli ultimi decenni, sia per il numero di vittime – oltre duemila persone, soprattutto in Cina – sia sul fronte economico a livello globale. Uno dei comparti più colpito, e di cui forse si è parlato meno, è il venture capital cinese. Il virus sta infatti impattando sul fundraising dei fondi della regione e nell'ultimo mese e mezzo l'attività del comparto, intesa come numero di operazioni e risorse raccolte, è

crollata di oltre il 60% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, stando ai dati PitchBook: poco più di 130 deal sono stati realizzati tra gennaio e febbraio di quest'anno rispetto ai 381 del 2019, per un valore di 1,37 miliardi di dollari dai 4,05 miliardi dell'anno scorso.

Focolai passati, come la Sars nel 2003 e il virus Zika del 2016, hanno pesato sugli investimenti pubblici e privati. Nel caso di Zika, l'importo raccolto attraverso operazioni di venture capital in Sud e Centro America era diminuito di un terzo, sempre secondo le rilevazioni di

PitchBook.

Il drastico calo si è visto specialmente dopo il Capodanno cinese, a fine gennaio. Una stangata per un settore che stava già scontando la decrescente fiducia delle startup nazionali.

Dopo anni di importante attività, gli investitori erano rimasti scottati dalle scarse prestazioni post-Ipo di diverse società tecnologiche, tra cui il produttore di auto elettriche NIO e la società di smartphone Xiaomi. Le valutazioni di molte aziende si erano notevolmente ridotte dopo essere diventate pubbliche e gli investitori hanno iniziato a prestare maggiore attenzione a cosa stavano guardando. Una criticità che, a ben vedere, non riguarda solo il venture cinese ma anche quello statunitense, si pensi ai casi di Spotify o Uber, le cui valutazioni in borsa sono state decisamente inferiori alle aspettative.

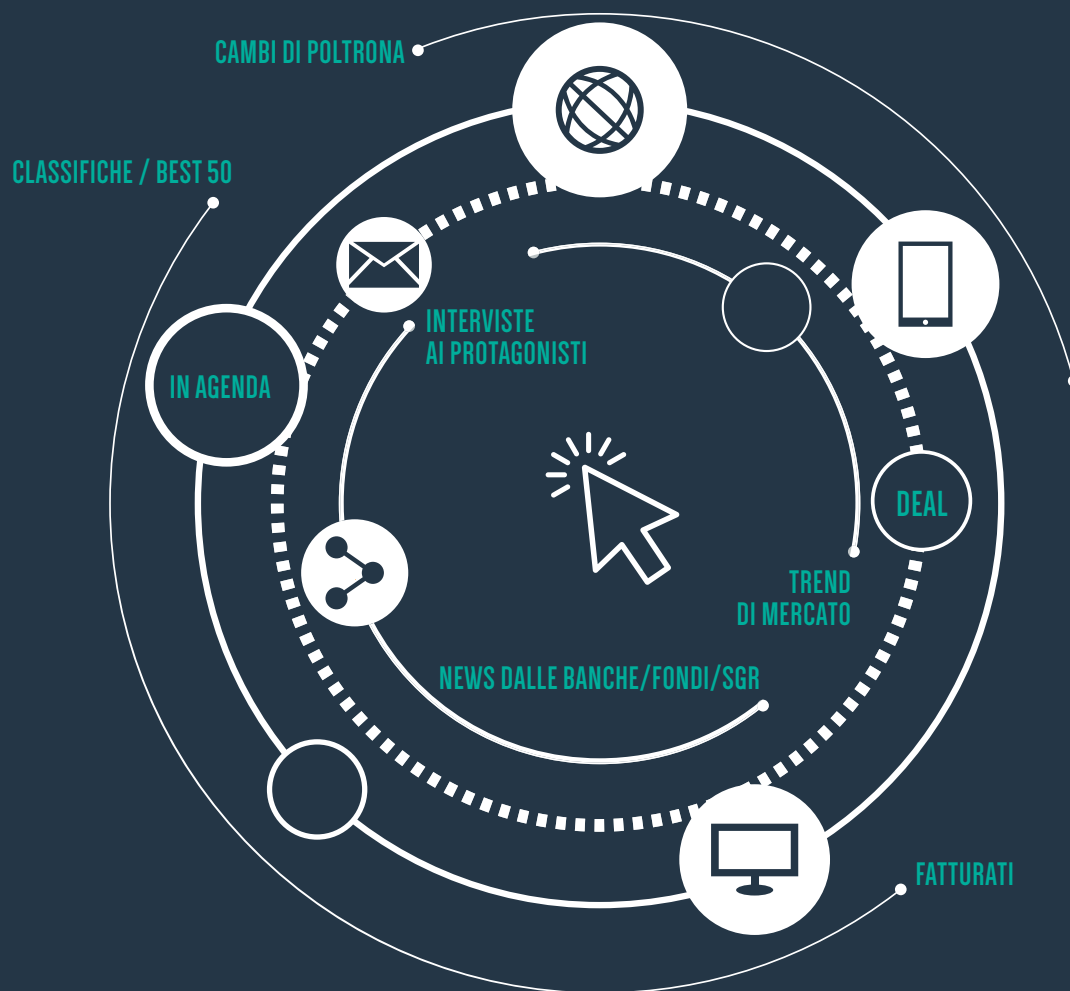
Al momento, poiché le quarantene e le restrizioni sui viaggi limitano i movimenti, alcune aziende stanno diventando creative per fare in modo che il business vada avanti. Ad esempio, Sequoia Capital China ha portato online il demo day – cioè una giornata di *pitch session* e networking in cui le startup hanno la possibilità di presentare il progetto a investitori, imprese e influencer del settore -, invece di annullarlo, incoraggiando un gruppo di 30 startup a presentarsi virtualmente a 50 investitori. Le preoccupazioni per il virus nell'ultima settimana hanno invece portato alla cancellazione del Mobile World Congress a Barcellona, che negli ultimi anni ha attirato più di 100mila persone. 





# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto




[www.financecommunity.it](http://www.financecommunity.it)

Dopo l'ingresso nell'Inter, il fondo cinese vuole investire in medie aziende europee con brand forti nell'healthcare e wellness. Il coronavirus? «Non avrà impatti significativi nel lungo periodo»

di laura morelli

# TSEUNG, LIONROCK:

## «PORTIAMO LO SPORT EUROPEO IN CINA»



Nessuna decisione a breve termine dettata dal “panico” provocato dal coronavirus. Per i fondi di private equity, cinesi e internazionali, il business procede – e non potrebbe essere altrimenti - *as usual*. D'altronde l'holding period di un'azienda per questi soggetti va dai tre ai cinque fino a sette anni e la stretta su consumi e produzione provocata dall'epidemia, se vista da lontano, fa meno paura. Il coronavirus «è sicuramente un evento *disruptive* nel breve termine, ma noi siamo investitori di lungo periodo e riteniamo che l'epidemia, che speriamo sia contenuta al più presto, non avrà impatto significativo sul lungo periodo», dicono in questa intervista esclusiva a **MAG Daniel Kar Keung Tseung**, fondatore e managing director, e **Tom Pitts**, responsabile Europa, del private equity cinese LionRock.

In Italia, il fondo nato nel 2011 ha avuto risalto lo scorso anno per aver portato a termine un'operazione ben precisa: l'acquisizione del 31,5% di Fc Internazionale Milano, cioè la totalità delle quote in mano all'indonesiano **Erick Thohir**. D'altronde, si sa, quando in Italia si parla di calcio tutto il resto si ferma. E il 47enne imprenditore sino-americano Tseung, che durante l'intervista indossa non a caso una maglietta dell'Inter, ne è consapevole. «L'Italia ha un patrimonio di brand riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo nel settore sportivo, tra cui l'Inter», dice. Il suo obiettivo è sviluppare e accrescere la commercialità e la notorietà del brand Inter, come di altri, sul mercato cinese.

L'attività del private equity in Italia non è infatti finita qui. Mentre concludeva l'operazione Inter, LionRock ha lanciato il secondo fondo – con un primo closing ad agosto scorso a 61 milioni di dollari su un target di un miliardo – interamente dedicato al settore sport, consumer e benessere, attraverso il quale punta ad acquisire la maggioranza di medie aziende italiane ed europee d'eccellenza nel settore da portare e far crescere in Cina. Anche per questo, a gennaio la



società ha aperto un ufficio a Zurigo, «che è a qualche ora di macchina da Milano», ricordano Tseung e Pitts.

#### **Perché un fondo dedicato allo sport?**

L'idea ci è venuta in concomitanza con due eventi, l'acquisizione di Fc Internazionale Milano e l'ingresso, come partner e cornestone investor del fondo, di Li Ning, ex campione olimpico e fondatore dell'omonima azienda di sportswear con una capitalizzazione di 4,3 miliardi di dollari, che è presidente non esecutivo del fondo. Si tratta di un settore in forte crescita, il mercato sportswear cinese cresce a un ritmo del 30% l'anno e vale circa 250 miliardi di dollari. Per farle capire le potenzialità del mercato, il marchio cinese Anta Sports dal 2009 a oggi è passato da 50 a 2mila negozi. Con il supporto di Li Ning, potremmo lavorare per fornire alle società in portafoglio non solo capitali finanziari ma anche l'esperienza e le relazioni con l'obiettivo di creare aziende leader nel settore.

#### **Anche italiane...**

Sicuramente. L'Italia ha un patrimonio di brand del settore sportivo, riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo.

#### **A quali aziende guardate in particolare?**

Stiamo cercando piccole e medie imprese con un fatturato dai 150-200 milioni di euro in su, marchi interessanti ma piccoli, aziende familiari che abbiano una lunga storia aziendale, che siano profittevoli e che non sono presenti in Cina ma hanno



TOM PITTS

## «IL CORONAVIRUS È SICURAMENTE UN EVENTO DISRUPTIVE NEL BREVE TERMINE, MA RITENIAMO CHE L'EPIDEMIA NON AVRÀ IMPATTO SIGNIFICATIVO SUL LUNGO PERIODO»

bisogno di un aiuto per allargare il giro d'affari. Essenziale è che gli imprenditori abbiano l'interesse a lavorare con noi e a cedere eventualmente la maggioranza. Al momento stiamo valutando un paio di opportunità, vedremo se andranno in porto.

#### **Quale è la vostra strategia?**

Vogliamo portare tutti questi bei marchi nel grande mercato cinese e farle crescere come ha fatto, per fare un esempio, Fila, che dal 2009 è cresciuta molto in Cina e ora è un brand riconosciuto e apprezzato. Come Fila ce ne sono molti altri. Il mercato cinese spesso intimidisce le aziende, non sanno da che parte iniziare per stabilirsi nel Paese, quindi provano a instaurare joint venture con partner cinesi o assumono consulenti e *distribution agents* che conoscano bene l'ecosistema finanziario. Noi vogliamo essere proprio questo partner e agire in modo molto semplice: prendiamo un brand esistente e attraverso il nostro network e canali di distribuzione lo diffondiamo sul mercato cinese.

#### **Come vivete l'epidemia di coronavirus e gli effetti che sta avendo sul mercato cinese e non?**

Speriamo che l'epidemia di coronavirus sia contenuta presto e, sebbene ovviamente dirompente nel breve termine, non dovrebbe avere un impatto



## «LA DOMANDA CHE CI PONIAMO È: POSSIAMO VENDERE QUEL PRODOTTO O QUELLE COMPETENZE IN CINA? SE LA RISPOSTA È SÌ, IL RESTO NON CONTA»

a lungo termine, in particolare sulla forte e continua crescita del mercato sportivo cinese.

### Quale è il target di raccolta del vostro nuovo fondo?

Vogliamo arrivare a 1 miliardo di dollari, che deriveranno per il 70% da investitori istituzionali e per la restante parte da co-investitori. Questa è una caratteristica distintiva del nostro fondo ed è strettamente legata al settore sul quale vogliamo investire. Per spiegarci meglio, oggi gli investitori sentono sempre più l'esigenza di partecipare attivamente all'investimento e di conoscere direttamente l'azienda, specialmente in un settore familiare e conosciuto come il consumer e il benessere. Per questo abbiamo deciso di dare la possibilità ai nostri investitori di co-investire in alcune particolari operazioni.

### Guardate soltanto a marchi sportivi?

Siamo interessati in generale a tutto ciò che è health e wellness. Dietro c'è la consapevolezza che la popolazione cinese sta iniziando a dedicare tempo e risorse a tutto ciò che è legato alla salute, dall'abbigliamento al cibo, e a uno stile di vita sano e sportivo.

### Perché avete deciso di investire nell'Inter e quali sono i vostri progetti?

Prima di accettare la proposta di Zhang, abbiamo discusso molto. Entrare come soci di minoranza presentava criticità,

ma la governance funziona benissimo. Riguardo al futuro della nostra partecipazione in Fc Internazionale, sono scelte che discutiamo solo con il board.

### In generale che idea avete del mercato del private equity italiano?

Negli ultimi anni abbiamo assistito a delle belle operazioni in Italia, soprattutto nel settore della moda. In questo Paese ci sono moltissimi imprenditori che hanno costruito brand di indiscusso valore ma che vivono una situazione particolare, ad esempio di ricambio generazionale, e questo rappresenta una grande opportunità.

### Non siete preoccupati della situazione economica italiana e delle incertezze politiche?

Onestamente, non valutiamo la situazione economica nazionale perché guardiamo alle singole realtà aziendali, che spesso hanno un brand già conosciuto a livello globale o che hanno le potenzialità per espandersi rapidamente a livello internazionale. La domanda che ci poniamo è: possiamo vendere quel prodotto o quelle competenze in Cina? Se la risposta è sì il resto non conta.

### Che difficoltà riscontra un player cinese come voi quando si tratta di investire in Italia?

Tra i due paesi ci sono buonissimi rapporti, c'è molta collaborazione e questo facilita notevolmente il nostro lavoro. La parte più complicata è però l'*execution* a causa di alcuni aspetti come la regolamentazione, la fiscalità e la burocrazia. Sono aspetti più difficili da gestire rispetto a quanto avevamo preventivato e provocano una serie di inefficienze che rendono difficile il business. Per fare un esempio, lo scorso anno, nonostante tutte le buone intenzioni, siamo rimasti due ore in aeroporto a Milano al controllo immigrazioni. Situazioni come questa non ci impediscono di lavorare qui, lo rendono solo più complesso e dispendioso in termini di tempo anche rispetto al Regno Unito o Svizzera. 🇮🇹

# ESG, ECCO PERCHÉ SIAMO ANCORA IN ALTO MARE

L'80% degli asset manager tiene conto poco o nulla dei criteri Esg. E la maggior parte non ha sufficienti informazioni per integrarli nella strategia di investimento. La ricerca di Equita



# D

Poche idee, ma confuse. La massima dello scrittore e sceneggiatore **Ennio Flaiano** sembra non così distante dall'inquadrare la situazione degli asset manager italiani quando si trovano a dover investire seguendo i criteri Esg, che non sono al momento una priorità.

L'acronimo, lo sappiamo, sta per environmental, social and governance. Ma cosa significa esattamente adottare questi criteri in fase di valutazione di un'azienda? Come un asset manager può integrarli nella strategia di investimento? La maggior parte degli investitori, a queste domande, non sa proprio rispondere.

Stando infatti all'ultima ricerca di Equita, che ha condotto un'analisi interpellando venticinque gestori che rappresentano le principali case di investimento operanti in Italia, nella scelta delle aziende dove investire i criteri Esg non sono ancora universalmente adottati, anzi. Sono pochi quelli le cui decisioni di investimento sono influenzate da questi criteri. E c'è scarsa, scarsissima comprensione di quali siano effettivamente gli elementi da valutare. D'altra parte, lamentano gli investitori, mancano le adeguate informazioni soprattutto da parte delle stesse aziende, siano esse di grandi o medie dimensione.

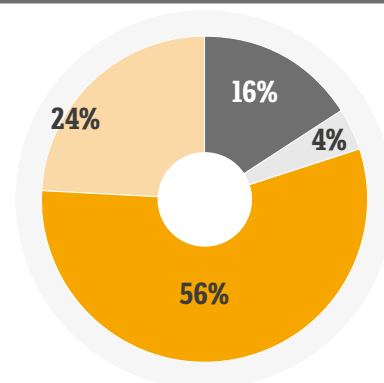
## POCHE INFORMAZIONI, POCHE AZIONI

Come rilevato nella survey dall'investment bank milanese, il 24% dei rispondenti non tiene ancora in considerazione i parametri Esg nel processo di valutazione, mentre il 56% ne tiene conto solo marginalmente.



DOMENICO GHILOTTI

In che misura sono importanti i criteri ESG nelle tue scelte di investimento



- Molto importanti
- Moderatamente importanti
- Poco importanti
- Non importanti

Fonte: Equita

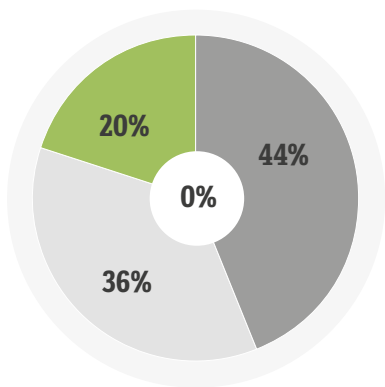
Ascolta il commento di Domenico Ghilotti, co-responsabile Ufficio Studi Equita.



L'80% degli investitori dunque non considerano la sostenibilità come parte integrante del processo di valutazione delle aziende e degli investimenti. Non a caso, chi, a oggi, ha un team interno dedicato a effettuare un'attenta analisi dei parametri Esg sulle società oggetto di potenziale investimento è il 20% del totale, uno su cinque. La stragrande maggioranza utilizza rating prodotti dalle agenzie di rating Esg (36%) o non utilizza una specifica metodologia di analisi (44%). Peraltro, la qualità dell'analisi Esg condotta dai provider viene per lo più valutata inadeguata o appena sufficiente dall'80% dei rispondenti.

A mancare sono le informazioni. Tra i suggerimenti che emergono dall'analisi, per l'appunto, gli investitori apprezzerebbero la

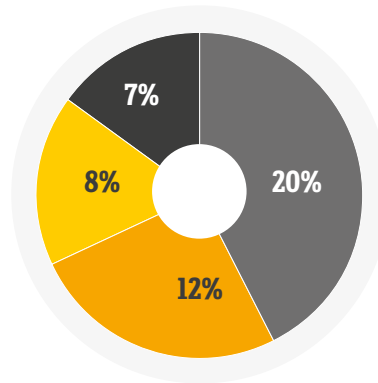
**Utilizzi metodologie specifiche per eseguire accertamenti ESG?**



- No
- Valutazioni dai fornitori ESG
- Due Diligence ESG fatta da un team interno
- Altro

Fonte: Equita

**Quali temi ambientali pensi debbano essere maggiormente valutati?**



- Politiche di protezione ambientale
- Monitorizzazione degli impatti ambientali
- Controllo delle catene di produzione
- Certificazioni ambientali

Fonte: Equita (possibile risposta multipla)

predisposizione di un set informativo sui temi Esg che siano sintetici, standardizzati e facilmente consultabili da parte delle società valutate. A farlo, secondo gli investitori, dovrebbero essere non solo le piccole e medie imprese, come ci si potrebbe aspettare, ma anche le large cap, e soprattutto quelle che sono già dotate di rating Esg (l'84% dei rispondenti lo ritiene abbastanza o molto utile) rispetto a quelle sprovviste di tale valutazione (76%). Per essere competitive, le imprese devono dunque essere in grado di fornire agli investitori un set informativo rapidamente consultabile, sia – e soprattutto – per corroborare le valutazioni Esg fornite da soggetti terzi.





# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

# 16-20

# NOVEMBER 2020

# MILAN

2nd EDITION

*Platinum Partner*

**CHIOMENTI**

*Gold Partner*



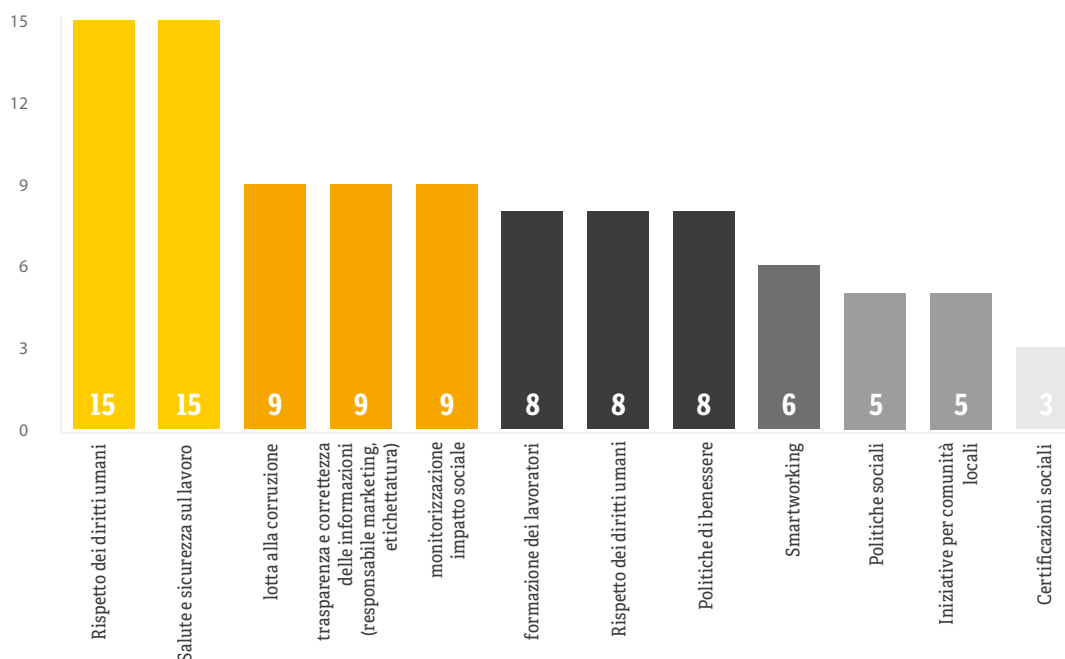
Nctm

#financecommunityweek



For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870

Quali temi sociali pensi debbano essere maggiormente valutati?



Fonte: Equita

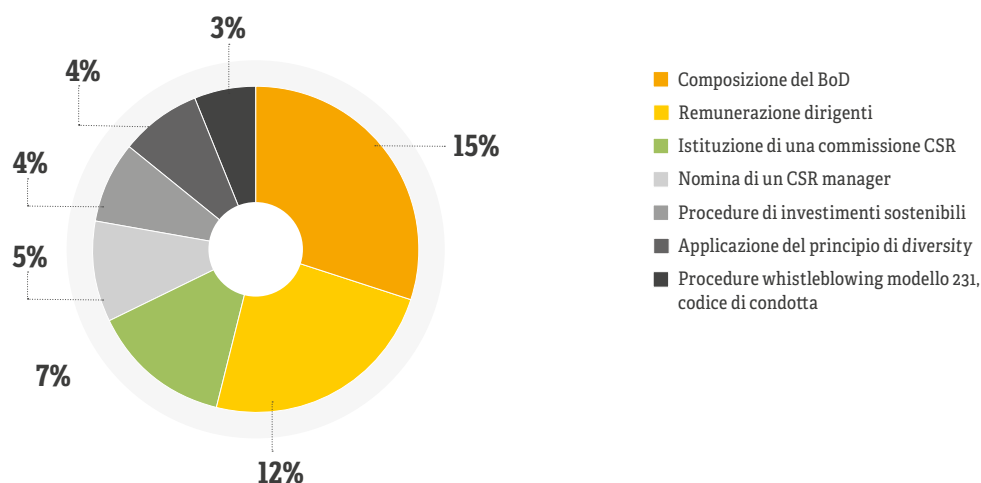


DALL'IMPRONTA DI CARBONIO AL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE

Ma quali sono esattamente le informazioni che gli investitori cercano? Stando alla ricerca, per ciò che riguarda la tematica ambientale, gli asset manager interpellati sembrano avere le idee sufficientemente chiare e omogenee: la maggior parte di loro ha infatti indicato il *carbon footprint* dell'azienda e altre forme di misurazione degli impatti ambientali come parametri da monitorare attentamente, oltre al controllo della supply chain e la presenza o meno di certificazioni.

Stesso discorso se guardiamo alla governance. Su questo fronte, fra i temi di maggior interesse ci sono la composizione del board e la remunerazione del management ma anche la presenza o meno di

## Quali temi di governance pensi debbano essere maggiormente valutati?



Fonte: Equita

comitati e manager dedicati alla corporate social responsibility. Importanti, ma in misura minore, la *diversity* e la presenza di procedure in materia di *whistleblowing*.

Le criticità sorgono però quando si tratta di valutare gli aspetti sociali, dal momento che quasi tutti i parametri proposti nella survey vengono ritenuti importanti da almeno il 20%

degli investitori. Fra questi figurano ad esempio il rispetto per i diritti umani, il benessere sul luogo di lavoro, il contrasto alla corruzione, la trasparenza e l'equità delle informazioni rilasciate dall'azienda fino alla qualità dei prodotti o servizi offerti e le politiche di welfare. Tutte informazioni che, nella maggior parte dei casi, sono difficili da quantificare e quindi da inserire in una strategia di investimento. (l.m.)

### DA SAPERE

## DALL'INVESTIMENTO ALL'EXIT, LE LINEE GUIDA ESG DI AIFI

Il primo problema, quando si parla di Esg, è una definizione chiara e precisa degli elementi da tenere in considerazione. Per cercare di risolverlo e supportare i soci nelle strategie di investimento, l'Aifi, l'associazione dei player del private market, ha stilato delle linee guida Esg per investimenti sostenibili e responsabili. Fra le tematiche Esg più rilevanti da considerare, individuate

dall'associazione, ci sono i valori dell'impresa, l'etica del business e la gestione delle risorse umane, salute e sicurezza sul lavoro, l'uguaglianza di genere e la composizione quali-quantitativa del board, trasparenza e tempestività delle informazioni agli stakeholder in particolare ai limited partners e l'uso delle risorse naturali e gli effetti sull'ambiente. In fase di investimento, dice Aifi,

è essenziale comprendere il contesto e il settore in cui la società target opera per identificare i relativi fattori di rischio e le problematiche Esg, analizzare le politiche già attuate dalla società target e proporre un action plan. Successivamente, bisognerà individuare alcuni indicatori chiave (Kpi) e monitorarli costantemente per poi evidenziarli in fase di exit.



CANDICE BRENET

# BRENET, ARDIAN: «ECCO COME LA SOSTENIBILITÀ ENTRA NEI NOSTRI INVESTIMENTI»

Parla la responsabile sostenibilità della società francese.

«È un *must have*, soprattutto se fai fundraising», dice a *MAG*

di Laura Morelli

# D

Dentro o fuori, o ce l'hai o non ce l'hai. Parliamo dei criteri Esg (Environmental, social e governance) e dei private equity. Perché prestare attenzione agli aspetti legati alle tematiche sociali, ambientali e di buon governo sta diventando imprescindibile per chi investe in aziende, siano esse grandi o piccole. È una questione di reputazione, ma non solo. Come spiega in questa intervista a *MAG* **Candice Brenet**, responsabile sostenibilità di Ardian, fondo d'investimento nato in Francia con oltre 96 miliardi di dollari di asset, la sostenibilità «è un *must have*, soprattutto se si vuole fare fundraising». Di contro, l'industria è ancora agli inizi nell'applicazione dei criteri Esg e non mancano le criticità, come la poca chiarezza su cosa sia sostenibile e come applicare concretamente questi criteri nelle politiche d'investimento. In questo contesto, Ardian è uno dei primi private equity ad aver fatto proprie queste tematiche e ad aver creato un team interno, guidato proprio da Brenet, dedicato alla sostenibilità per applicare e promuovere i criteri Esg, sia all'interno della società stessa, sia per le controllate. D'altronde, osserva Brenet, «Per noi c'è un grande allineamento tra i ritorni finanziari e le buone practice in termini di inclusione,



governance e ambiente». A oggi il gruppo ha coinvolto 56 aziende nel Portfolio engagement program, dove valuta specifici key performance indicators Esg, e monitora 170 general partners, pari al 90% del Nav dei fondi di fondi, e 101 aziende hanno beneficiato di una roadmap di sostenibilità individuale dal 2009.

### **Quando avete iniziato a tenere in considerazione la sostenibilità nella vostra attività?**

Ardian è attento alla sostenibilità, al sociale e alla governance da molto tempo, abbiamo iniziato a costruire il nostro programma Esg nel 2008, quando la nostra ceo Dominique Senequier ha avviato all'interno del gruppo una politica di profit sharing con le aziende controllate per meglio allineare gli interessi di tutti gli stakeholders. Attraverso questa politica abbiamo condiviso con più di 23mila dipendenti di 31 società in portafoglio oltre 57 milioni di euro del capital gain.

### **Una scelta inusuale per il settore...**

Non era stata un'idea molto popolare all'epoca nel nostro settore ma per noi è stato un punto di partenza dal quale poi abbiamo costruito un più completo programma di implementazione dei criteri Esg, sia all'interno della nostra società, sia per le aziende che acquisiamo e gestiamo, sia con i general partners. Per noi c'è un grande allineamento tra i ritorni finanziari e le buone practice in termini di sociale, governance e ambiente.

### **Cosa vi ha spinto a farlo e come avete lavorato con le aziende?**

Non nego che è stato un lavoro lungo e intenso ma l'abbiamo fatto seguendo i nostri obiettivi,

cioè guidare cambiamenti positivi nell'operatività per contribuire alla società e all'ambiente.

Dall'altro lato, è appurato che incorporare practice Esg e di corporate social responsibility (CrS) consente di avere aziende che saranno più competitive e resilienti nel lungo periodo e che quindi saranno più capaci di attirare talenti. Per fare un esempio, nel 2014 abbiamo investito in Italmatch, azienda italiana che produce additivi per lubrificanti, plastiche e altri materiali. Fin da subito abbiamo lavorato assieme all'azienda per attuare policy di CrS, per implementare il reporting ambientale e migliorare il sistema di management. Una serie di azioni per ridurre i consumi energetici e ottimizzare i processi ha permesso di ridurre le emissioni dirette di CO<sub>2</sub> del 50%, traducendosi in 3,9 milioni di euro di costi evitati. Nel 2017 abbiamo poi supportato l'azienda nell'uso dei criteri stabiliti dalla Task Force on Climate-related Financial Disclosures (costituita nel 2015 dal Financial Stability Board, ndr) per stabilire i rischi a lungo termine derivanti dal cambiamento ambientale. La società ha poi creato un team innovativo dedicato per progettare soluzioni che rispondano all'impatto a lungo termine di sei precisi trend ambientali identificati.

### **Come applicate i criteri Esg nella vostra strategia di investimento?**

In fase di due diligence possiamo già escludere opportunità che non soddisfano pienamente questi criteri, previa una due diligence Esg che i team di investimento realizzano e che poi riassumono in un memo da sottoporre al comitato investimenti. È

capitato più volte in passato di rifiutare un investimento per questi motivi. Tuttavia ritengo che il valore aggiunto che una realtà come la nostra può dare è in fase di controllo. In quanto investitore a lungo termine - solitamente le aziende restano in portafoglio dai tre ai sette anni - abbiamo l'opportunità di portare cambiamenti positivi in azienda per il rispetto di questi criteri e per massimizzare il loro contributo alle sfide sociali.

## **SIAMO CINQUE PERSONE E LAVORIAMO CON TUTTI I TEAM D'INVESTIMENTO**

### **Come lo fate? Può farci qualche esempio?**

Dal 2009 abbiamo costruito un Sustainability engagement program con le aziende in portafoglio e i general partner e abbiamo avviato la prima Esg due diligence in cinque società del portafoglio buyout in Italia, Francia e Germania. Con l'aiuto di esperti, siamo andati in azienda e abbiamo lavorato con i management team per identificare i principali temi Esg dell'azienda per poi realizzare un action plan e stabilire i relativi Kpis da monitorare nel tempo. Con gli anni abbiamo esteso il programma a tutti i portafogli expansion, infrastructure e real estate e ora lo portiamo avanti in almeno 60 aziende, dove ognuna ha la sua roadmap. Dal 2011 il programma è stato esteso anche ai fondi di fondi. In questo caso monitoriamo una volta l'anno i progressi dei Gps nell'integrare

# NPL EUROPE

LONDON 5-6 MARCH 2020

The 10th edition of Europe's leading summit  
for the Non-Performing Loans market

NPLs

UTPs

Single Tickets

Real Estate

Special Situations

Shipping

M&A

More information at  
[www.smithnovak.com](http://www.smithnovak.com)

**SmithNovak**



**FINANCECOMMUNITY**

MEDIA PARTNER

i criteri Esg con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sull'importanza di queste tematiche. Nel 2011 partecipavano al programma 52 Gps, nel 2018 erano 155.

**Di quante persone è composto il vostro team?**

Siamo cinque persone e lavoriamo con tutti i team d'investimento. Fin dall'inizio abbiamo anche investito molto per formare i nostri manager perché è importante che tutti abbiano una propria consapevolezza su ciò che sia Esg e sul perché è importante per la nostra società.

**Prima ha detto che secondo voi c'è un allineamento tra l'adozione dei criteri Esg e i ritorni finanziari. È davvero sempre così?**

Credo che il tema centrale sia il tempo. In quanto investitore a lungo termine, nel momento in cui acquisiamo un'azienda lo facciamo pensando già al futuro di quell'azienda fra 10, 15 o 20 anni. E quando lo facciamo è piuttosto naturale tenere in considerazione anche fattori ambientali e sociali, che impattano sempre di più il business. Da questo punto di vista, è chiaro come ci sia un allineamento, secondo noi, tra sostenibilità e ritorni. Per fare un esempio, lo scorso anno ci siamo trovati davanti a due opportunità nel settore della plastica, un'azienda produttrice di tappi e un'altra attiva nel packaging per l'industria alimentare. Per entrambe ci siamo fatti le stesse domande: Quanto è resiliente il business model? Chi potrebbe essere interessato ad acquisire l'azienda fra dieci anni? Ma soprattutto, ha senso per un player come noi, così impegnato nella sostenibilità, investire

in questo tipo di aziende? Le risposte non sono state le stesse per entrambe le aziende e solo in un caso abbiamo visto una reale opportunità di trasformare il modello di business dell'azienda in uno più sostenibile, quindi abbiamo deciso di acquisirla. In questo modo il nostro contributo potrà essere molto più elevato e l'azienda avere in futuro un impatto più sostenibile nella società.

**Trasformare il business model di un'azienda è un investimento importante...**

Ne siamo consapevoli ma abbiamo le risorse per farlo e sappiamo che ne varrà la pena. È parte integrante del nostro modello.

**Come condividete le strategie Esg con gli investitori? C'è interesse da parte loro su queste tematiche?**

Nel 2012 abbiamo deciso di incorporare nel reporting per i limited partners una sezione dedicata all'Esg che include non solo informazioni più chiare ma anche i risultati del monitoraggio che facciamo sulle aziende in portafoglio. Oltre a questo, pubblichiamo anche un report annuale dedicato alla sostenibilità che condividiamo con gli investitori. In generale vediamo molto interesse, una crescente consapevolezza e maturazione da parte degli Lps, i quali includono loro stessi i criteri Esg nella due diligence sui fondi, fanno molte domande e organizzano meeting *one to one* su queste tematiche. Gli investitori non vogliono solo essere sicuri che abbiamo delle policy Esg ma vogliono anche capire come vengono implementate, come influenzano le nostre decisioni e come sosteniamo le aziende

**NEL 2012 ABBIAMO DECISO DI INCORPORARE NEL REPORTING PER I LIMITED PARTNERS UNA SEZIONE DEDICATA ALL'ESG**

durante il periodo di gestione. Vogliono incontrare i team, sapere come lavorano, sapere se c'è un comitato sostenibilità all'interno dell'azienda e conoscere il background. Certo, non tutti arrivano a questo grado di profondità ma che ci sia un aumento dell'interesse e dell'impegno in questo senso è indubbio.

**Una delle difficoltà che investitori e gps incontrano è la scarsa o nulla chiarezza su alcuni aspetti o l'assenza di informazioni specifiche dalle quali partire, è d'accordo?**

Concordo sul fatto che c'è molta confusione su ciò che sia Esg e su cosa sia realmente l'*impact investing*. Tuttavia, rispetto al passato stiamo vedendo un'evoluzione del mercato del private equity che sta realmente lavorando per incorporare l'Esg nelle *operations*. Ci sono diversi livelli di maturità e impegno e c'è anche molto marketing, ma di certo tutti si stanno muovendo in qualche modo. Questo perché la maggior parte degli operatori del mercato ha capito che l'Esg è un "*must have*", soprattutto se si vuole fare fundraising, oltre che un'occasione per dare un contributo positivo alla società.



# COCO BOND, la seconda vita di un'obbligazione

a cura di Barabino & Partners Legal



C.S. Lewis, autore de *Le Cronache di Narnia*, la trilogia fantasy che inizia con un Leone (Aslan, il bene), una Strega (di ghiaccio, cattivissima) e un Armadio (di legno massiccio, la porta per il mondo di Narnia) diceva: non puoi tornare indietro e cambiare l'inizio, ma puoi iniziare da dove sei e cambiare il finale.

Il cambiamento è il motore di ogni storia. È ciò che succede fra il "c'era una volta" e il "vissero felici e contenti" delle fiabe, fra "Quel ramo del lago di Como" e "se invece fossimo riusciti ad annoiarvi, credete che non s'è fatto apposta". Ma, se racconta il cambiamento, raramente una storia annoia. Il racconto, infatti, ricalca in questo modo la principale caratteristica della nostra vita e del nostro mondo: il divenire.

La riflessione di Lewis unisce il cambiamento e il trascorrere del tempo, condannando sottilmente l'autocommiserazione insita nei "se avessi" sospirati a posteriori. La storia che scriviamo, ogni giorno, può avere un finale diverso se ne spostiamo l'inizio. È vero anche, però, che l'uomo è famoso per la sua ossessione nella previsione. Un tempo, sulle coste greche portava a sacrifici di vergini per ottenere venti favorevoli alla battaglia. Oggi porta a complicate decisioni e pianificazioni finanziarie. Non sono forse le Borse le nuove piazze d'armi?

La possibilità di prevedere alcuni cambiamenti già all'origine della nostra storia consente così all'uomo, piuttosto che spostarne in avanti l'inizio, di procedere su una strada già prospettata. Chiaro che ci sono eventi imprevedibili, cigni neri che sfuggono alle previsioni di intricatissimi grafici e proiezioni finanziarie che in confronto le pronunce della Sibilla sarebbero sembrate lapalissiane. Le





chiamiamo crisi. Però, ci sono altri eventi che sono prevedibili in quanto fanno parte in maniera più “certa” del ventaglio di possibilità che lo scorrere della vita ci offre.

Prendiamo una società. Come noi nasce, cresce, muore. È pur sempre una persona, anche se giuridica. Quando nasce e durante la sua vita è assolutamente prevedibile che, prima o poi, essa muoia. Che sia una scomparsa dolorosa (opa ostile, fallimento) o più serena (scioglimento per conseguimento dell’oggetto, ad esempio), che sia una reincarnazione (m&a), il cambiamento interverrà sempre. Così come, durante la sua vita, è prevedibile che il cambiamento del mondo e delle circostanze nelle quali è immersa la porterà a intraprendere determinate attività. In linea di principio, la società per agire in risposta al cambiamento, quando ha necessità di liquidità prende denaro in prestito da creditori, i quali, naturalmente, vedranno tornare nelle proprie tasche entro un dato termine la somma prestata condita con gli interessi che ripagano il rischio del prestito.

Se la società fallisce, i creditori perdono sì i soldi prestati ma, dopo un lungo e complesso percorso attraverso tribunali e curatori fallimentari, diventano proprietari di ciò che resta della società. Un percorso che mal si concilia con le situazioni di emergenza che affrontano spesso le banche per le quali soprattutto la velocità nelle operazioni è fondamentale. E allora, se la morte di una società è assolutamente prevedibile, perché non evitare ai creditori di trovarsi nella situazione di dover *iniziare da dove sono* (dal momento del fallimento) e prevedere fin dall’inizio una soluzione che risolva questo problema?

Ecco che si sviluppano i CoCo bond (contingent convertible bond o AT1 bonds), uno strumento destinato ai soli investitori istituzionali che nasce obbligazione ma si trasforma in azione, trasformando chi lo detiene da creditore a proprietario (eliminando così un pezzo di storia molto poco interessante perché caratterizzato da stasi invece che da cambiamento). Chiaramente, presentando profili di rischio maggiori poiché la conversione in azioni avverrebbe in stato di crisi aziendale, sono remunerati con tassi d’interesse elevati.

Un particolare strumento ibrido che alla sua nascita come obbligazione paga un interesse a scadenza regolare e prevede già la potenziale trasformazione automatica in azione della società emittente nel momento in cui il patrimonio di una banca scende sotto un certo livello. Questa trasformazione ha un effetto vantaggioso per entrambe le parti. La banca si trova liberata da un debito e contemporaneamente vede crescere il suo capitale “Core Tier 1”, cioè quel “patrimonio di alta qualità” detenuto in forme molto liquide di cui per legge la banca deve disporre. Gli investitori, per parte loro, passano da uno status di creditori a uno di azionisti rendendo la posizione più solida.

Esistono varie tipologie di CoCo bond ma tutti danno, in varia misura, un ulteriore vantaggio a chi li emette: la possibilità di sospendere temporaneamente, saltare o addirittura in alcuni casi smettere completamente di pagare gli interessi a chi le ha comprate. Da questo punto di vista, forse, la previsione del cambiamento non è proprio rosea. Prospettare delle vie rende infatti possibile batterle, anche se ad oggi chi ha emesso CoCo bond non ha mai battuto questo sentiero. E se questa strada viene concretamente considerata percorribile, il divenire nel mondo finanziario si tradurrà nella diminuzione del valore. Non solo, verrà sollevata la cruciale domanda: perché? Se sorgesse e si radicasse il dubbio che la banca non voglia versare gli interessi perché non è sufficientemente solida? Ciò comporterebbe una più generale perdita di fiducia nell’istituto bancario. La risposta a questa domanda potrebbe dunque generare il cambiamento decisivo, quello dall’essere al non essere, dalla vita alla morte. 📌



DA SINISTRA: MAURO BUSSOTTI, MATTEO PAGGI, GIANNI LAUDATO, DAVID STREMPER

# TRANSLINK, l'advisoring è un people business

Brand internazionale, network presente in trenta paesi, Translink è focalizzata sul mid-market, con una specializzazione nei deal cross-border. Alla base del modello? I rapporti personali

## IL CASO

Rilanciare un marchio storico del motociclismo. Per farlo non sono scesi in campo i big delle due ruote; niente brand italiani, tedeschi o giapponesi. Ci ha pensato un cinese. Zhongneng Vehicle Group ha deciso di puntare su Moto Morini. Autjann, holding di partecipazione della famiglia Jannuzzelli, accompagnata da Translink, ha individuato nel gruppo cinese il soggetto giusto a cui affidare il rilancio dell'aquila dorata. E l'operazione, alla luce dei primi risultati, sembra rappresentare una case history di successo.

Dopo aver rilevato il controllo, nell'ottobre 2018, per circa 10 milioni di euro (secondo indiscrezioni di mercato), Zhongneng Vehicle Group ha proceduto in tempi rapidissimi ad ampliare la gamma, che già con la proprietà della famiglia Jannuzzelli aveva varato i modelli Corsaro ZZ, Corsaro ZT, Milano e la nuova Scrambler, tutti con motore 1200 di cilindrata.

All'ultima edizione di Eicma, Moto Morini ha presentato una nuova piattaforma con moto di media cilindrata e la versione definitiva della Super Scrambler, che sarà commercializzata da fine marzo.

I numeri, in termini di vendite, della gamma di prodotto si vedranno presumibilmente a partire dal 2021.

Matteo Paggi, equity partner di Translink che ha seguito il deal, racconta a MAG retroscena e curiosità. «La difficoltà principale è stata far parlare due mondi diversi». Paggi non nasconde che si è trattato di una trattativa complicata. Ma nonostante le difficoltà, comunque, si è arrivati a siglare l'accordo. E ora Moto Morini è pronta a ripartire di slancio. ▣

Fiducia. È la parola chiave quando si parla di advising. Soprattutto quando si ha a che fare con imprenditori chiamati a vendere, perché, si sa, per chi l'ha creata, l'azienda è quasi come un figlio. E allora, chi si occupa di mediare fra le parti, deve mettere in campo l'arte della persuasione, andando ben oltre le competenze finanziarie. Insomma, per quanto la tecnologia aiuti, l'advising è (e presumibilmente resterà) un *people business*.

La storia di Translink Corporate Finance ruota attorno a questi concetti. Perché è solo la fiducia conquistata sul campo che ti consente di convincere un imprenditore italiano ad accettare di vendere al concorrente giapponese. Ed è solo la fiducia, il legame con le figure chiave che si occupano di m&a, che spinge un colosso Usa ad affidarti la ricerca di un'azienda target in Italia.

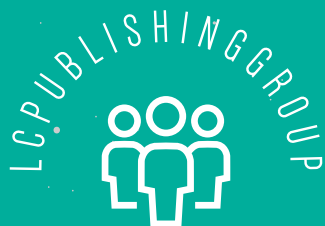
Network globale con seicento professionisti e uffici in trenta paesi, headquarter in Svizzera, in Italia opera con l'insegna Translink.

Team piccolo (quindici professionisti, di cui quattro equity partner), Translink non può certo competere coi giganti della consulenza finanziaria. Ma gioca una partita limitata al tavolo del mid-market (deal con un controvalore compreso tra 10 e 250 milioni), focalizzandosi soprattutto sulle operazioni cross-border, facendo leva sul network internazionale. Oltre agli equity partner **David Stempel, Gianni Laudato, Matteo Paggi e Mauro Bussotti**, che MAG ha incontrato, l'ufficio italiano vede coinvolti **Livio Cademartori, Alberto Rolla, Sabina Grisorio, Gerardo Dal Piva, Stefano Luciano, Jeh Patel, Alberto Parisi Presicce, Fabio Pastori, Mauro Caimi, Luigi Padula, PierCarla Delpiano, Fabrizio Malavolti, Alberto Moroni e Giampaolo Cogliati**.

«Mediamente negli ultimi anni siamo stati coinvolti in una ventina di deal l'anno», racconta Laudato. «Cinque, sei vanno in porto. Può capitare, ovviamente, che si arrivi alla chiusura e l'imprenditore cambi idea». Ma non è detto che la marcia indietro sia definitiva: «Succede che un deal torni d'attualità due, tre volte nel corso degli anni», nota Laudato. «Bisogna essere sempre sul pezzo».







# FINANCECOMMUNITY AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
**19.11.2020**

ORE 19.15 • MILANO

## Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI



+simmons  
simmons

## Sponsor



#FinancecommunityAwards

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



Tra le transazioni seguite negli ultimi mesi da Translink, *sell e buy side*, figurano il passaggio di Euromeccanica a Mevis, l'acquisizione di Omia Laboratoires da parte di Bolton Group, la cessione di Saip ai fondi Siparex, la vendita di WEB100T a Dedalus, l'acquisizione di Etipack da parte di Possehl Group, la cessione di Moto Morini al gruppo cinese Zongheng Motor Vehicle Group da parte della famiglia Jannuzzelli (*si veda il box*), il passaggio di La BiBi.it e Multimedia Network a BTI Studios e l'ultima, datata inizio febbraio, ovvero l'affiancamento di Omecs nel reperimento di risorse e nella ricerca di un partner industriale o finanziario.

Per descrivere la delicatezza dell'opera di mediazione che ne caratterizza l'attività, Strempel racconta la vicenda di Geico, azienda attiva nella realizzazione e progettazione di impianti automatizzati chiavi in mano per la verniciatura delle scocche automobilistiche. «Nel 2010 il settore attraversava un momento di difficoltà», ricorda. «E abbiamo proposto all'imprenditore di siglare un'integrazione con un concorrente giapponese, Taikisha», che intravedeva vantaggi in un'alleanza con un partner europeo. Ne è nato un rapporto *win-win*, con il gruppo italiano che ha beneficiato della proiezione internazionale e Taikisha che ha messo radici in Europa tramite Geico.

Il ruolo di ponte, quasi un mediatore culturale, di Translink emerge chiaramente nel dialogo tra aziende italiane e asiatiche, mondi apparentemente tanto distanti da essere inconciliabili. E invece, Strempel e soci, oltre a Geico-Taikishia e alla *case history* Moto Morini, possono vantare altre operazioni Italia-Asia,



DAVID STREMPER

frutto, per esempio, della collaborazione con Mitsubishi.

Non solo Asia: i potenziali acquirenti arrivano anche dagli Stati Uniti. È il caso di Bolton, compratore seriale con cui Translink ha collaborato in diversi casi. Ma il Nordamerica può diventare anche terreno di caccia per aziende italiane. «Stiamo seguendo un'acquisizione da parte di un gruppo italiano attivo nella meccanica», rivela Strempel. «Siamo partiti dall'analisi di 140 target potenziali, abbiamo avviato tre negoziati e credo che andremo fino in fondo con un'azienda, sebbene i proprietari inizialmente non fossero intenzionati a vendere».

Strempel e Laudato non hanno dubbi: l'*advisoring* si basa innanzitutto sui rapporti personali. «Senza un rapporto umano le operazioni non funzionano». Fondamentali, ovviamente, le relazioni con chi si occupa di *m&a* all'interno delle multinazionali. Ma ancor più cruciale è il tema dei rapporti personali con gli imprenditori chiamati a vendere l'azienda. «Ci sono realtà ideali per la vendita», spiega Laudato. «Società con 50-100 milioni di fatturato, in mano a imprenditori con oltre ottant'anni, con figli che non sono coinvolti nella gestione, che non vogliono saperne. Nasce il problema della transizione generazionale. Ce ne sono tante, di aziende così. Il momento di vendere deve essere fatto comprendere all'imprenditore: il mercato, la valutazione e i multipli, nonché le convenienze finanziarie e fiscali». Un lavoro che si fa mettendo in un calderone le competenze finanziarie tipiche del banker, doti diplomatiche, intuizione, psicologia, *savoir-faire* e, forse, un pizzico di fortuna. Del resto, come nota Strempel, convincere gli imprenditori a vendere è difficile perché «si fa una volta nella vita». E c'è chi, per abitudine, si affida al commercialista e all'avvocato di famiglia.

Per fortuna, ci sono commercialisti e legali che, coscienti di non essere in grado di fare *m&a advisory*, bussano alla porta di chi, come Translink, questo mestiere lo sa fare. Diventano, in questo modo, la principale fonte di opportunità di business. E il cerchio della fiducia si chiude: perché, oltre a manager e imprenditori, i professionisti della consulenza finanziaria devono instaurare rapporti interpersonali con avvocati e commercialisti, vedette sul territorio per segnalare i potenziali clienti.

Questa è lezione che viene dall'esperienza di Translink: la tecnologia aiuta e i business plan sono fondamentali, certo, ma nulla serve a un professional della consulenza finanziaria più della sintonia umana. (m.g.)



IL TEAM DI INDACO

# INDACO, VENTURE CROSS TECH

Cinque fondi in gestione e partecipazioni in tutti i settori innovativi: il venture si propone come investitore in aziende late stage. Parla il managing director Davide Turco

di massimo gaia

L'indaco è uno dei sette colori dell'arcobaleno. Lo introdusse **Isaac Newton**, il padre della scienza moderna. **Davide Turco** e gli altri partner (**Elizabeth Robinson**, **Antonella Beltrame** e **Alvise Bonivento**) nel 2016 decisero di chiamare Indaco Venture Partners la società nata dalla confluenza dei team provenienti dalle esperienze di Intesa Sanpaolo Private Equity, Atlante Ventures, TT Venture e Quadrivio. L'indaco rimanda alla scienza con cui la sgr guidata da Turco in qualità di managing director ha parecchio a che fare, dato che il focus degli investimenti è nell'innovazione: elettronica, robotica, medtech, biotech, digital e nuovi materiali. Insomma, pur avendone scelto solo uno per il brand, Indaco si propone di incarnare tutti i colori del venture capital: «Siamo cross-tech», sintetizza Turco. Scavare nel portafoglio dei cinque fondi (vedi scheda sulle partecipazioni del fondo Indaco Ventures I) gestiti da Indaco, per un totale di 250 milioni, significa fare un viaggio nella ricerca scientifica applicata all'industria. Una spinta costante agli investimenti innovativi che arriva anche dai soci istituzionali della sgr, che vede i partner al 51%: Intesa Sanpaolo e Fondazione Cariplo, a cui fa capo il 49% del capitale, sono impegnate nel garantire che i flussi di capitali

giungano alle imprese giovani meritevoli.

La banca guidata da **Carlo Messina** e Cariplo sono tra i principali sottoscrittori dell'ultimo fondo, Indaco Ventures I, che circa un anno fa ha effettuato il final closing a 134 milioni. Al fianco dei soci, il fondo è stato sottoscritto da Fondo italiano d'investimento (Fii), da un veicolo della famiglia Doris e da alcuni investitori privati. Il fondo ha effettuato sinora undici investimenti, iniettando liquidità in aziende che hanno già fatto un po' di strada (come Cortilia, Talent Garden e Newronika). «Siamo focalizzati sul late stage», racconta Turco a *MAG*. «Vogliamo aiutare a fare un ulteriore step delle aziende che hanno già superato la fase di startup». Insomma, col nuovo fondo Indaco partecipa a round d'investimento piuttosto corposi (per la realtà italiana), al fianco di altri operatori. E, si sa, il club del venture capital tricolore è ristretto: per cui Indaco si ritrova a collaborare con i soliti noti (P101, United Ventures, 360 Capital...). Da qui l'esigenza di allargare i round anche a fondi internazionali, che stanno rispondendo con interesse crescente.

La pipeline di investimenti potenziali, assicura Turco, «è ricca». In dirittura d'arrivo c'è un investimento nell'elettronica. Indaco intende investire circa la metà dell'ultimo fondo (attualmente utilizzato per oltre il 25%) nelle undici aziende già in portafoglio.

Per il contesto italiano l'ultimo fondo raccolto da Indaco è grande, ma se si allarga il focus e lo si inquadra nel panorama internazionale la percezione cambia. E si torna a pigiare il tasto dolente delle dimensioni dell'ecosistema. «Il venture capital è piccolo perché si fa fatica ad attirare i capitali che pure sono presenti in Italia», sintetizza Turco. «Per vincere le sfide tecnologiche e competitive internazionali servono deal più grandi, quindi fondi più grandi».

Si arriva, così, a parlare del Fondo nazionale innovazione (Fni), che il managing director definisce «una mano santa», pur non nascondendo un po' di rammarico per i ritardi nella messa a terra. Ma ora «stanno avvitando gli ultimi bulloni», ci sono «le competenze specifiche» e «il design giusto». Turco ritiene corretta la logica alla base del Fni, ovvero «esaltare il mercato esistente, non sostituirlo con la mano pubblica». E rivela che i vertici del fondo guidato da **Enrico Resmini** stanno avviando un dialogo costruttivo con i team di venture capital già attivi. Turco auspica che questo possa portare a «irrobustire l'esistente, vedremo in quali forme». Fermo restando che il Fni giocherà un ruolo fondamentale anche nel favorire la nascita di nuovi



DAVIDE TURCO

team.

L'ecosistema del venture capital, del resto, ha bisogno di maggiore forza lungo tutto la filiera: dal tech transfer alle scaleup, sino al late stage. «Dobbiamo arrivare a round di 30-40 milioni, invece di fermarci agli attuali 3-4 milioni», spiega Turco. Anche perché rendere più grande il venture capital serve «ad attirare talenti», a spingere verso le aziende innovative «manager di qualità».

Altro tasto dolente, strettamente connesso alla carenza di capitali, sono le exit. «Nel mondo corporate manca la domanda», nota Turco. «E il mercato borsistico italiano è troppo piccolo». Le Ipo andrebbero «incentivate a livello di sistema», facendo leva sulla fiscalità, come è stato fatto in altri paesi. Più in generale, «il venture capital non è ancora percepito come un investimento interessante dagli investitori», mentre i numeri iniziano a testimoniare l'esatto contrario. Da



# WOMEN IN FINANCE 2020 ITALY AWARDS



L'Ambasciata britannica a Roma, Freshfields Bruckhaus Deringer, Lener & Partners, in collaborazione con Borsa Italiana, hanno il piacere di invitarLa alla cerimonia di premiazione

## *Women in Finance* 2020 Italy Awards

Martedì 10 marzo 2020 - ore 18.30  
Palazzo Mezzanotte  
Piazza degli Affari 6 - Milano

Ospite d'eccezione della cerimonia  
**Beatrice Venezi**  
Direttore d'Orchestra

**Segue cocktail**

R.S.V.P. entro il 5 marzo  
E: [italywomen.infinance@gmail.com](mailto:italywomen.infinance@gmail.com).  
T: +39 06 42202306 (dalle ore 9.00 alle ore 13.00)

Le adesioni saranno accolte fino al raggiungimento del numero massimo di posti disponibili.

**Seguite sui social #WomeninFinance**

Le adesioni saranno accolte fino al raggiungimento del numero massimo di posti disponibili.

Media partners dell'iniziativa:





qui discende lo scetticismo generalizzato degli istituzionali nei confronti del venture capital italiano. Con situazioni paradossali, ovvero advisor che talora suggeriscono a casse previdenziali e fondi pensione di destinare la piccola percentuale di investimenti in venture a operatori esteri, contribuendo a deprimere ulteriormente l'ecosistema italiano.

E dire, tornando alle exit, che nel portafoglio di Indaco le aziende appetibili, giunte al corretto grado di maturazione, non mancano. Il managing

director, pur non fornendo alcuna indicazione su tempistiche e modalità, cita D-Orbit («È molto attenzionata...») e le partecipate nel medtech (Newronika, Wise, Tethis e Pi-Cardia). Oltre ad altre storie interessanti quali Newlisi, Cogisen e Personal Factory, «una perla del Sud» che potrebbe dare positive sorprese nei prossimi anni. Posto che «l'Italia non è un paese per exit», conclude Turco, Indaco guarda anche ad altri mercati (Londra ed Euronext, in particolare) per valutare la realizzazione degli investimenti tramite Ipo. 📄

#### Partecipazioni fondo Indaco Ventures I

SOCIETÀ	PROFILO	INVESTIMENTO
	Settore medicale. Leader nella produzione di micro-cateteri in 3D FATTURATO 2018: € 0,2 mln	Settembre 2017 (follow-on nel 2018 e 2019) QUOTA DETENUTA: 15.1%
	Settore automotive. Start-up di engineering che sviluppa dispositivi avanzati di sicurezza per il mercato dell'auto. FATTURATO 2019: N.A.	Ottobre 2018 QUOTA DETENUTA: 38.8%
	Settore biotech. Leader nello sviluppo di tecnologie innovative e brevettate per la stimolazione cerebrale profonda (DBS - Deep Brain Stimulation). FATTURATO 2018: € 1 mln	Ottobre 2019 QUOTA DETENUTA: 8.4%
	Settore Artificial Intelligence. Sistema di raccolta dati proprietario che gestisce e interpreta un enorme quantità di informazioni nel settore dei viaggi FATTURATO LTM: € 1,2 mln	Settembre 2018 QUOTA DETENUTA: 18.3%
	Settore semiconduttori. Pioniere nello sviluppo di tecnologie di analisi e monitoraggio dei sistemi su chip (SoC) che alimentano i prodotti elettronici di oggi. FATTURATO 2019: € 3 mln	Maggio 2017 (follow-on nel 2019) QUOTA DETENUTA: 27.5%
	Settore co-working. La più grande piattaforma fisica in Europa di networking e formazione per l'innovazione digitale FATTURATO LTM: € 16,8 mln	Marzo 2019 QUOTA DETENUTA: 1.8%
	Settore turismo. Leader nella gestione degli affitti per brevi periodi su Airbnb FATTURATO LTM: € 4,4 mln	Aprile 2019 QUOTA DETENUTA: 16.6%
	Settore video. Leader nella distribuzione di contenuti live per OTT e broadcaster. FATTURATO 2019: € 1,3 mln	Maggio 2019 QUOTA DETENUTA: 21.1%
	Settore alimentare. E-commerce per la consegna a domicilio di prodotti alimentari freschi FATTURATO LTM: € 12,1 mln	Settembre 2019 QUOTA DETENUTA: 13.3%
	Settore farmaceutico. Piattaforma omnicanale, leader in Italia nell'e-retailing di prodotti per la salute e il benessere FATTURATO LTM: € 24,9 mln	Luglio 2019 QUOTATA SU AIM/BORSA ITALIANA
	Settore bio-medicale. Specializzata nello sviluppo di nuove procedure nel trattamento della fibrillazione atriale. FATTURATO 2018: N.A.	Febbraio 2020 QUOTA DETENUTA: 17.9%

# LA RIVOLUZIONE DEL PRIVATE CAPITAL DEMOCRATICO

BZH Capital lancia un certificato quotato che ha come sottostante investimenti di private equity, ulteriore passo nel processo di semplificazione dell'accesso agli asset alternativi. Ne abbiamo parlato con il managing principal Edoardo Levy



EDOARDO LEVY

# R

Rendere il private capital accessibile a tanti, se non a tutti. La tendenza è chiara: un tempo asset class riservata a istituzionali e ultra-ricchi (i cosiddetti *ultra-high-net-worth individuals*, Uhnwi), il private equity (nonché il venture capital e il private debt) si va democratizzando. Il termine è forte, probabilmente eccessivo, anche perché non mancano i critici (attenzione, dicono, a non rendere troppo facile investire in capitale di rischio a chi non ne comprende pienamente i rischi, per l'appunto). Ma la strada è tracciata: si vanno moltiplicando le iniziative volte ad abbassare la soglia di accesso al private capital.

Il pioniere in Italia, in questo senso, può essere considerato **Gianni Tamburi**, che, attraverso Tamburi Investment Partners (Tip), ha portato a Piazza Affari gli investimenti in club deal, rendendoli indirettamente accessibili ai piccoli investitori. Le spac hanno costituito un'evoluzione del modello. Inoltre, spuntano quasi quotidianamente iniziative di club deal con ticket di ingresso sempre più bassi. Certo, si parla pur sempre di iniziative riservate ai *wealth people*, ma non più ultra o super.

Recentemente abbiamo parlato dei veicoli di private equity e venture capital quotati sul [segmento Miv di Borsa Italiana](#) e della scelta di Innovative-Rfk di portare su Euronext un veicolo di private equity che ha [effettuato la raccolta su una piattaforma di crowdfunding](#).

La tendenza dell'asset management a muoversi verso il private capital, alla ricerca del rendimento in uno scenario di tassi a zero, è incarnata da Azimut, che ha voluto aprire al [retail veicoli di private equity e venture capital](#).

Pioniere della democratizzazione del private equity, **Pietro Giuliani** ha predetto che altri player del risparmio gestito si muoveranno nella stessa direzione. Eurizon, in effetti, ha compiuto un primo passo, lanciando Eurizon Capital Real Asset sgr, spin off delle attività di investimento dell'asset management e di Intesa Sanpaolo Vita (Isv), con 3,4 miliardi di euro di asset under management, che si occuperà di investire in asset class alternative focalizzate sull'economia.

L'obiettivo di queste iniziative è avvicinare il risparmio (a livello globale nei conti correnti bancari ci sono 70mila miliardi di dollari, sostanzialmente infruttuosi) all'economia reale,

spingere la liquidità verso le asset class alternative. Un tema particolarmente urgente in Italia, dove la massa del risparmio arriva al private capital solo in percentuale irrisoria, restando parcheggiata nei conti correnti o investita in asset class dal rendimento pari a zero o poco più.

**Edoardo Levy**, ex banker di Goldman Sachs ed ex manager della divisione *fund finance* di Investec, italiano basato a New York da otto anni, ha messo in pista un'altra iniziativa che s'inquadra nel processo di democratizzazione del private capital. Si chiama BZH Capital ed è un asset manager che ha in rampa di lancio un certificato, quotato sulla borsa di Duesseldorf, che ha l'obiettivo di raccogliere 225 milioni. Levy è founder e managing principal di BZH Capital.

«Abbiamo lanciato un prodotto mirato alla clientela democratica del mondo del private capital», racconta Levy a *MAG*.

«Collaboriamo con un fund manager (il nome è top secret, ma si parla di un colosso statunitense nel mondo dell'economia reale, ndr) che ci fornisce accesso agli investimenti sottostanti. Investiremo in co-investimenti diretti e in secondario di private equity».

BZH Private Equity Opportunities 1, questo il nome del prodotto, ha un obiettivo di raccolta di 225 milioni di euro e «sarà strutturato come un certificato listato e con codice ISIN, con sottoscrizione minima posta a soli 125mila euro (o 150mila dollari statunitensi) per clientela professionale, che ha l'obiettivo, oltre ai classici target di qualità, diversificazione e performance, di generare flussi di cassa sin dalle fasi iniziali della vita del prodotto».

In raccolta dal luglio scorso,

## «COLLABORIAMO CON UN FUND MANAGER... CHE CI FORNISCE ACCESSO AGLI INVESTIMENTI SOTTOSTANTI. INVESTIREMO IN CO-INVESTIMENTI DIRETTI E IN SECONDARIO DI PRIVATE EQUITY»

BZH Capital punta a emettere il certificato entro fine aprile, con obiettivo di final closing a luglio. La *size* iniziale sarà almeno di 50 milioni, con un paniere di investitori iniziali che includono asset e wealth managers, piccole istituzioni e family offices. L'anchor investor è una banca privata, che dovrebbe assicurare una cifra importante. Il nome della banca è coperto dal segreto: «Posso solo dire che si tratta di un istituto europeo con asset gestiti per oltre 15 miliardi». Il prodotto, spiega Levy, si rivolge alla «clientela wealth professionale e all'istituzionale di piccole dimensioni», che arrivano al *certificate*, nel caso dei privati, tramite la mediazione di un family office o di un





EDOARDO LEVY

## «ABBIAMO IN CANTIERE DUE, TRE PRODOTTI, UNO, RISERVATO AGLI ISTITUZIONALI, È UN DERIVATO SUL PRIVATE EQUITY CHE PERMETTE DI RIDURRE I COSTI DI FEES»

private banker. Il vantaggio è che «abbiamo escluso ogni complicazione, semplificando enormemente la sottoscrizione e la trasferibilità. È il modo più efficiente per accedere al private equity».

L'unione delle strategie sottostanti pre-selezionate insieme al formato *certificate* permetteranno di pagare cedole costanti, «uno degli attribuiti più importanti per il cliente wealth, che vuole avere il controllo sull'investimento e che non capisce le dinamiche del private equity tradizionale, dove si pagano *management fees*

annuali e i ritorni si vedono dopo sei anni». Il *certificate* si potrà vendere *over-the-counter*. Altra peculiarità del prodotto di BZH Capital: il fund manager, che sarà indipendente nella scelta degli investimenti, riserverà un'opzione di co-investimento diretto. In pratica, ai sottoscrittori verrà offerta l'opzione di partecipare direttamente all'investimento in alcune delle aziende acquisite dal manager sottostante, con una piccola quota e la possibilità conseguentemente di aumentare il rendimento. E gli investitori avranno ampia scelta, visto il

grande flusso di opportunità generate sui co-investimenti dal manager. «Penso a veicoli di almeno 5-10 milioni per ogni co-investimento», anticipa Levy. «Gli investitori potranno scegliere se aderire o meno: *opt-in* od *opt-out*, semplice, senza obblighi». Sul modello dei club deal, creando una community, un network attorno all'investimento. Un'offerta innovativa, che dovrebbe fare gola non solo alla clientela wealth, ma anche al piccolo/medio istituzionale che non ha pieno accesso al private equity.

Al fund manager è stata data l'indicazione di puntare sul mid-market, con focus su aziende con cash flow positivo, quindi niente venture capital. A regime, l'idea è arrivare a un portafoglio formato per il 65% da aziende Usa, per il 25% da gruppi europei e il restante 10% in altre aree.

«Con questo prodotto vogliamo dimostrare che è possibile portare ai risparmiatori di ogni *size* ciò che a oggi è stato a solo appannaggio di investitori istituzionali», nota Levy, «mantenendo il livello di sofisticatezza tipico degli strumenti di private equity senza dover abdicare al bisogno di trasferibilità dello strumento e di pagamento delle cedole dell'investitore privato». Levy definisce BZH Capital «una fabbrica prodotto innovativa nel mercato del private capital, un mix di capital markets e private markets». Infatti, intende proseguire sulla strada della democratizzazione e disintermediazione del private capital. «Abbiamo in cantiere due, tre prodotti», anticipa Levy. «Uno, riservato agli istituzionali, è un derivato sul private equity che permette di ridurre i costi di *fees*». (m.g.)



# EXOR, il “mutaforma” di casa Agnelli

Era una scatola legata essenzialmente alla partecipazione in Fiat. È divenuta un'investment company con focus sull'editoria. La possibile cessione di PartnerRe, adesso, apre nuovi scenari. Ripercorriamo la storia recente

JOHN ELKANN

# I

In principio erano Istituto Finanziario Industriale e Istituto Finanziario Industriale Laniero, meglio note come Ifi e Ifil. Si trattava delle holding a cui faceva capo Fiat. Essenzialmente erano due scatole vuote, quotate a Piazza Affari, il cui valore era indissolubilmente connesso con l'andamento della casa automobilistica.

Fiat a parte, infatti, le società finanziarie avevano poche partecipazioni, bandierine piantate in business strategici: *La Stampa*, eredità del legame storico con la città di Torino, e la Juventus, che, prima della quotazione e della trasformazione in un business vero e importante, era sostanzialmente niente più che il giocattolo di **Gianni Agnelli**.

Ifi e Ifil ricoprivano il ruolo di stanza compensazione per

il mercato delle evoluzioni dei rapporti tra i vari rami della famiglia Agnelli, i cui pesi specifici si esprimevano nella Giovanni Agnelli & C. sapa, la cassaforte a monte della galassia torinese.

A reggere le redini delle holding era **Gianluigi Gabetti**, uomo di fiducia degli Agnelli. L'ombra di Gabetti era **Franzo Grande Stevens**, l'avvocato dell'Avvocato.

Undici anni fa, febbraio 2009, Ifi e Ifil vennero fuse: nacque Exor. A quel punto in casa Agnelli erano già cambiate tante cose. E tante altre sarebbero cambiate nel decennio abbondante successivo. Ripercorrere tutte le vicende di Fiat (ora Fca), Cnh Industrial (che nel settembre scorso ha visto la separazione del business on-highway da quello off-highway) e Ferrari significherebbe scrivere un altro articolo. Focalizziamoci su Exor, che da scatola vuota (o quasi) e stanza di compensazione è divenuta società di investimenti, capace di piazzare *fiches* sull'editoria e sulle assicurazioni, mantenendo le partecipazioni nell'automotive e nel calcio. La holding, insomma, è il "mutaforma" di casa Agnelli, per dirla con JK Rowling, capace di assumere nuove identità nel corso dei decenni. Il momento di svolta arriva nell'aprile 2015, quando Exor mette le mani sulla società di riassicurazioni PartnerRe, mettendo sul piatto 6,9 miliardi di dollari. Gli advisor finanziari dell'investment company sono Bdt & Company, Morgan Stanley e Citigroup. Exor finanzia parte dell'operazione cedendo la società immobiliare Cushman & Wakefield. Dal punto di vista legale, Exor si avvale dell'assistenza di Pedersoli e Associati, mentre PartnerRe è affiancata da Davis Polk & Wardwell e Appleby Global.

A distanza di quasi cinque anni, Exor ha avviato trattative in esclusiva con Covéa per vendere PartnerRe, apprestandosi a incassare, secondo indiscrezioni di stampa, 9 miliardi di dollari. Gli advisor finanziari e legali, al momento, non sono stati resi noti.

Nel quinquennio trascorso tra l'acquisto e la (possibile, probabile) cessione di PartnerRe, Exor ha continuato il processo di mutazione. Nel febbraio 2016 ha ceduto la partecipazione nella società di produzione e distribuzione televisiva Banijay a Vivendi. Disimpegno dai media e dall'editoria? No, razionalizzazione: in precedenza, infatti, agosto 2015, l'investment company era salita al 43,4% del capitale di *The Economist*, la casa editrice dell'omonimo settimanale economico. Nel deal, il venditore, Pearson, era stato assistito da Citi ed Evercore quali advisor. Al fianco di Exor, in questa

operazione, c'è ancora Pedersoli e Associati, con il socio **Carlo Re**, in collaborazione con lo studio londinese Macfarlanes, che agisce con il socio **John Dodsworth**.

Per quanto riguarda l'editoria italiana, Exor è dapprima (giugno 2016) uscita dal capitale di Rcs, vendendo la partecipazione prima che **Urbano Cairo** mettesse le mani sul gruppo del *Corriere della Sera*. Rotto il legame storico con Via Solferino, **John Elkann** ha orchestrato l'alleanza tra *La Stampa* e *la Repubblica*, dando vita a Gedi, di cui, nel dicembre scorso, Exor è divenuta azionista unico dopo aver rilevato il 43,78% che faceva capo alla famiglia De Benedetti tramite Cir. Oltre alla citata Repubblica, Gedi edita tredici testate locali e il settimanale *L'Espresso*, controlla tre emittenti radiofoniche, tra cui Radio DeeJay, e opera nella raccolta pubblicitaria tramite la concessionaria Manzoni.

Ad accompagnare Exor in questo passaggio storico è stato ancora una volta – secondo quanto rivelato da *Legalcommunity.it* – lo studio Pedersoli. Cir è stata assistita dallo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop). Per Gop ha lavorato un team guidato dal partner **Antonio Segni** e formato da **Andrea Aiello** e **Lidia Caldarola**. Mentre Pedersoli ha visto all'opera un pool guidato dal solito Carlo Re e composto da **Fabrizio Grasso** e **Tommaso Ricolfi**.

Qualche passo indietro per ripercorrere la storia recente di Exor al di fuori dagli investimenti nell'editoria. Il luglio 2016 segna il trasferimento della sede legale in Olanda, con la holding affiancata nell'operazione ancora da Pedersoli, sempre con Carlo Re, che ha assistito l'accomandita e curato la contrattualistica internazionale. I profili di capital markets sono stati gestiti da **Marcello Magro** assieme agli avvocati **Federico Tallia**, **Giulia Etzi Alcayde** e **Marco Sala**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dallo studio Maisto, con un team guidato dal senior partner **Riccardo Michelutti**, coadiuvato dagli associate **Cesare Silvani** e **Noemi Bagnoli**.

Infine, gli aspetti olandesi e quelli americani, legati all'articolata operazione, sono stati seguiti nell'ordine da Allen & Overy, con il socio **Tim Stevens**, e da Sullivan & Cromwell con **Scott Miller**. Novembre 2017 segna l'uscita dal capitale di Banca Leonardo, con la cessione a Indosuez Wealth Management (gruppo Crédit Agricole), affiancata dai legali dello studio BonelliErede. Advisor legale, ancora una volta, Pedersoli, che ha agito con un team guidato da Carlo Re e composto dal senior





JOHN ELKANN

associate **Luca Rossi Provesi** e dagli associate **Edoardo Pedersoli** e **Giulia Etzi Alcayde**. Lo studio Spiniello ha assistito Banca Leonardo per i profili fiscali.

A metà del 2018 l'investment company ha lanciato Exor Seeds, veicolo di venture capital con una dotazione di 100 milioni di dollari, guidato da un manager vicino a Elkann, cioè **Noam Ohana**. Da ricordare, infine, il via libera della holding, datato 18 dicembre 2019, al matrimonio tra Fca e Psa. Nell'operazione, Goldman Sachs, con **Giuseppe Pipitone**, ha assistito Fca in qualità di lead financial advisor assieme ai consulenti di Bank of America, con un team composto da **Diego Fortunati** e **Stefan Burgstaller**; Barclays, con il country manager **Enrico Chiapparoli** e il director **Andrea Pederzoli**; Citigroup; d'Angelin & Co., con **Benoit d'Angelin** e **Alessio Pieri**; Jp Morgan, con un team composto da **Hernan Cristerna**, global co-head of m&a; **Francesco Cardinali**, senior country officer per l'Italia; **Luca Santini**, head of automotive and defense investment banking for Emea, e **Francesco Magri**, head of m&a Italy, e

Ubs, con il contry head Italia **Riccardo Mulone**, **Edoardo Riboldazzi** e **Paolo Petullà**, hanno fornito consulenza finanziaria a Fca. Exor è stata assistita da Lazard, con il managing director e ceo **Marco Samaja**. Mediobanca – Messier Maris & Associés, con un team tutto francese, ha assistito Psa in qualità di lead financial advisor, con l'ausilio di Morgan Stanley. Sul piano legale, Fca è assistita, tra gli altri, dagli avvocati italiani di Legance e Maisto.

Il giorno dopo, il 19 dicembre 2019, la Juventus ha chiuso un aumento di capitale per 300 milioni. Il team di Pedersoli, composto dagli equity partner Carlo Re e **Marcello Magro**, dal senior associate **Fabrizio Grasso** e dagli associate **Federico Tallia**, **Alessia Castelli** e **Marco Sala**, ha assistito il club bianconero in relazione a tutti gli aspetti di diritto italiano. Shearman & Sterling ha assistito Juventus per gli aspetti di diritto internazionale, con un team composto dal partner **Tobia Croff** e dall'associate **Carlotta Giani**. Linklaters ha assistito, sia in relazione all'offerta pubblica in Italia sia in relazione al collocamento istituzionale, il consorzio di banche impegnato nell'operazione, con un team guidato dal partner **Ugo Orsini** e composto dal managing associate **Francesco Eugenio Pasello**, dall'associate **Matteo Pozzi** e dal trainee **Daniele Casà**.

Ma nel futuro di Exor cosa c'è? Da tempo diversi osservatori ipotizzano che gli Agnelli-Elkann possano disimpegnarsi dal settore automobilistico. Il matrimonio tra Fca e Psa, con la nascita di un player in grado di giocare da protagonista su scala globale, potrebbe costituire l'anticamera di un'exit strategy della famiglia. Del resto, la casa che fu guidata dall'Avvocato è sempre meno torinese e ancor meno italiana. John Elkann e **Andrea Agnelli** sono manager dal profilo internazionale, pragmatici e apparentemente poco legati alle radici sabaude.

Fermo restando l'impegno nella Juventus (è difficile immaginare gli Agnelli-Elkann sciogliere il legame con il club bianconero), il focus di Exor dovrebbe essere nell'editoria. Ed è una sfida tremenda, alla luce della crisi profonda che vive il settore. Il passaggio al digitale dalla carta stampata sta lasciando a terra morti e feriti. Nel comunicato che ha segnato la conquista di Gedi, John Elkann ha lanciato un messaggio: «Siamo convinti che il giornalismo di qualità ha un grande futuro, se saprà coniugare autorevolezza, professionalità e indipendenza con le esigenze dei lettori, di oggi e di domani». Speriamo abbia ragione. (m.g.) ■



# REATO FALLIMENTARE: un fenomeno da **ARRESTARE**

di alessio del negro\*

**I**l fallimento societario, ormai divenuto “liquidazione giudiziale”, è un fenomeno che in Italia continua a diffondersi con rapidità allarmante, coinvolgendo un numero ben oltre superiore a diecimila imprese ogni anno e provocando direttamente o indirettamente danni incalcolabili allo Stato. Si stima infatti che l’ammontare dei debiti erariali e previdenziali (quali imposte sui redditi, iva, ritenute d’acconto, contributi previdenziali eccetera) delle società fallite o in amministrazione straordinaria abbia raggiunto vette sconcertanti, arrivando a superare i cento miliardi di euro. Di questi, circa l’80% provengono da comportamenti fraudolenti compiuti nella gestione d’impresa.

Tale fenomeno non accenna ad arrestarsi, trovando terreno fertile sia nella complicata e spesso non tempestiva risposta da parte degli uffici giudiziari e sia nella difficoltà oggettiva di individuare





i segnali di una “frode fallimentare” e, successivamente, di fornire elementi probatori utili ai fini di giustizia.

In tal senso un ruolo fondamentale può essere giocato dal *forensic accountant*, che può mettere a disposizione competenze qualificate e una solida conoscenza dei numerosi schemi di frode fallimentare, tra cui si citano il più comune occultamento del dissesto (anche se in alcuni casi motivato dalla fiducia dell’imprenditore di poter arrestare la crisi e superarla), il *bustout* e il *bleedout* (che usano criminosamente il fallimento societario per ottenere profitto illecito dalla vendita di tutti i beni societari o dei beni di creditori, ivi compreso l’erario, con l’intenzione di non rimborsarli).

Esistono infatti numerose “red flag” (o indici di allarme) che consentono di far emergere tali disegni criminosi, quali:

- la presenza di fattori che segnalano un possibile falso in bilancio;
- la presenza di movimentazioni bancarie anomale;
- l’elevata complessità di operazioni e transazioni

verso una pluralità di soggetti, magari residenti presso centri finanziari e societari “offshore” o a tassazione limitata;

- l’assenza di rimanenze di magazzino o la vendita delle stesse nel periodo immediatamente antecedente il fallimento;
- la parziale o totale mancanza di conservazione dei registri aziendali;
- la parziale o totale assenza di informazioni;
- un’approssimativa (o assente) tenuta della contabilità.

Tali segnali possono essere individuati attraverso specifiche attività “forensic” quali:

- l’analisi economica e finanziaria degli oneri e delle spese non coerenti con l’attività societaria (avvenute prima e dopo la dichiarazione di fallimento);
- l’analisi dell’intera documentazione contabile, in formato cartaceo o digitale, al fine di evidenziare eventuali anomalie e/o

false rappresentazioni finalizzate a occultare operazioni e/o transazioni, con la conseguenza di aggravare lo stato di crisi d’impresa;

- la ricostruzione di eventuali rapporti economici tra la società fallita e le parti correlate che hanno avuto lo scopo di distrarre beni aziendali, occultare ricavi, o porre in essere irregolarità gestionali per trarre illecito profitto;

In conclusione, gli organi della procedura fallimentare e i consulenti legali, potrebbero trarre notevole beneficio dal lavoro dei forensic accountant (soprattutto nelle prime fasi del procedimento fallimentare), in quanto ciò consentirebbe di individuare tempestivamente un possibile schema di frode da segnalare all’autorità giudiziaria. 📄

\* Fraud auditor & Forensic accountant



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **8** posizioni aperte, segnalate da **5** studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Dentons; Hogan Lovells; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono **11** tra praticanti, neo avvocati, associate, commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono: civile, commerciale, societario, real estate, litigation, dispute resolution, banking and finance, tributario, contabilità, m&a, contenzioso commerciale e arbitrale.

Per future segnalazioni scrivere a:

[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

## ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Neo avvocato

**Area di attività.** Civile, commerciale, societario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca un neo avvocato con competenze in materia di diritto civile, commerciale e societario, che abbia maturato esperienza in ambito giudiziale e stragiudiziale.

Laureato a pieni voti (si prega di specificare il voto nella candidatura) e con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

**Riferimenti.** Alessandra Forcillo [afortillo@acsl.it](mailto:afortillo@acsl.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante

**Area di attività.** Civile, commerciale, societario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca un praticante laureato a pieni voti (con voto pari o superiore a 105 – si prega di specificare il voto nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata, per area di attività in materia civile – commerciale, sia in ambito giudiziale che stragiudiziale

**Riferimenti.** Alessandra Forcillo [afortillo@acsl.it](mailto:afortillo@acsl.it)



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



## DENTONS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** Praticante

**Area di attività.** Dipartimento real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta.** Praticante

**Area di attività.** Dipartimento litigation and dispute resolution

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

## HOGAN LOVELLS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 2.** Associate NQ -2PQE

**Area di attività.** Litigation

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il/la candidato/a ideale è un professionista che abbia appena conseguito l'abilitazione da avvocato o che abbia 1-2 anni di esperienza successiva a tale abilitazione, in ogni caso con almeno quattro anni di attività nel settore (incluso il periodo di pratica forense) e che possieda specifiche competenze nel campo di contenzioso, con particolare focus sul contenzioso societario e commerciale. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando il cv all'indirizzo email: [Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) con specifico riferimento all'annuncio (MAG\_LIT\_RM)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate 3-4 PQE

**Area di attività.** Banking & Finance

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il/la candidato/a ideale è un/a Avvocato/a con 3/4 anni di esperienza post qualifica maturata nel settore Banking and Finance, che abbia sviluppato specifiche competenze ed esperienza in operazioni di finanziamento (principalmente acquisition, asset, project, e property finance) in primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; la conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando il cv all'indirizzo email: [Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) con specifico riferimento all'annuncio (MAG\_BANK\_MI)

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

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

**Numero di professionisti richiesti.** 2

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

**Riferimenti.** [info@rdra.it](mailto:info@rdra.it)

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Contenzioso commerciale e arbitrale

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** L'ufficio milanese dello Studio Legale Sutti seleziona neolaureati in giurisprudenza in Italia fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio

**Riferimenti.** Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo [recruitment@sutti.com](mailto:recruitment@sutti.com), e, in caso l'interesse di massima dello studio per il profilo, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello SLS





**LE TAVOLE  
DELLA LEGGE**

**IL VINO SECONDO ZANELLA:**  
LA PAROLA MAGICA  
È TERRITORIO

**STEFANO POLATO,**  
UNO CHEF SPAZIALE

**BATASIOLO BOSCO DLA REI,**  
DOLCEZZA CANDIDA

**IL TEMPIO DEL GUSTO CINESE**  
CON L'HOT POT

MAG incontra uno dei grandi protagonisti del rinascimento enologico italiano e racconta la favola di Ca' del Bosco. Un piano di investimenti di 82 milioni per conquistare nuovi mercati

MAURIZIO ZANELLA

# Il vino secondo ZANELLA: LA PAROLA MAGICA È TERRITORIO

di francesca corradi

© giuseppe la spada



Gli italiani non brindano più a Champagne ma a Franciacorta. Emblema del territorio, la casa vinicola bresciana Ca' del Bosco inizia il viaggio negli anni Sessanta con l'imprenditore delle grandi sfide **Maurizio Zanella** che scommette sull'enorme potenziale della zona.

Dopo un viaggio in Francia per visitare le più importanti *caves*, il re delle bollicine italiane ha tentato l'impossibile per l'epoca, creando una cantina d'eccellenza che negli anni ha saputo trasformare in una delle più moderne del territorio, con una "spa dell'uva".

Padre della rivoluzione enologica degli anni '60 – insieme ad aziende come Mario Schioppetto, Marco Felluga, Marchese Incisa della Rocchetta, Giacomo Bologna, Gaja, Ceretto, Marchesi Antinori e Biondi Santi – per Zanella è stato decisivo l'incontro con lo scrittore e filosofo **Luigi Veronelli**, che ha cambiato la visione del cibo e del vino italiano.



© crackimgart

© paolo chiodini

Oggi mister Ca' del Bosco guida un impero con 245,40 ettari di vigneti, interamente convertiti a biologico, 1,8 milioni di bottiglie e un giro d'affari che, nel 2019, ha superato i 40 milioni di euro in vendite, il 19% realizzato all'estero. La corsa di Zanella non si arresta e con un piano di investimenti di 82 milioni di euro, l'azienda punta a espandersi e conquistare nuovi mercati.

Senza pronunciare mai il termine champagne, che sostituisce con un più generico "denominazione francese", a MAG un entusiasta Zanella racconta il ruolo chiave della docg – con il disciplinare più rigido al mondo: dalla genesi del termine bollicine all'affermazione della denominazione d'origine sul metodo.

**Tra meno di due anni celebrerete 50 anni dalla prima bottiglia di Ca' del Bosco venduta, mi fa un bilancio?**

È cambiato tutto. Nato come un hobby, con un vigneto di due ettari, oggi l'azienda è vicina ai 250 ettari. C'è stato un grande sviluppo per la cantina e per il mondo del vino italiano.

**Quant'è contato essere tra i primi ad aver creduto nel Franciacorta?**

Berlucchi è stata la prima, insieme a quattro o cinque aziende nobiliari della zona, a investire nel territorio e fare bollicine. Noi abbiamo cominciato dopo e da "stranieri"; non essendo nativi di Erbusco, abbiamo dato un contributo importante verso la qualità che oggi è sinonimo della Franciacorta. In ogni modo il timing è stato essenziale perché, se l'avessimo fatto dieci anni prima, nessuno ci avrebbe capiti.

**Ha trasformato una piccola casa in Franciacorta in una delle cantine più avanzate del territorio...**

Tra i fattori fondamentali ci sono sicuramente i contributi umani. Mi riferisco, ad esempio, allo scrittore e filosofo Luigi Veronelli che ha fatto tanto per il cibo e il vino italiano aprendo



**VOGLIAMO  
CONSIDERARE IL  
FRANCIACORTA  
UN'APPELLAZIONE,  
COME LO È  
BORGOGNA.  
IO PARLO DI VINO,  
NON COLORE O  
METODO INTESO  
COME TIPOLOGIA  
PRODUTTIVA MA  
DENOMINAZIONE  
D'ORIGINE**

gli occhi agli italiani e aiutandomi a comprendere i meccanismi non tecnici, ma filosofici, per capire cosa vuol dire qualità.

**Cosa intende?**

Nel nostro Paese, fino agli anni Sessanta il vino era un prodotto massificato e copriva le esigenze interne. La gente si nutriva di vino mediocre. Nel 1961 si stima che gli italiani bevessero 119 litri di vino procapite che, esclusi bambini e anziani, corrisponde a un litro al giorno circa. Il grande cambiamento avviene tra il 1965 e il 1975, quando le prime aziende, nel novero anche Ca' del Bosco, riportano il mondo del vino alla qualità e il prestigio di cui godevano agli inizi del Novecento.

**Un'attenzione che si sposta dall'industria all'agricoltura...**

Sì, la qualità dovrebbe essere associata all'agricoltura e non all'industria della cooperazione com'è stato fatto in passato.

**La Francia del vino ha un altro passato...**

I francesi sono stati bravi e sono riusciti a mantenere i capisaldi, anche nei periodi più bui, e non svendere il vino. Hanno investito molto sulla politica della qualità del territorio, dell'immagine e della valorizzazione, a differenza nostra. Se parliamo di export, il loro vino viene venduto, al litro, quasi tre volte il nostro prezzo.

**Cosa vuol dire essere protagonista del rinascimento enologico italiano?**

Aver contribuito alla rinascita del vino ed essere passati dalla quantità alla qualità.





DALLA  
VENDEMMIA  
2019, TUTTA LA  
PRODUZIONE  
SARÀ BIO. SIAMO  
CERTIFICATI MA  
ABBIAMO FATTO  
UNA SCELTA  
CONTROCORRENTE:  
NON LO  
SCRIVIAMO  
ANCORA IN  
ETICHETTA

### Quali altre aziende hanno cambiato il "modo di fare" vino?

Mario Schioppetto e Marco Felluga in Friuli-Venezia Giulia; Gaja, Ceretto e Bologna in Piemonte; Biondi Santi, Incisa della Rocchetta e Marchesi Antinori in Toscana, solo per fare i nomi di coloro con cui ho condiviso molte esperienze.

### Quanto conta il territorio per il successo di un vino?

È la parola magica. Nel mondo del vino di qualità le radici e le caratteristiche di ogni territorio sono fondamentali per ottenere prodotti di grande pregio. La Comunità europea obbliga i produttori a segnalare in etichetta l'effervescenza, e quindi la presenza di bolle, all'interno della bottiglia. Ogni Paese ha un nome: *cava* in Spagna, *spumante* in Italia, *sekt* in Germania e *vin mousseux* in Francia. Non siamo uno spumante e per farlo capire al pubblico abbiamo coniato il termine *bollicine*. Un nome da cui ora prendiamo le distanze perché abusato. Siamo stati i più accaniti e nel 1995 abbiamo ottenuto, dall'Italia prima e dalla CE poi, il divieto di mettere la parola *spumante* sulle etichette dei nostri prodotti equiparandoli a un vino. Vogliamo considerare il Franciacorta un'appellazione, come lo è Borgogna. Io parlo di vino, non colore o metodo inteso come tipologia produttiva – come fanno altri – ma denominazione d'origine.

### Ci dà un po' di numeri?

1,8 milioni di bottiglie di Franciacorta e vini prodotti nel 2018; un giro d'affari legato alla vendita, nel 2019, che supera i 40 milioni di euro, il 19% dei quali realizzato all'estero.

### Lo champagne è ancora il più richiesto nel mondo? È giusto fare il paragone?

Siamo due mondi diversi. Abbiamo in comune solo il metodo di produzione. Loro hanno 250 anni di storia in più di noi, ma nei nostri 50 anni abbiamo raggiunto livelli di qualità eccelsi e a oggi riconosciuti solo parzialmente dal consumatore.

### Cosa pensa del vino biologico? E del vino naturale?

Ca' del Bosco crede nel biologico tanto che, dalla vendemmia 2019, tutta la produzione sarà bio. Siamo certificati ma abbiamo fatto una scelta controcorrente: non lo scriviamo ancora in etichetta. Abbiamo iniziato la conversione dal convenzionale vent'anni fa passando dagli 80 ai 240 ettari attuali. Penso che oggi, però, questo termine sia usato impropriamente e solo come leva di marketing. Il biologico non è e non deve passare come unica chiave qualitativa. Ci sono diversi fattori che contribuiscono a fare la grandezza di un vino, la posizione dei vigneti e come questi vengono coltivati è uno. Diversa cosa è per il vino naturale, tre volte su cinque si fa aceto e, se non si pota la vigna, questa muore.



© sarah michaëlle



**Ca' del Bosco è di moda?**

Spero che non lo sia perché le mode passano. Mi piace pensare che sia un vino che dà sicurezza e costanza.

**Come siete percepiti dal pubblico internazionale?**

Come una sorpresa. L'export è ancora basso e questo è un grande limite. Tenga presente che i grandi vini italiani come il Brunello, il Barolo, esportano oltre il 50% della produzione. E mentre l'export della denominazione francese è intorno al 60% – sembra quasi impossibile scalfire questo primato – il distretto della Franciacorta non arriva nemmeno al 12%. La causa è che tutti coloro che fanno le bolle hanno un prezzo dal 50 al 70% inferiore rispetto a quelle francesi, il Franciacorta è l'unico che si avvicina a quel valore e Ca' del Bosco, in qualche caso, lo supera. Va da sé che il consumatore straniero, da Hong Kong a Buenos Aires, preferisca ordinare un vino nettamente meno costoso, questo giustifica anche il successo del Prosecco, oppure carissimo e iconico come la denominazione francese.







© sandro michaelles

#### **È solo questione di tempo?**

Sì, la costruzione di un mercato estero richiede anni, se non decenni. Ma siamo fiduciosi perché Ca' del Bosco, pur avendo un prezzo superiore, performa bene.

#### **È stato presidente, per due mandati, del Consorzio di tutela per il Franciacorta. A che punto siamo oggi?**

La Franciacorta è un territorio meraviglioso che va sempre più valorizzato: un lavoro che cerchiamo di svolgere al meglio anche tramite il Consorzio per la tutela del Franciacorta, che dà le linee guida sul prodotto favorendo la qualità sulla quantità. È proprio il disciplinare, il più rigido al mondo, che ci ha permesso di raggiungere livelli di qualità elevatissimi in poco più di 50 anni. Nella denominazione francese, ad esempio, è consentita la resa fino a 160 quintali per ettaro, mentre in Franciacorta non si devono superare i 120 quintali all'ettaro.

#### **Gli unici, in Italia, a essere passati da doc a docg...**

Sì, abbiamo anche cambiato il nostro ordinamento cinque volte obbligando i produttori a fare maggiori sacrifici.

L'impegno costante nel tempo ci ha premiati, tanto che per 15 anni non abbiamo fatto un euro d'investimento in comunicazione e pubblicità, ma solo in tutela e sperimentazione.

#### **Mi conferma gli 82 milioni d'investimenti entro il 2025?**

Sì, abbiamo stanziato questa cifra importante nel 2016 e, ad oggi, abbiamo già speso 58 milioni.

#### **Recentemente è stato inaugurato un impianto di ultima generazione...**

In passato abbiamo investito molto denaro in tecnologia che ci aiuta, anche se sembra un controsenso, a realizzare un prodotto più naturale. Siamo gli unici ad avere una "spa dell'uva", raddoppiata con la vendemmia 2018: un sistema di lavaggio e asciugatura delle uve che avviene prima della pressatura. È un'eccellenza che ci permette di lavorare grappoli puliti e salubri che necessitano di minime aggiunte di solfiti per dare longevità ai vini. Ne andiamo molto fieri.

#### **Quali sono gli scenari futuri per Ca' del Bosco?**

È un mondo molto dinamico, quello del vino italiano. Per quanto mi riguarda il Franciacorta ha fatto molto bene ed è riuscito a valorizzare una zona che in trent'anni ha raggiunto e superato i grandi territori delle bollicine: dalla quarta posizione degli anni Novanta ora siamo i primi, seguiti da Trento – la metà in dimensione rispetto a noi – Piemonte e Oltrepò Pavese. Con Ca' Del Bosco contiamo nei prossimi anni di rimanere gli stessi "talebani", con la qualità senza nessun compromesso. Il vero segreto, però, è non essere mai soddisfatti di ciò che si è ottenuto. Solo così si può andare oltre, migliorare costantemente puntando sempre all'eccellenza.

#### **Chi prenderà le redini di questo impero?**

Non ci ho ancora pensato ma sicuramente sarà qualcuno appassionato di questo mondo. È un lavoro che non si può fare se non si sente la vibrazione. ■



STEFANO POLATO

# STEFANO POLATO, UNO CHEF SPAZIALE

Il professionista veneto, alla guida dello Space Food Lab di Argotec, ha rivelato a MAG cosa mangia un astronauta in orbita e le ricadute sul food degli esperimenti nello spazio

di francesca corradi

# È

È proprio il caso dirlo, **Stefano Polato** è uno chef spaziale. Classe 1981, il professionista è il responsabile dello Space Food Lab dell'azienda ingegneristica aerospaziale Argotec di Torino.

Se nell'immaginario collettivo, alimentato dai film sul tema, siamo soliti pensare che gli astronauti si nutrano con pillole o integratori ci sbagliamo. «L'alimentazione in orbita deve essere il più possibile uguale a quella della vita quotidiana del professionista e il 99% del cibo somministrato è allo stato solido o semi-liquido. Non si tratta, inoltre, solo di nutrire ma anche appagare il gusto», afferma Polato.

E questo è ciò che fa lo Space Food Lab, una delle due uniche realtà di questo calibro presenti nel nostro Paese, che produce cibo per gli astronauti dell'agenzia aerospaziale europea (Esa). Però, mentre il 90% della dispensa a bordo è fornito dai finanziatori della missione - Russia





e Usa – Polato con il suo team si occupa solo del bonus food ovvero dei piatti extra che vanno a integrare il piano nutrizionale tradizionale.

Lo chef, che ha supportato l'ideazione e la produzione del cibo di **Samantha Cristoforetti** per la missione spaziale Futura ma anche di altri astronauti come **Luca Parmitano**, ha iniziato a lavorare per il laboratorio nel 2012, anche grazie al background nel campo della sana alimentazione e della cucina preventiva.

Il percorso di ricerca e studio, negli anni, lo hanno portato a esplorare nuovi sistemi di cottura e sviluppare nuove consapevolezze. Ricerche che si collegano a doppio filo con l'epigenetica svelando il legame tra età biologica ed età cronologica. «Lo stress cellulare a cui gli astronauti sono sottoposti dentro le navicelle della stazione spaziale internazionale fornisce in questo senso preziose indicazioni, permettendo di elaborare diete alimentari sempre più precise e sofisticate anche per le persone comuni», afferma Polato.

La missione rappresenta per l'astronauta una bella sfida anche per il corpo: prima, durante e dopo la spedizione. L'assenza di peso e le condizioni spaziali, infatti, alterano inevitabilmente le condizioni dell'astronauta che, una volta a terra, deve lottare per riportarle alla normalità. Gli esperti stimano occorra quasi un anno per un recupero totale. E se le missioni, in passato, duravano solo pochi giorni, oggi possono raggiungere anche sei mesi e in qualche caso addirittura un anno. Il cibo insieme all'attività fisica diventano perciò fondamentali per arginare

l'invecchiamento cellulare e agire anche a livello ormonale. «Le pietanze che vengono somministrate in orbita sono liofilizzate o termo stabilizzate: i piatti, già pronti, non vengono cucinati ma solo scaldati. Nelle navicelle spaziali, infatti, non ci sono frigoriferi e il cibo deve riuscire a conservarsi, senza alterarsi. Nella maggior parte dei casi, i pasti sono contenuti in buste multistrato, e nel caso di alimenti liofilizzati queste sono dotate di una valvolina per l'inserimento dell'acqua. Il prodotto, inoltre, per essere consumato in assenza di gravità deve avere una certa densità, come quella del risotto», racconta lo chef.

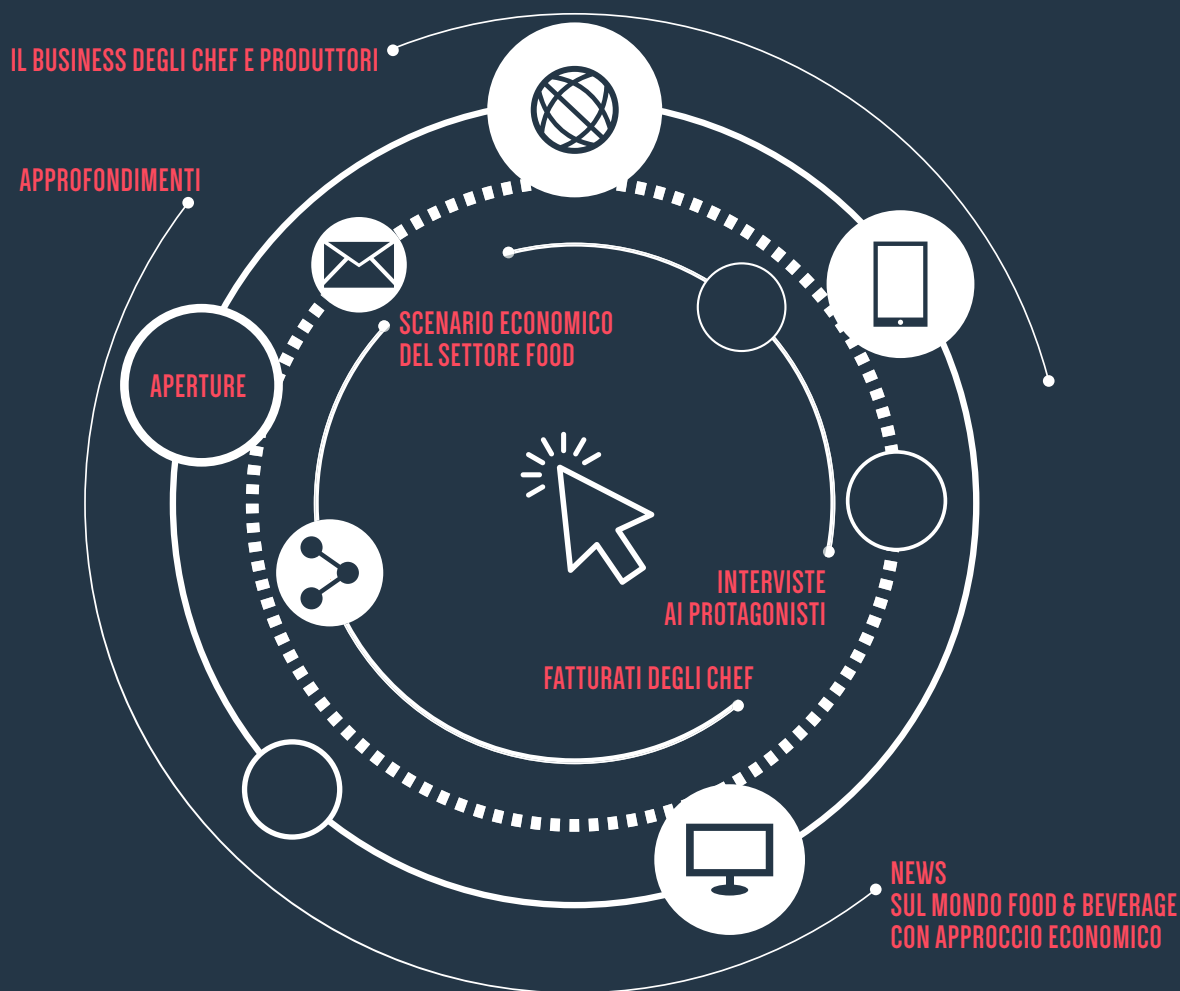
Sostenitore dei prodotti locali, Polato è diventato esperto anche di tecniche di cottura avanzate, con cui produce per gli astronauti pasti in grado di conservarsi a lungo solamente grazie all'impiego di conservanti naturali. «L'ideale sono i piatti unici che vengono somministrati tre volte al giorno insieme a due spuntini, come è consigliato fare quotidianamente», afferma Polato.

Lo chef ne ha elaborato alcuni – composti dal 50% di verdure, il 25% da proteine e 25% da carboidrati per Cristoforetti. «Tra i piatti più apprezzati in orbita c'è un'insalata a base di quinoa e sgombrò e una zuppa di legumi fatta di ingredienti Presidi Slow Food e digeribilissima, a cui si aggiungono snack e uno smoothie di pera, mela, cannella e frutti di bosco, che le ricordava la terra d'origine, il Trentino». Si dice che ogni dollaro



# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



[www.foodcommunity.it](http://www.foodcommunity.it)




STEFANO POLATO

investito nello spazio abbia un ritorno economico concreto di quattro dollari, questo dimostra come le ricerche che nascono per eventi eccezionali, come le spedizioni, abbiano una ricaduta diretta sulla nostra quotidianità.

La preparazione del super food per gli astronauti non è che una delle tante attività del laboratorio. «Con tecnologi alimentari, dietisti, ingegneri e nutrizionisti stiamo, ad esempio, analizzando sistemi atermici per mantenere i nutrienti inalterati – ad esempio a 36 gradi si comincia a perdere la vitamina C – per conservare i micro e i fitonutrienti come gli antiossidanti».

Lo spazio ha caratteristiche simili dello stare in alta quota o all'interno di cave, luoghi che richiedono quindi cibi

gustosi ma facili da preparare e consumare. «Per questo motivo ora ci rivolgiamo a persone che fanno attività estreme» aggiunge Polato. «In Argotec, ad esempio, viene preparato il bonus food anche per le forniture di equipaggi di imbarcazioni particolari».

In attesa della prossima commessa, Polato si sta dedicando alla divulgazione, nei centri dell'Esa e dell'Asi, l'agenzia spaziale italiana: «Realizzo corsi e incontri con l'obiettivo di sensibilizzare le persone a una maggiore consapevolezza alimentare. Dal punto di vista personale mi sento privilegiato e fortunato, mi piacerebbe che un cuoco mettesse il naso dentro il nostro laboratorio per vedere il cibo da una diversa prospettiva». 



# BATASIOLO BOSCO DLA REI, dolcezza candida

di uomo senza loden\*

La dolcezza sbandierata mi lascia sempre perplesso. Di più: mi mette a disagio, mi insospettisce e irrita perché trasuda falsità, prelude ad artifici e raggiri (...un po' di riferimento al mondo legale non guasta mai...), si atteggia a retrogusto dell'ipocrisia. Cinismo da avvocato? Premesso che contesto, credendoci persino abbastanza, il binomio cinismo/avvocato, mi orienterei piuttosto verso un riflesso pavloviano. Sarà perché serie delusioni, a me come a tanti, sono giunte da persone apparentemente dolci, di una dolcezza artificiale e come tale totalmente sganciata dalle generatrici di dolcezza autentica: tra le molte, la difficoltà e la sensibilità. La dolcezza emerge pudica in momenti inaspettati, accompagna e segue momenti dolorosi. Se

autentica e pura, essa non si manifesta autonoma, solitaria e monolitica, ma germoglia senza mai essere protagonista. La dolcezza può essere frutto di una sofferenza elaborata. O di un grande amore, l'altro lato della passione in un grande amore. Richiede attitudine a osservare persone (anche se stessi) e circostanze attraverso le lenti della sensibilità. Quando si manifesta, anche solo in un fugace sguardo, allevia la tristezza e riorienta l'animo. Trasmette energia. Rassicura. E poi la dolcezza è garbata, gentile, come garbate e gentili sono le persone dolci. La dolcezza artificiale, al contrario, non è mai garbata: è volgare. Questa mia ritrosia nei confronti della dolcezza non riguarda solo le persone, ma anche i vini. I vini dolci mi insospettiscono: spesso non è colpa loro, ma delle disdicevoli circostanze che li vedono serviti troppo giovani e traboccanti di solforosa (quante bottiglie di Sauternes sprecate per mero esibizionismo!). Per tacere delle banali proposte di abbinamento al formaggio erborinato (qualsiasi formaggio purché sia erborinato) e delle temperature improbabili alle quali vengono serviti. In ogni caso il rischio che siano stucchevoli, pesanti, manieristici, grossolani è appena dietro l'angolo. E l'abbinamento? Un incubo.

Intendiamoci: ci sono soluzioni. Molte soluzioni. Oggi ne propongo una. Gentile e garbata.

Batasiolo Bosc Dla Rei Moscato d'Asti docg. 2018. Colore giallo pallido trasparente con una lieve increspatura portata dalla fitta, sebbene impalpabile, tessitura di bollicine finissime. Al naso una dolcezza delicata, quasi eterea, che ricorda una ninfa dei boschi. Frutti e fiori bianchi in abbondanza a fare da palcoscenico a una danza di rosa canina, albicocca, caprifoglio, ananas dalle gote pallide, pesca di vigna, qualche sentore di agrume declinato verso il limone.

In bocca ampio, lungo, con un grado di freschezza che contribuisce a farne un vino equilibrato e mai stucchevole nonostante la dolcezza che definirei elegante. La finezza delle bollicine, quasi impalpabili, contribuisce alla leggerezza tattile di Bosc Dla Rei.

Bosc Dla Rei è un vino gentile e garbato. Di una dolcezza riservata e candida.

Bosc Dla Rei si accompagna con leggiadria a dessert a base di frutta, anche in macedonia, alla piccola pasticceria, alle creme, mentre osserva con disagio preparazioni a base di cioccolato (mai abbastanza ricordata la difficoltà di abbinamento vino/cioccolato), panna, pan di Spagna, dolci con tracce più o meno marcate di alcolici. 🍷

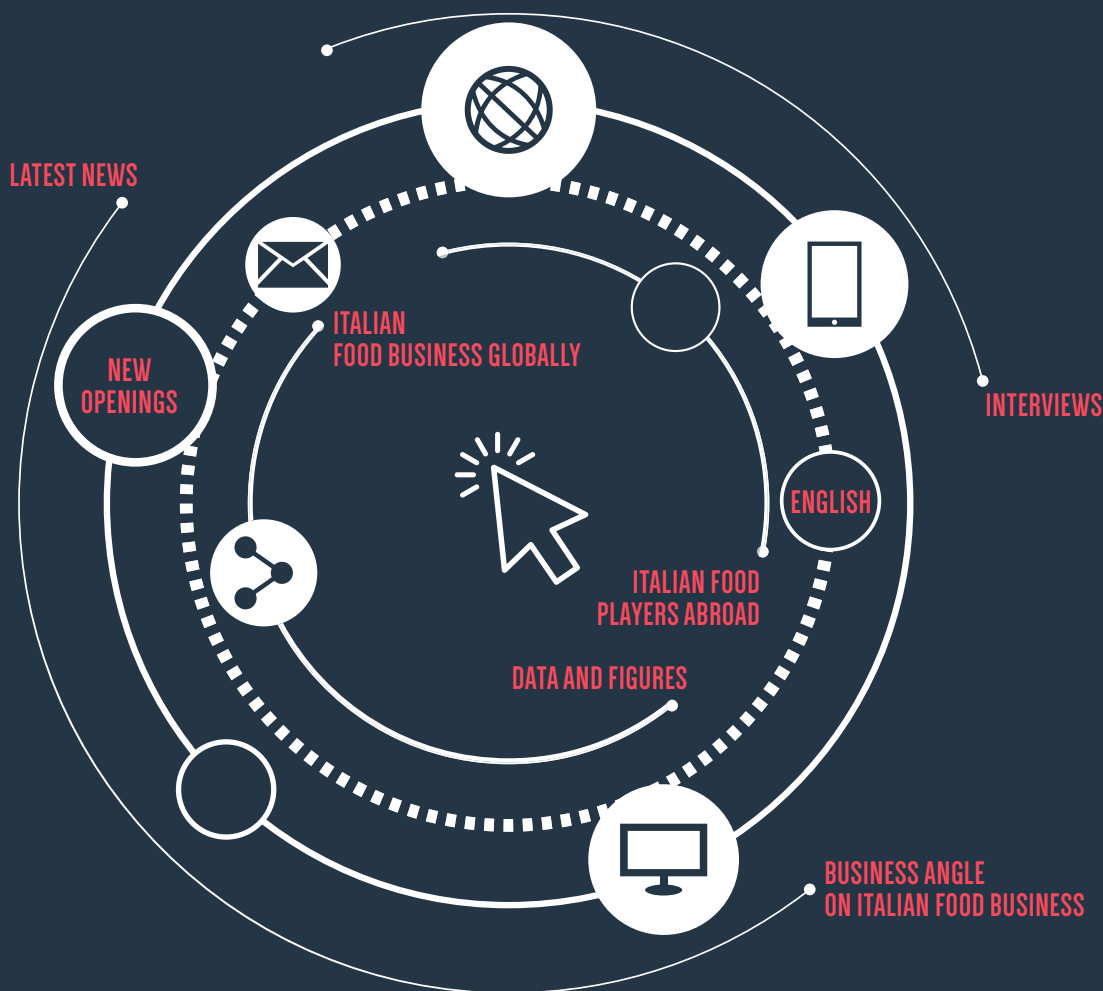
*\* l'autore è un avvocato abbastanza giovane per poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*





# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



[www.foodcommunitynews.com](http://www.foodcommunitynews.com)

# IL TEMPIO del GUSTO CINESE con l'HOT POT

di francesca corradi

Alzi la mano chi non ha mai provato l'*hot pot*. In cinese è conosciuto come *da bin lo*, mentre a Tokyo come *shabu shabu*. Quello che potrebbe diventare il food trend del 2020, non è altro che una *bourguignonne* nella versione in brodo, ovvero un grande tegame riscaldato, posto in mezzo al tavolo, nel quale intingere a piacere diversi ingredienti - dal controfiletto australiano ai crostacei, dalla pasta al pak-choi - con un passaggio finale in salse saporite da comporre a piacere. Questa, però, non è che una delle tante specialità del panorama gastronomico del Paese della Grande Muraglia che si possono assaggiare da 168 Chinese Township.

L'insegna di viale Jenner, uno dei ristoranti fusion più grandi d'Italia, con oltre 500 piatti dà la possibilità di fare un autentico viaggio gastronomico - dal Sud Est asiatico alla regione del Canton, fino ad Hong Kong - senza muoversi dalla città. Lasciate perdere, quindi, il riso alla cantonese e l'involto primavera e provate i dim sum alla piastra con cipollotto e zenzero o gli *shao mai* di granchio ai calamari croccanti; i *bao*, l'anatra arrosto, l'uovo centenario. Gli chef consigliano: le puntine di maiale, la zuppa di melone d'inverno, i funghi alla menta, i ricci di mare cotti al vapore e serviti interi, farciti con una cremosa salsa a base di uovo.

L'esperienza in puro stile cantonese non è solo nel gusto ma anche nell'ambiente. 168 Chinese Township è un vero tempio, che ben rappresenta la maestosità del gigante asiatico. Composto da vari ambienti, alcuni un po' kitsch, il locale ha una grande reception, stile hotel 5 stelle lusso, che anticipa il grande salone con le cucine a vista. Un *patchwork* di stili: da privè con tavoli imperiali a nicchie laterali con divani in pelle e raffigurazioni di maschere originali, da angoli più sobri dall'impronta metropolitana a un'intera sala dove fare l'esperienza conviviale dell'*hot pot*.

Prezzo medio 35 euro, bevande escluse. 🍷

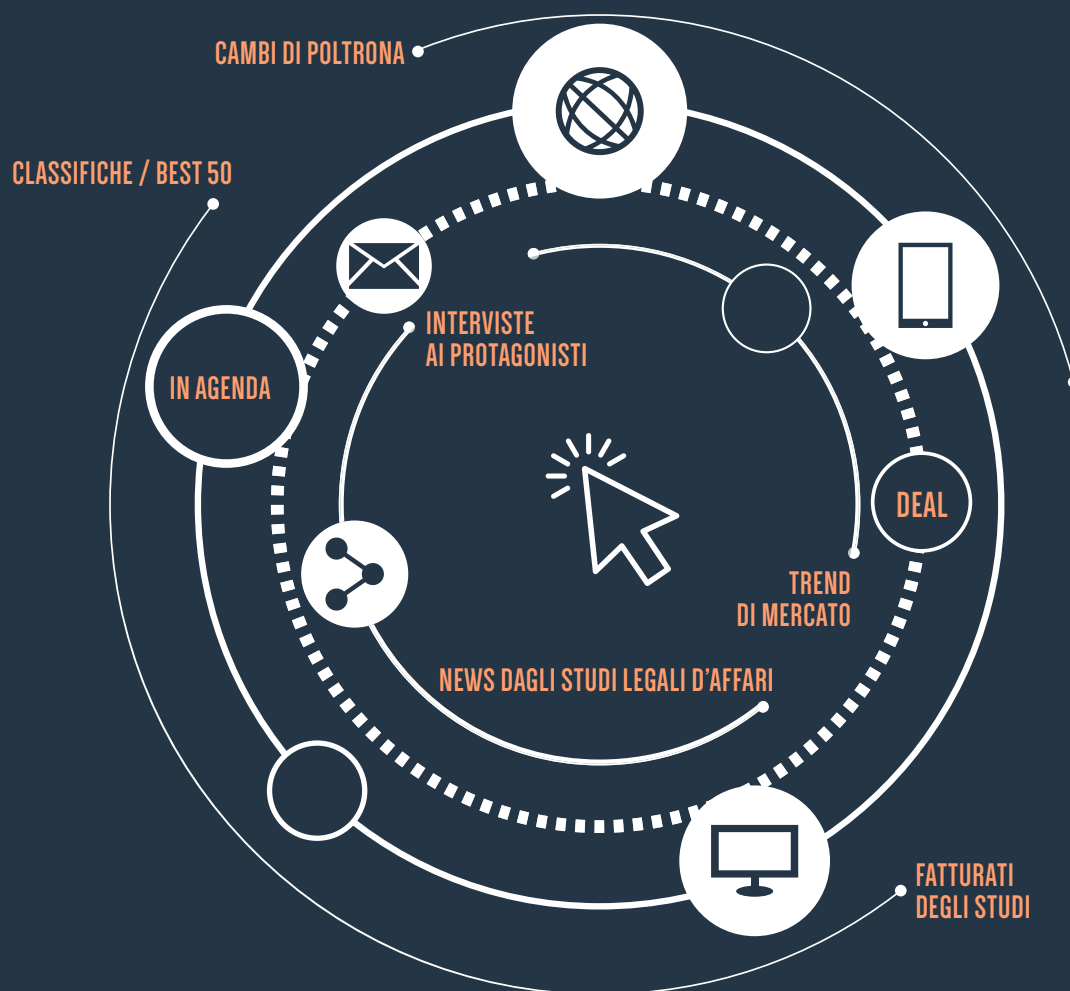
168 CHINESE TOWNSHIP. Viale Jenner, 29 - Milano - [www.ristorante168.com](http://www.ristorante168.com)





# LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



[www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it)