

## Periscopio

2021, LE 6 PARTITE  
FINANZIARIE DELL'ANNO

## Partita Doppia

NBA, UNA GIUNGLA  
DI NORME E CONTRATTI  
PER VERI MANAGER

## Scenari

GIMME5,  
LA DEMOCRATIZZAZIONE  
DEL RISPARMIO GESTITO

## Frontiere

CITEL GROUP, INTELLIGENZA  
MERIDIONALE

## Speciale

NUOVO RECORD PER I CAMBI  
DI POLTRONA NEL LEGALE

## In crescita

ALMA STA, NEL 2021  
PUNTA ALLA "TAGLIA 25"

## Agroindustria

UNIFRUTTI, STORIA  
E STRATEGIE

## Speciale

LEGALCOMMUNITY  
MARKETING AWARDS  
2020. I VINCITORI

Co-investimenti, minoranze e lancio di fondi  
più selettivi. La società è in piena evoluzione.  
*MAG* intervista l'ad, Antonio Pace

# IL NUOVO CORSO DEL FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO



# SULLA NUOVA FRONTIERA DELLA LOGISTICA



«Puntiamo ad investire un miliardo di euro nella logistica sia di tipo tradizionale che *last mile* nei prossimi 24 mesi». Così, **Mario Abbadessa**, senior managing director & country head di Hines Italy, ha salutato il 2020 e cominciato il 2021. «Siamo consapevoli – ha dichiarato – che l'evoluzione dei mercati verso la digitalizzazione renderà sempre più core questa asset class. Lo faremo con un approccio differente e innovativo volto alla realizzazione di veri e propri poli logistici realizzati ex novo e gestiti da noi direttamente. È una nuova frontiera di sviluppo della logistica in Italia».

«Crediamo in un modello strategico – ha concluso Mario Abbadessa – che introduca anche in questo settore la filosofia avviata in ambito living, qualificata da unità in affitto e servizi ad elevato valore aggiunto, in un più ampio quadro di attenzione alla mobilità sostenibile». La nuova strategia, che intende quindi innovare i tradizionali paradigmi del mercato della logistica, generalmente concentrati su asset a reddito, prevede la realizzazione di poli logistici di proprietà, realizzati ex novo su terreni greenfield acquisiti. Prelios SGR sarà il gestore del fondo immobiliare ed Hines agirà in qualità di advisor strategico seguendo l'intera filiera dello sviluppo, dalla progettazione fino alla realizzazione e successiva locazione, garantendo così il massimo ritorno dell'investimento. La prima acquisizione off-market ha riguardato un terreno nel Comune di Castel San Pietro, nell'area metropolitana di Bologna, in partnership con FAP Investments. L'operazione, perfezionata attraverso il Fondo italiano neo-costituito HEVF 2 – Italy gestito da Prelios SGR, investito a sua volta dal fondo pan-europeo HEVF 2, comporterà complessivamente investimenti per 60 milioni di euro. 

## N.154 | IL.01.2021

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

### Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

### Capo Redattore

ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it

### Caposervizio

laura.morelli@lcpublishinggroup.it

### con la collaborazione di

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.it

alessio.foderi@lcpublishinggroup.it

### Video Production

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

### Centro Ricerche

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

### Art Direction

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com

### Graphic Designer

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

### Managing Director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

### COO

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

### General Manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

### Communication, Marketing & BD Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

### Communication, Marketing & BD Assistant

veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

### Events Manager

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

### Events Coordinator

giulia.vella@lcpublishinggroup.it

### Senior Account

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

### Key Account

andre.falange@lcpublishinggroup.it

### Amministrazione

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

### Accounting Department

marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

### Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

### Hanno collaborato

Barabino & partners legal, uomo senza ioden

### E

### ditore

LC S.r.l.

Sede operativa: Via Savona, 100 - 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstol, 10 - 20146 Milano

Tel. 02.36.72.76.59

www.lcpublishinggroup.it



## 30 L'INTERVISTA IL NUOVO CORSO DEL FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

06 **Agorà**  
Fondo Italiano d'Investimento,  
Di Dio chief investment officer

12 **Il barometro del mercato**  
Pharma, moda e giochi spingono l'm&a

18 **Periscopio**  
2021, le 6 partite finanziarie dell'anno

40 **Scenari**  
Gimme5, la democratizzazione  
del risparmio gestito

44 **Frontiere**  
Citel Group, intelligenza meridionale

46 **Partita Doppia**  
Nba, una giungla di norme e contratti  
per veri manager

48 **Finanza e diritto... a parole**  
Il principio di efficacia e la ricetta  
della mobilità

54 **Speciale**  
Nuovo record  
per i cambi di poltrona

72 **In crescita**  
Alma Sta, nel 2021 punta  
alla "taglia 25"

76 **Dalla Svizzera**  
Altenburger: sempre più  
internazionali

82 **Diario in house**  
Cucchiato dalla libera  
professione all'azienda

94 **Scenari**  
I nuovi orizzonti del lavoro

100 **Speciale Marketing  
Awards 2020**  
I vincitori

106 **AAA...Cercasi**  
La rubrica Legal Recruitment  
by legalcommunity.it

110 **Food business**  
Pasta Sgambaro, rimanere  
italiani al 100%

116 **Agroindustria**  
Unifrutti, storia e strategie

120 **Calici e pandette**  
Dogliani Superiore Clavesana,  
sensazioni d'infanzia

122 **Le tavole della legge**  
Al Mercato Street,  
tra burger e ribs



# SIAMO SU TELEGRAM



**LEGALCOMMUNITY**  
@LEGALCOMMUNITY\_IT



**FINANCECOMMUNITY**  
@FINANCECOMMUNITY\_IT



**INHOUSECOMMUNITY**  
@INHOUSECOMMUNITY\_IT



**FOODCOMMUNITY**  
@FOODCOMMUNITY\_IT



**LEGALCOMMUNITYCH**  
@LEGALCOMMUNITYCH\_CH



È DISPONIBILE  
**UN NUOVO CANALE**  
PER OGNI TESTATA

**ISCRIVITI**  
PER RICEVERE LE NOTIZIE  
E RIMANERE  
**SEMPRE**  
**AGGIORNATO!**



PRIVATE EQUITY

## Fondo Italiano d'Investimento, Di Dio chief investment officer

**Gianpaolo Di Dio** (foto) è stato nominato chief investment officer (cio) del Fondo Italiano d'Investimento (Fii). Di Dio, nel Fii dalla fondazione (2010), è senior partner del Fondo Italiano Consolidamento e Crescita (Ficc), fondo di private equity della dimensione di 500 milioni di euro, focalizzato su processi di consolidamento di imprese operanti in settori di eccellenza. Prima di arrivare al Fii, è stato amministratore delegato di Arcotronics e di Netscalibur Italia, e co-fondatore e general partner di TLcom Capital, fondo di venture capital lanciato nel 1999 come joint venture con Morgan Stanley Capital Partners. È stato, inoltre, senior manager in Bain&Co., dove si è occupato principalmente di consulenza strategica e business development per il settore Tmt.

I compiti principali di Di Dio saranno il coordinamento dell'attività di investimento portata avanti dai fondi gestiti, al fine di garantire la massima armonia tra tutti gli strumenti messi in campo per lo sviluppo del sistema delle pmi italiane.

Il cda presieduto da **Andrea Montanino** e guidato dall'amministratore delegato **Antonio Pace**, inoltre, ha deliberato l'avvio di un progetto di restauro, con il quale, nell'occasione dei dieci anni dall'istituzione, Fii afferma il ruolo di promotore di cultura volto a valorizzare il genio e l'eccellenza italiana in ambito artistico. Il progetto, nominato *L'Arte del Fare*, riguarderà, inizialmente, il sostegno al restauro di una selezione di disegni del Codice Atlantico di Leonardo, conservato nella Veneranda Biblioteca Ambrosiana di Milano.

Nata nel 2010 su iniziativa del ministero dell'Economia e delle Finanze (Mef) e partecipato a maggioranza da Cdp Equity, e per le rimanenti quote da Intesa Sanpaolo, Unicredit, Abi e Confindustria, il Fii ha come principale obiettivo la gestione di fondi mobiliari chiusi dedicati a far confluire capitali pazienti verso il sistema delle imprese italiane d'eccellenza, coniugando finalità di ritorno sul capitale investito, in linea con i benchmark internazionali, con quelle di sviluppo del sistema produttivo italiano. Ad oggi Fii Sgr gestisce dieci fondi di investimento chiusi riservati ad investitori qualificati, per un totale di asset under management target pari ad oltre 3 miliardi di euro, e opera sia attraverso investimenti diretti, sia investimenti indiretti (fondo di fondi).



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



LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 36727659



REAL ESTATE

## Colliers, Martani senior advisor workspace & hospitality

**Pietro Martani** (foto) è il nuovo senior advisor *workspace & hospitality* di Colliers International Italia, gruppo attivo nei servizi di consulenza immobiliare.

Martani lavorerà trasversalmente a tutte le business line e si concentrerà sui clienti per meglio progettare e gestire i cambiamenti che l'innovazione tecnologica ha reso concreti, anche in conseguenza della pandemia, negli ambiti *workspaces & hospitality*.

Martani è imprenditore dal 1999 con iniziative di rilievo come Copernico, dal 2015 al 2020, con 18 immobili per 100.000 metri quadri *under management*, e Halldis, dal 2003 al 2015, con 1.200 immobili *under management*.

SERVIZI FINANZIARI

## State Street, Bongiovanni a capo assicurazioni area Emea

**Christian Bongiovanni** è il nuovo responsabile segmento assicurazioni per Europa, Medio Oriente e Africa (Emea) di State Street Corporation. Basato a Milano, Bongiovanni sarà responsabile dello sviluppo di opportunità di collaborazione con le compagnie assicurative in Emea, riportando direttamente a **Jörg Ambrosius**, responsabile dell'area Emea, e ad **Akhil Jain**, responsabile globale del segmento assicurazioni. Bongiovanni approda in State Street da The Boston Consulting Group, dove ha diretto l'area di analisi avanzate per il settore assicurativo in tutta Europa. Precedentemente ha lavorato in McKinsey & Co., in qualità di partner dell'insurance practice e co-leader dell'area advanced analytics in ambito assicurativo.

# SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP  
LC



I COMMENTI  
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE  
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



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



STORIE  
DEI PROTAGONISTI  
DELLA COMMUNITY  
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO  
DELLE MAGGIORI NOTIZIE  
PUBBLICATE  
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



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





AL VERTICE

## Cassa Dottori Commercialisti, Distilli nuovo presidente

**Stefano Distilli** (foto) è il nuovo presidente di Cassa Dottori Commercialisti. A designarlo il consiglio di amministrazione rinnovato a inizio novembre, che ha eletto anche Michele Pirotta, dell'ordine di Milano, alla carica di vicepresidente. Al secondo mandato come componente del cda, per la quale ha ricoperto l'incarico di coordinatore della commissione per gli investimenti mobiliari, Distilli, 53 anni, di Aosta, è stato delegato dell'ente dal 2008 al 2016.

Distilli succede a **Walter Anedda**, che ha guidato l'ente dal 2016 al 2020.

«Continueremo a lavorare per garantire un futuro previdenziale sereno agli oltre 70mila iscritti - ha commentato Distilli - cercando di affiancarli e supportarli nella crescita professionale e nei bisogni assistenziali, grazie all'attivazione di iniziative di welfare strategico e con un'estrema attenzione alla gestione del patrimonio dell'ente, proseguendo nel percorso intrapreso nello scorso quadriennio, che ha registrato una crescita delle riserve patrimoniali del 21,5%, un miglioramento del rapporto tra riserve patrimoniali e pensioni che passa dal 26,6 registrato nel 2016 al 29,7 del 2020, a fronte di un generale incremento delle prestazioni di welfare del 14%».

ASSET MANAGEMENT

## Widiba, tre nuovi consulenti finanziari a Padova

**Angela Di Giacomo**, **Federico Camelin** e **Adriano Trevisan** sono entrati nella rete di Widiba a Padova in qualità di consulenti finanziari.

Di Giacomo, 43 anni, di Potenza, ha maturato vent'anni di esperienza in Veneto. Camelin, 41 anni, padovano, proviene da Banca Consulia. Trevisan, 59 anni, di Padova, lascia Valori & Finanza per entrare in Widiba.

A supporto della crescita locale, nuovi uffici ospiteranno nelle prossime settimane la squadra di Padova, guidata dall'area manager **Giovanni Mazzeo**, in linea con il piano di rebranding della banca su tutto il territorio.



# 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.



LC srl  
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano  
Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano  
Tel. + 39 02 36727659





# PHARMA, MODA E GIOCHI SPINGONO L'M&A

Il 2021 si apre con lo shopping svizzero di Angelini che acquisisce Arvelle Therapeutics. Il big deal segue l'acquisizione di Stone Island da parte di Moncler e la nascita di un colosso nel gaming italiano



Il passaggio dal 2020 al 2021 è stato all'insegna dei mega deal. L'anno appena chiuso è terminato con l'acquisizione di Stone Island da parte di Moncler e il passaggio di Lottomatica Scimmesse e Videolot Rete a Gamenet Group da cui nascerà il più grande gruppo del gaming online operante in Italia. Quello appena cominciato, invece, ha visto Angelini Pharma conquistare il gruppo biofarmaceutico svizzero Arvelle Therapeutics. Ecco chi sono gli advisor che hanno seguito queste operazioni.

## ANGELINI CONQUISTA ARVELLE THERAPEUTICS

White & Case ha assistito Angelini Pharma, azienda farmaceutica internazionale, parte del gruppo Angelini, tra i principali operatori nei settori farmaceutico e della salute e benessere personale, nel contesto di un'asta competitiva per l'acquisizione di Arvelle

Therapeutics, gruppo biofarmaceutico costituito in Olanda e con headquarter in Svizzera, focalizzato sullo sviluppo di trattamenti innovativi destinati a pazienti affetti da disturbi del sistema nervoso centrale, per un valore fino a 960 milioni di dollari. KPMG si è occupato della due diligence Tax & Accounting.

Per Arvelle ha svolto il ruolo di advisor finanziario unico Centerview Partners UK, mentre Sidley Austin LLP e NautaDutilh NV hanno fatto da consulenti legali.

A seguito dell'acquisizione di Arvelle Therapeutics, Angelini Pharma avrà la licenza esclusiva per commercializzare il cenobamato nell'Unione Europea e in altri Paesi dello Spazio Economico Europeo (inclusi Svizzera e Regno Unito) diventando uno dei principali protagonisti nel mercato dei trattamenti dei disturbi del sistema nervoso centrale e della salute mentale (ed in particolare per il trattamento dell'epilessia). Il lancio del cenobamato sul mercato europeo avverrà dopo aver ricevuto l'approvazione dell'Agenzia europea per i medicinali (EMA, European Medicines Agency), prevista nel 2021.

White & Case ha assistito Angelini per gli aspetti di M&A, antitrust, fiscali e di proprietà intellettuale dell'operazione, con un team composto da i partner **Ferigo Foscari**, **Leonardo Graffi** e **Tommaso Tosi** dell'ufficio di Milano, **Peita Menon** (dell'ufficio di Londra), **Axel Schulz** e **Alexandra Rogers** (dell'ufficio di Bruxelles), **Justus Herrlinger** (dell'ufficio di Amburgo), **Andres Liivak**, **Farhad Jalinous** e **Keith Schomig** (dell'ufficio di New York) e **Charles Larsen** (dell'ufficio di Boston) insieme agli associate **Sara Scapin**, **Niccolò Miglio**, **Nicole Paccara** e **Olga Primiani** (dell'ufficio di Milano), **Elizabeth Emerson** (dell'ufficio di Londra), **Iakovos Sarmas** (dell'ufficio di Bruxelles) **Louisa Maier-Witt** (dell'ufficio di Amburgo).

Il team legale interno di Angelini è stato guidato dal general counsel **Enza Maria Cristina Onnis**.



Ferigo Foscari



Leonardo Graffi



Tommaso Tosi

### La practice

Corporate Finance/ M&A

### Il deal

Acquisizione di Arvelle Therapeutics da parte di Angelini Pharma

### Gli studi legali

White & Case (Ferigo Foscari, Leonardo Graffi e Tommaso Tosi)

Sidley Austin

NautaDutilh

Kpmg

### Gli advisor finanziari

Centerview Partners

### In house

Enza Maria Cristina Onnis

### Il valore

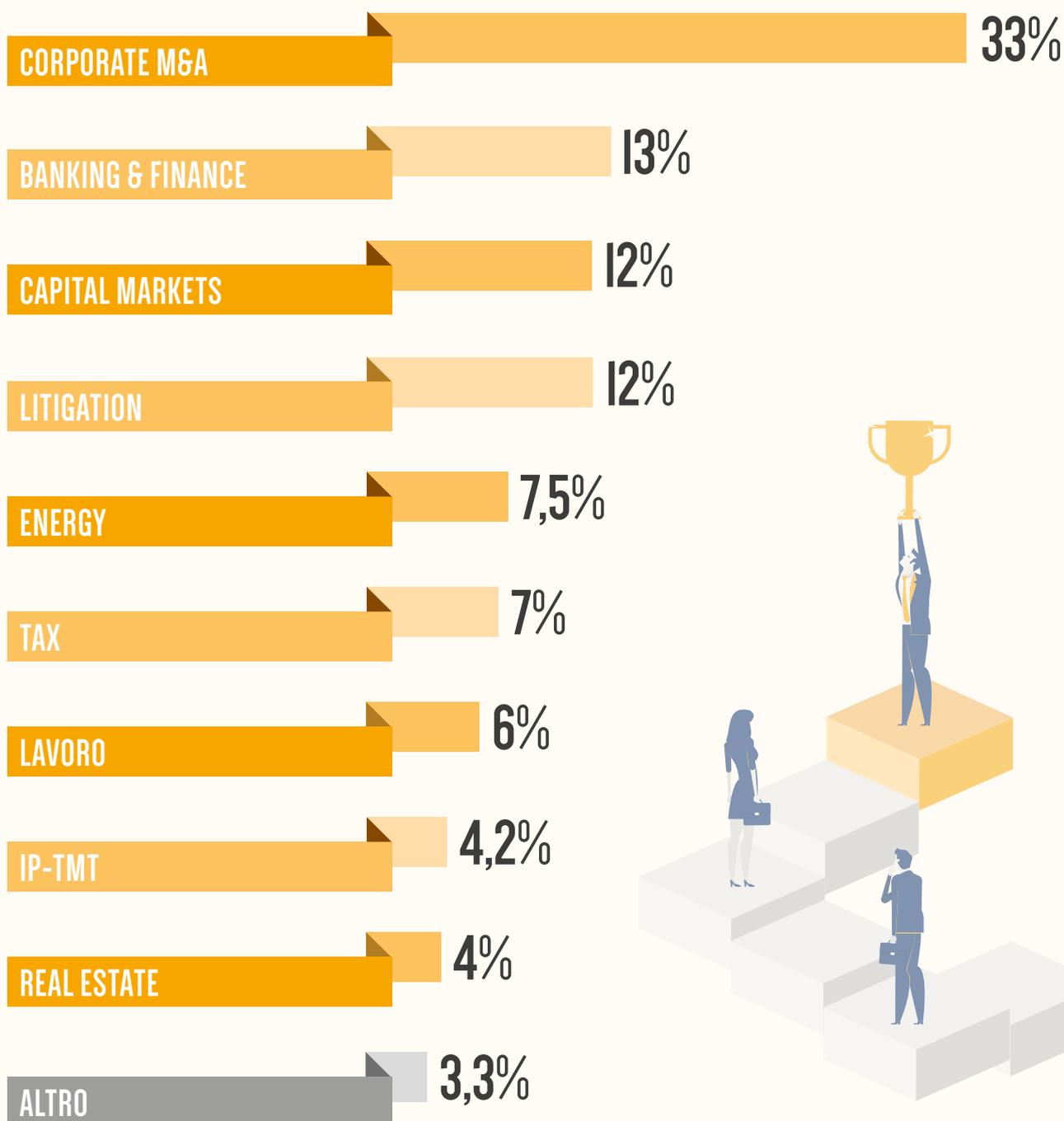
960 milioni di euro

## GAMMA BIDCO PRENDE LA LEADERSHIP DEI GIOCHI ONLINE

Gamma Bidco (società costituita per conto dei fondi di investimento gestiti da Apollo Management IX, L.P.) ha sottoscritto, tramite la controllata Gamenet Group, un accordo da 950 milioni di euro per l'acquisizione del 100% delle partecipazioni detenute da International Game Technology in Lottomatica Scommesse, società attiva nel settore delle scommesse sportive online, e Lottomatica Videolot Rete, primo concessionario New Slot in Italia per numero di apparecchi e raccolta. A conclusione dell'operazione, Gamma Bidco, tramite la controllata Gamenet Group, diventerà il principale player nel settore del gaming in Italia, in tutti i segmenti di operatività (online, scommesse sportive e macchine da gioco). Il perfezionamento dell'acquisizione, soggetta alle consuete approvazioni da parte delle autorità competenti, è atteso entro la prima metà del 2021.

Barclays ha svolto il ruolo di advisor e finanziatore di Gamenet con un team formato da **Enrico Chiapparoli** (country manager in Italia, nella foto), **Paolo De**

# I SETTORI che tirano



Periodo: 15 dicembre 2020 - 11 gennaio 2021 • Fonte: legalcommunity.it

**Luca** (managing director), **Giulio La Corte** (director) e **Davide Supino** (associate). Mediobanca ha ricoperto il ruolo di advisor finanziario di Gamenet, operando con un team formato da **Antonio Guglielmi, Filippo Lo Franco, Giuliano Palazzo** e **Cecilia Bufano**.

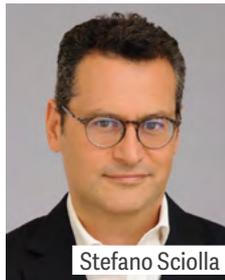
Latham & Watkins ha assistito Gamenet Group e Apollo con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Luca Maranetto, Marco Martino, Giulio Palazzo, Daniele Pojani** e **Mattia Siena** per i profili corporate, **Cesare Milani** e **Virginia List** per i profili regolamentari, **Antongiulio Scialpi, Eleonora Baggiani, Camilla Gerosa** per i profili finance, e **Antonio Distefano** e **Giacomo Mauro** per i profili di litigation. Paul Weiss Rifkind Wharton & Garrison LLP ha assistito Gamenet Group e Apollo per i profili di diritto americano e nel finanziamento dell'operazione.

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton ha assistito Gamenet Group e Apollo per i profili fiscali e regolamentari. In particolare, Cleary Gottlieb ha assistito Gamenet Group e Apollo con un team guidato da **Vania Petrella** e composto da **Gianluca Russo** e **Andrea Sollecito** per i profili tax, **Gianluca Atzori** e **Edoardo Augusto Ghio** per i profili regolamentari nonché **Marco D'Ostuni** e **Saverio Valentino** per i profili antitrust.

White & Case ha assistito International Game Technology per i profili corporate e M&A dell'operazione con un team guidato dai partner **Michael Immordino** (Milano e Londra) e **Leonardo Graffi** (Milano), insieme agli associate **Caitlin Powell Gimpel** (degli uffici di Chicago e Milano), **Nicholas Crawford** (Londra), **Niccolò Miglio** e **Francesco Mancuso** (entrambi dell'ufficio di Milano). Il partner **James Greene** ha seguito gli aspetti finance dell'operazione, mentre il partner **Philip Broke** ne ha curato gli aspetti di diritto inglese (entrambi dell'ufficio di Londra). Ludovici ha assistito International Game Technology per gli aspetti tax con un team guidato dal partner **Andrea Prampolini** insieme all'associate **Roger Demoro**.



Enrico Chiapparoli



Stefano Sciolla



Alberto Toffoletto



Andrea Arosio

Nctm studio legale ha assistito International Game Technology con un team coordinato da **Alberto Toffoletto** con **Simone De Carli** e **Giuliano Berruti**. International Game Technology (Igt) è stata assistita inoltre da un team inhouse composto dal general counsel **Primiano De Maria** e dall'avvocato **Miguel Bertuzzi**.

Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati è intervenuto sui profili di tax due diligence con un team composto da **Giovanni d'Ayala Valva, Federico Reda** e **Laura Trimarchi**.

Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un team guidato dal partner **Andrea Arosio** e composto dal managing associate **Diego Esposito** e dall'associate **Ilaria Bertolazzi** per gli aspetti banking e dal partner **Roberto Egori** e dall'associate Sergio Merlino per gli aspetti fiscali.

#### La practice

Corporate Finance/ M&A

#### Il deal

Gamenet rileva Lottomatica scommesse e videolot rete

#### Gli studi legali

Latham & Watkink (Stefano Sciolla, Antongiulio Scialpi, Cesare Milani, Antonio Distefano)

Cleary Gottlieb (Vania Petrella, Gianluca Atzori, Marco D'Ostuni)

White & Case (Michael Immordino, Leonardo Graffi)

Ludovici Piccone & Partners (Andrea Prampolini)

NCTM (Alberto Toffoletto)

Tremonti Romagnoli Piccardi (Giovanni d'Ayala Valva)

Linklaters (Andrea Arosio)

#### Gli advisor finanziari

Barclays (Enrico Chiapparoli, Paolo De Luca)

Mediobanca (Antonio Guglielmi, Filippo Lo Franco, Giuliano Palazzo e Cecilia Bufano)

#### In house

Primiano De Maria e Miguel Bertuzzi

#### Il valore

1,1 miliardi di euro



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**15.04.2021**

ORE 19.15 • MILANO

8<sup>^</sup> Edizione

**Tax**

## MONCLER ACQUISISCE STONE ISLAND

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici e Pedersoli studio legale hanno assistito rispettivamente Moncler e i soci legati all'imprenditore Carlo Rivetti nel trasferimento della partecipazione detenuta da questi ultimi in Sportswear Company – Spw società titolare del marchio Stone Island. L'accordo prevede che l'acquisizione da parte di Moncler della partecipazione (prevista entro il primo semestre 2021) abbia luogo sulla base di un controvalore definito dalle parti in complessivi 1,15 miliardi di euro calcolato sul 100% del capitale.

Il team legale interno di Moncler che ha seguito tutte le fasi dell'operazione è stato guidato da Andrea Bonante, worldwide corporate affairs & compliance director, con Gaia Sansone, corporate affairs & compliance legal counsel.

Moncler, in particolare, è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, lo studio nato dall'integrazione di Gatti Pavesi Bianchi con Ludovici Piccone & Partners (che ha preso efficacia dal 1 gennaio 2021) con un team composto da **Carlo Pavesi**, **Giorgio Groppi**, **Alessandra Ghezzi**, **Vittorio Cavajoni**, **Giulia Fazioli** e **Elettra Vercella Baglione** per la parte corporate. **Rossella Pappagallo**, **Giorgia Capuzzo** e **Francesca De Giacomi** hanno seguito gli aspetti legati ai profili di mercato e corporate governance. Lo studio ha seguito anche i profili IP, con **Massimiliano Patrini** e **Francesca Ellena**, labour con **Nicola Bonante**, **Pietro Scianna** e **Angelica Pegoraro**, real estate con **Carola Di Monaco**, banking con **Isabella Rognoni** e antitrust con **Andrea Torazzi**.

Lo studio ha inoltre operato come



Carlo Pavesi



Luca Arnaboldi



Andrea Gandini



Andrea Bonante

tax advisor di Moncler con un team composto da **Paolo Ludovici**, **Michele Aprile** e **Daniel Canola**. Pedersoli Studio Legale ha assistito i soci Spw con un team guidato dall'equity partner **Andrea Gandini** e composto dall'associate **Lorenzo Rossi Casana** e da **Natalia Montalenti**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dall'equity partner **Giovanni Bandera**.

Carnelutti Law Firm ha assistito Ruffini Partecipazioni Holding e **Remo Ruffini** con un team composto da **Luca Arnaboldi** e **Matteo Bazzani**.

Gli advisor finanziari dell'operazione sono Citigroup Global Markets Europe e Cornelli Gabelli e Associati per Moncler e Rothschild & Co. per Sportswear Company, la società a cui fa capo il marchio Stone Island. Rothschild ha agito con un team composto da **Irving Bellotti** (partner), **Antonio Perdichizzi** (director), **Davide Fabbri** (associate) e **Michele Onori** (analista).

Kpmg ha svolto il ruolo di accounting advisor per Moncler.

### La practice

Corporate Finance/ M&A

### Il deal

Acquisizione di Sportswear Company da parte di Moncler

### Gli studi legali

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici (Carlo Pavesi, Rossella Pappagallo, Nicola Bonante, Massimiliano Patrini e Paolo Ludovici)

Pedersoli Studio legale (Andrea Gandini, Giovanni Bandera)

Carnelutti (Luca Arnaboldi)

### Gli advisor finanziari

Citigroup Global Markets Europe  
Cornelli Gabelli e Associati  
Rothschild & Co. (Irving Bellotti).

### In house

Andrea Bonante, Gaia Sansone

### Il valore

-

# 2021, LE 6 PARTITE FINANZIARIE DELL'ANNO



Mediobanca, Generali, risiko bancario, ma anche risparmio gestito, fintech e ovviamente npe: tutti i fronti caldi dei prossimi dodici mesi per la community finanziaria e il Sistema Paese

di massimo gaia

Incertezza. La parola chiave del 2021 sarà questa. Sempre meglio di pandemia (o coronavirus o Covid-19 o Cov-Sars-2), che ha vinto a mani basse il premio di parola del 2020. Attenzione: stando a tutte le previsioni, anche se sono arrivati uno o più vaccini, del Covid non ci libereremo ancora per parecchi mesi. Forse persino per l'intero 2021. Ma, sempre che non ci siano brutte sorprese nell'evoluzione del virus o che i vaccini si rivelino meno efficaci rispetto

alle sperimentazioni cliniche, vediamo una luce in fondo a un tunnel che stiamo attraversando da almeno nove mesi.

A ben vedere, poi, l'incertezza è divenuta lo standard, quanto meno nell'ultimo ventennio. I cicli economici si sono abbreviati e i fattori di rischio (geopolitici, tecnologici, climatici, sociali e ora anche sanitari) si sono moltiplicati. Siamo da tempo nell'era dell'imprevedibile e dell'imperscrutabile. E il cosiddetto cigno nero della

pandemia non ha fatto altro che confermarcelo.

Certo, gli economisti non possono esimersi dal formulare previsioni. Ma, giustamente, optano per la cautela. **Allianz Global Investors**, per esempio, nell'outlook sul 2021 preannuncia una ripresa dell'economia, perché la recessione è alle spalle, ma invita a diversificare il portafoglio per asset class, aree geografiche e strategie di investimento. Insomma, alla roulette piazzate una *fiche* sul rosso e una sul nero:



per perdere dovete avere proprio la sfiga pazzesca che esca lo zero. **Union Bancaire Privée** (Ubp) si sbilancia un po' di più e nell'outlook scrive: "Nel 2021 dovrebbe verificarsi una ripresa della crescita globale, trainata soprattutto da Cina, Stati Uniti e Germania, grazie al supporto delle politiche monetarie e di bilancio, sebbene non tutti i Paesi si muoveranno alla stessa velocità. L'attivismo fiscale sarà prevalente, ma la crescita dipenderà dalla capacità di contenimento della diffusione

dell'epidemia e dall'arrivo di un vaccino. Le misure di stimolo messe in atto dai governi stanno plasmando la nuova economia globale post Covid, accelerando cambiamenti che si stavano delineando già prima dello scoppio della pandemia".

**Threadneedle Investments** sottolinea che, "data l'entità senza precedenti degli stimoli e degli interventi dei governi, il livello di indebitamento sarà persino superiore a quello registrato dopo il 2009; ci troveremo in un contesto di bassa inflazione, bassa crescita e bassi tassi d'interesse, in cui sarà improbabile che gli investimenti *value* tradizionali sovraperformino nel più lungo termine".

In questo contesto globale di incertezza, in cui ci si aspetta una ripresa dell'economia a ritmi differenti nelle varie aree geografiche, insomma in un quadro macro dove il barometro segna bel tempo ma con possibili turbolenze, l'Italia entra nel 2021 con il suo carico di zavorre tradizionali (instabilità politica, carenza di infrastrutture, burocrazia farraginoso), un debito pubblico gonfiato paurosamente dai costi per affrontare l'emergenza sanitaria, oltre 200 miliardi di fondi europei da investire e la consapevolezza di avere un sistema imprenditoriale tanto resiliente da suscitare l'invidia di altri Paesi. Ed è in questo campo – che assomiglia a quello di sempre, ma non è esattamente lo stesso, perché il Covid provocherà conseguenze di lungo termine - che si giocheranno le partite finanziarie che riguardano il nostro Paese. In qualche caso si tratta del secondo tempo o dei tempi supplementari di match in corso da anni; alcune, invece, sono partite nuove, anche figlie della pandemia.

## MEDIOBANCA, EN ATTENDANT DEL VECCHIO

Resta il *sancta sanctorum* della finanza italiana. Il cosiddetto salotto buono di cucciana memoria, divenuto istituto bancario "normale" sotto la guida di **Alberto Nagel** e **Renato Pagliaro**, è arrivato al punto di svolta. Ci si aspettava che la resa dei conti avvenisse nel 2020. Ma la



LEONARDO DEL VECCHIO



ALBERTO NAGEL



RENATO PAGLIARO

pandemia ha congelato la partita e raffreddato gli animi. **Leonardo Del Vecchio** ha incassato il via libera della Bce ad arrivare al 20% del capitale e, attraverso gli acquisti sul mercato, a inizio dicembre è arrivato all'11%. Si è presentato all'assemblea del 28 ottobre scorso senza scoprire le carte; alla fine, ha votato per la lista di Assogestioni. Nagel, Pagliaro e l'intero management hanno incassato la vittoria, conseguenza anche di un mercato che aveva approvato i conti del primo trimestre fiscale, archiviato il precedente 30 settembre. Difficile, però, credere che Del Vecchio, una volta raggiunto il 20%, non chiederà di guidare Mediobanca verso nuove rotte. Le carte, con buone probabilità, si scopriranno all'assemblea di fine ottobre.

Intanto, ai piani alti della banca d'affari si respira aria di cambiamento: **Francesco Canzonieri**, numero uno dell'investment banking, è da tempo al centro di diversi rumor che lo danno in uscita. Nel corso del 2020 è arrivato **Lorenzo Astolfi**, *deal maker* del segmento mid-market.

Sostituire un top banker come Canzonieri non sarà banale: stiamo parlando del principe dell'm&a, più volte premiato ai *Financecommunity Awards*. Nagel sembra orientato a optare per una soluzione interna piuttosto che reclutare qualcuno sul mercato, ma i giochi – da quel che si dice nei corridoi di Piazzetta Cuccia – non sono ancora stati definiti.

## GENERALI, I SOLITI SOSPETTI

La partita Mediobanca s'intreccia con quella per il futuro di



Generali. Piazzetta Cuccia conserva una quota del 13% della compagnia assicurativa, partecipazione che consente di presentare la lista di maggioranza. Del Vecchio ha in mano il 5% del Leone. Il patron di Luxottica non ha mai detto esplicitamente di usare il trampolino di Mediobanca per balzare alle redini di Generali, ma lo scenario è tutt'altro che da escludere. Nell'ombra si muovono i grandi player assicurativi (Allianz e Axa, su tutti) e Intesa Sanpaolo. Era l'inizio del 2017 quando la banca guidata da **Carlo Messina** fu costretta – dopo indiscrezioni di stampa – a pubblicare un comunicato per confermare l'interesse per “combinazioni industriali con Assicurazioni Generali”. Non se ne fece nulla: Generali alzò una barriera protettiva, comprando il 3% del capitale della banca. Da allora Intesa Sanpaolo ha continuato a crescere nel wealth management e nel comparto assicurativo. Messina potrebbe non avere bisogno di Generali, ma il ruolo – più volte rivendicato dall'amministratore delegato – di banca di sistema potrebbe “costringerlo” a scendere in campo se la compagnia triestina dovesse finire nel mirino di un player estero.

Gli occhi sono puntati soprattutto su Axa. La disciplina del golden power, rafforzata dal governo guidato da **Giuseppe Conte** all'inizio della pandemia, rende praticamente impossibile per una compagnia estera scalare Generali. E allora, in caso di smottamenti dovuti ai nuovi equilibri in Mediobanca, è probabile che Del Vecchio favorisca una soluzione di sistema, con la discesa in campo della coppia Intesa Sanpaolo-Cassa Depositi e Prestiti, già vista all'opera nel 2020 sulle partite Borsa Italiana-Euronext e Nexi-Sia.

## DOMINO BANCARIO, MATRIMONI ALL'ITALIANA

L'anno scorso, prima che il mondo cambiasse per via della diffusione del coronavirus Covid-19, Intesa Sanpaolo lanciò un'offerta pubblica di scambio su Ubi Banca. Orchestrato con il già citato Canzonieri, l'assalto di Messina spazzò tutti: si pensava che Ca' de Sass sarebbe stata alla finestra per un po', magari valutando acquisizioni nel wealth management all'estero. Invece, dimostrando ancora una volta di essere *the best in class*, Messina ha soffiato da sotto il naso di chi la stava corteggiando (**Giuseppe Castagna** su tutti) la banca guidata da **Victor Massiah**, l'unica che, per qualità degli asset e capacità dei vari livelli manageriali, potesse essere sinergica e funzionale per consentire a Intesa Sanpaolo di diventare il gruppo bancario numero uno per distacco in Italia.

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## NEXT EDITION

15-19

NOVEMBER 2021

MILAN **3rd EDITION**

The global event for the finance community

*Gold Partners*

GattiPavesiBianchiLudovici



#financecommunityweek    

For information: [helene.thierry@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thierry@lcpublishinggroup.it) • +39 02 36727659



VICTOR MASSIAH



CARLO CIMBRI



JEAN PIERRE MUSTIER

La mossa di Messina avrebbe probabilmente fatto scattare da subito l'effetto domino, se non fosse che le banche si sono trovate con la *gattina* da pelare delle conseguenze economiche del Covid. Tutto congelato per qualche mese, dunque. Quando, però, si è intravista una fiavole luce in fondo al tunnel, le danze sono ripartite. Banco Bpm, dopo aver dialogato per un po' con Credit Agricole, ha virato su Bper Banca, matrimonio benedetto da **Carlo Cimbri**, numero uno di

Unipol, azionista di riferimento della banca emiliana. Credit Agricole non è stata con le mani in mano e ha presentato un'opa sul Credito Valtellinese: non un deal trasformativo, ma un passo (facile) per rafforzare la presenza in Italia.

Ora toccherà a Banca Monte dei Paschi di Siena, spinta dal ministero dell'Economia e delle Finanze nelle braccia di UniCredit, una manovra politico-finanziaria che è costata la conferma a **Jean Pierre Mustier**, convinto che non fosse una soluzione *fair* per gli azionisti di Piazza Gae Aulenti.

Restano da sistemare Carige, che ha vissuto un anno di transizione dopo il completamento del piano di risanamento a fine 2019, e la Banca Popolare di Sondrio, non proprio la zitella più bella sulla piazza. E poi qualcuno dovrà farsi carico di dare vita al polo bancario del Sud, pensato dal governo nel quadro del salvataggio della Banca Popolare di Bari. Una parte, nelle aggregazioni, dovrebbe giocarla Bnl Bnp Paribas, che non vuole certo farsi staccare dalla rivale Credit Agricole nella corsa a conquistare mercati. Appare fuori dai giochi Credem, che, peraltro, continua a macinare bilanci da incorniciare e presenta ratios patrimoniali a prova degli stress test più rigidi. Messina ha lanciato il guanto di sfida ai concorrenti: "L'Italia deve avere due o tre grandi gruppi che possano favorire il Paese nel contesto europeo... Noi abbiamo già fatto e credo che ci siamo mossi al momento giusto e nel modo giusto". Traduzione: vediamo cosa siete capaci di fare.

## RISPARMIO GESTITO, PREDE E CACCIATORI

Il corrispettivo del Pil è depositato sui conti correnti bancari. Basterebbe questo dato per scatenare appetiti. La crisi economica, conseguenza della pandemia, ha accentuato una tendenza storica: gli italiani amano la liquidità, si sentono più tranquilli quando sanno di avere in banca una cifra sufficiente ad affrontare le emergenze (perdita del posto di lavoro, malattia, morte di un congiunto). Creando un duplice paradosso: i conti correnti non rendono nulla, in uno scenario di tassi a zero o negativi (che è divenuto la norma, non l'eccezione temporanea), e la liquidità non viene destinata a polizze assicurative che coprirebbero in modo più efficiente i rischi legati alle emergenze di cui sopra. Siamo un popolo poco educato, dal punto di vista finanziario. Restiamo vincolati a vecchi *cliché* che non valgono più: qualche soldo da parte, la casa come investimento, magari un po' di Btp. Scardinare dalla testa degli italiani queste ataviche certezze (sbagliate), non è facile. Riuscirci, però, potrebbe essere una delle chiavi per la ripresa economica post-Covid, perché la massa di liquidità inerte, parcheggiata sui conti correnti è potenzialmente un propellente formidabile. Il primo passo è attrarre le classi più abbienti, che, in linea di massima, sono più preparate dal punto di vista della cultura finanziaria e più sensibili al tema dei rendimenti. Wealth management e private banking continuano a crescere. Qui,



PALAZZO GENERALI A PIAZZA VENEZIA, ROMA

come detto, **Intesa Sanpaolo** non ha mai fatto mistero di voler aumentare di taglia; un'eventuale aggregazione con **Generali** metterebbe insieme numero uno e due nella graduatoria Assogestioni per masse gestite: probabilmente si porrebbe un tema antitrust, ma Messina ha dimostrato, nella vicenda Ubi, di saper giocare di sponda con altri *player* per soddisfare le richieste delle autorità. **Amundi**, dopo aver messo le mani su Pioneer, è alla finestra, pronta a crescere. Da tempo si attende che succeda qualcosa per quanto riguarda **Arca**: sul tavolo dei due azionisti di maggioranza - Bper (57,06%) e Banca Popolare di Sondrio (36,83%) - sono ferme, congelate, manifestazioni di interesse da parte di operatori di private equity; ma Arca è un target per soggetti industriali che vogliono aumentare le masse. **Azimut** sta crescendo per acquisizioni all'estero, mentre in Italia è focalizzata

sul piano di incrementare il peso delle asset class alternative. **Anima** è un altro soggetto che pare nella terra di mezzo tra preda e cacciatore. E **Fineco**, dopo l'uscita dal capitale di UniCredit e la nuova vita da *public company*, è un target naturale, ma anche un potenziale polo aggregatore. A monte del processo di m&a probabilmente ci vorrebbe un intervento drastico, di natura fiscale e regolamentare, per sbloccare la liquidità congelata nei depositi. Una strada è lavorare attorno ai Pir alternativi. Ma il vero *game changer* dovrebbe essere la creazione di mega-fondi di fondi, con la solita Cdp nel ruolo di regista, che attirino fondi pensione, casse previdenziali, fondi sovrani e altri istituzionali, trainando i piccoli risparmiatori; fondi che raccolgano la liquidità inerte e la convogliano verso l'economia reale, investendo in infrastrutture, pmi quotate e non, private equity, private debt, credito e venture capital.

## NON PERFORMING, CAVALCARE L'ONDA

*Non performing exposures*, ovvero sofferenze (npl) e incagli (utp). Saranno una delle conseguenze della crisi economica provocata dal Covid-19. Le stime indicano in 60-100 miliardi i nuovi flussi di non performing nei prossimi 18-24 mesi. Al momento, la moratoria sui crediti - che dovrebbe essere estesa almeno sino a giugno dell'anno prossimo - nasconde il problema. Ma i nodi arriveranno al pettine. E il 2021 ha visto anche l'entrata in vigore della nuova definizione di default, che, di fatto, impedisce alle banche di erogare credito alle imprese che sono in difficoltà temporanea sul fronte della liquidità. Non solo: diventerà operativo il calendar provisioning della Bce, che costringerà le banche a stringere



ANDREA ENRIA



RICCARDO SERRINI

**New Dates!**

**IPEM**

**July 6/7/8 2021**  
PALAIS DES FESTIVALS  
CANNES - FRANCE - 6<sup>th</sup> EDITION

**THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT**

**3,200** participants

**50** countries

**480** LPs

**450** GPs

**400** Advisors / Business Services

**400** Speakers

**LATE BIRD OFFER!**

**10% discount off your pass  
until March 18, 2021**

*To benefit from this offer or learn more about exhibiting  
and sponsorship opportunities, contact:*

leslie.peres@europ-expo.com  
+33 (0)1 49 52 14 32

*In partnership with:*



**FINANCECOMMUNITY**

(Re)connect on: [www.ipem-market.com](http://www.ipem-market.com)

#IPEM2021

ulteriormente i cordoni della borsa per non incorrere negli automatismi di svalutazione dei crediti. Gli istituti sperano che la rotta venga corretta, dalle autorità di vigilanza europee, ma, per ora, non sembra che da Francoforte giungano indicazioni confortanti. L'Eba di **Andrea Enria** ha prorogato sino al 31 marzo le linee guida, varate ad aprile e scadute a fine settembre, ma ponendo una serie di paletti che rischiano di scoraggiare l'erogazione di credito alle aziende in difficoltà temporanea sul fronte della liquidità. Pertanto, prepariamoci a una nuova ondata di npe; magari non sarà uno tsunami, si spera, ma un quantitativo notevole di crediti non performing certamente entrerà nei bilanci delle banche, che, peraltro, ancora non avevano terminato il lavoro di smaltimento dello stock accumulato con la lunga crisi precedente, quella cominciata nel 2008 e che in Italia non è praticamente mai finita. I principali beneficiari della nuova ondata di npe saranno gli investitori opportunistici e i servicer. I primi sono spesso bollati con appellativi spregevoli, ma sono un elemento indispensabile per consentire alle banche di liberarsi velocemente delle zavorre di cattivo credito. Certo, come sottolineano i banker, non si capisce appieno perché gli istituti di credito vengano spinti dai vincoli patrimoniali con le spalle al muro e costretti a liberarsi di npl e utp, mentre ad altri player del settore finanziario sia consentito di gestire gli stessi crediti con tempi e modalità differenti. Ma questa disparità, da un lato, è figlia dei vincoli

al *moral hazard* post-crack di Lehman Brothers e le banche pagano dazio a comportamenti passati tutt'altro che cristallini; dall'altro, l'asimmetria tra banche e investitori è necessaria affinché l'industria degli npe funzioni e si regge anche (non solo) sul fatto che gli istituti hanno dimostrato di non sapere gestire internamente in modo efficace i crediti non performing. Gli altri beneficiari dei nuovi flussi di npe saranno i servicer, ovvero le società che gestiscono i non performing per conto degli investitori. Alla fine del 2019 ci si aspettava che l'anno in corso vedesse un consolidamento fra gli operatori.

Il *lockdown* fra marzo e maggio, con la chiusura dei tribunali, ha congelato l'attività di recupero dei crediti e, di conseguenza, i progetti di aggregazione sono finiti nel cassetto. Ancor prima della pandemia, peraltro, erano già naufragate le trattative per una partnership fra **Credito Fondiario** e **Banca Ifis**. Quest'ultima ci ha riprovato recentemente, limitatamente all'attività di cessione del quinto, con **IBL Banca**, ma è fallito anche questo negoziato. Imputabile al Covid, invece, l'abbandono da parte di Intrum del piano di acquisizione di **Cerved Credit Management**, che, però, resta sul mercato. È notizia recente che Davidson Kemper ha affidato un mandato a JP Morgan per vagliare le manifestazioni d'interesse per **Prelios**: valutazione 1 miliardo; non dovessero arrivare offerte soddisfacenti, l'attuale azionista di controllo del gruppo guidato da **Riccardo Serrini** proseguirebbe nell'iter di crescita, che include acquisizioni, trasformandosi da preda a cacciatore. Altri *player* che



CORRADO PASSERA

hanno costruito nel corso degli anni strutture che hanno bisogno di alimentarsi di nuove masse sono **doValue** – che, però, sta guardando soprattutto alla crescita all'estero –, **Bain Capital Credit**, **illimity Bank** e la già citata Intrum. Credito Fondiario potrebbe optare per la quotazione a Piazza Affari (in cantiere da tempo), mossa che, peraltro, non esclude un'acquisizione antecedente, per rendere la società più appetibile per il mercato. Inoltre, c'è una fascia di operatori di media grandezza – **Fire**, **Axactor**, **Frontis**, **Guber Banca**, **Sistemina**, **Officine CST**, **Phoenix Asset Management** – che puntano a crescere di dimensioni. E poi c'è **Amco**, che, una volta finalizzata l'acquisizione di npe da Mps, dovrà reclutare gestori sul mercato (alimentando le polemiche di altri servicer sulla concorrenza impari da parte di un soggetto controllato dal Tesoro).

## FINTECH

### E I SUOI FRATELLI,

### IL NUOVO CHE AVANZA

L'ultima partita finanziaria che immaginiamo per il 2021 è quella più interessante, per certi



# Four smart tools. One brilliant solution.

Intralinks DealCentre is an integrated dealmaking solution that combines four purpose-built applications that drive productivity, speed and value in every phase of your deal.



## Deal Prep

Gives your deals a head start by organizing your virtual data room before due diligence begins – with no contract required.

## DealMarketing™

Organizes, accelerates and targets pre-deal outreach to help you find your best buyers faster.

## DealVision™

Aligns buyers with sellers for faster and more productive due diligence.

## VDRPro™

Best-in-class virtual data rooms, featuring automated setup, preconfigured workflows, real-time insights, and more.

Built on the world's most trusted platform.  
Supported by an award-winning team.

[intralinks.com/dealcentre](https://intralinks.com/dealcentre)



CLEAR ADVANTAGE.



versi, in quanto rappresenta una scommessa sul futuro. E senza innovazione questo Paese è destinato a una lenta, ma inesorabile, decadenza. La buona notizia è che l'intreccio fra spirito imprenditoriale tipicamente italiano e ottima qualità delle università di casa nostra, in particolare di quelle scientifiche, ha prodotto, negli anni scorsi, tante startup, poi divenute scaleup e ora aziende strutturate che operano nel campo delle tecnologie digitali applicate al mondo finanziario. **Satispay, Credimi, BorsadelCredito.it, Hype, Workinvoce, Banca Progetto, Soldo, MdotM, Moneyfarm, Paydo**, la neonata **AideXa**, giusto per elencare i nomi di punta, sono tutte realtà che nel 2020, complice l'accelerazione tremenda impressa dalla pandemia alla digitalizzazione dei servizi finanziari, sono cresciute enormemente. A queste si affiancano le banche digitali nate come costola di un istituto tradizionale (**Widiba**, per esempio), una realtà che è già divenuta un *player* di riferimento

nel credito, performing e non, come **illimity Bank**, le filiali italiane di gruppi esteri (**October, N26, Revolut, Raisin e Qonto**) e le piattaforme digitali di scambio di npe (BlinkS). Conti correnti, conti di deposito, credito alle piccole e medie imprese, peer-to-peer lending, credito al consumo, cessione del quinto, factoring, leasing, risparmio gestito, transazioni di crediti non performing, consulenza, pagamenti istantanei: il digitale ha impregnato ogni aspetto della finanza. Poi c'è l'universo del crowdfunding, che diventa sempre più grande e articolato, specializzandosi per asset class (il real estate, per esempio). E l'insurtech, ovvero la tecnologia applicata ai servizi assicurativi, che va guadagnando sempre più spazio. Al momento, banche, società di risparmio gestito e assicurazioni tradizionali guardano con un misto di preoccupazione ed entusiasmo a queste iniziative. C'è chi ha sposato sin dall'inizio la linea dell'innovazione, Banca Sella su tutti, stringendo partnership ed entrando anche nel capitale

di diverse startup. I colossi bancari e assicurativi cercano di costruire in casa l'innovazione, ma ciò comporta un'opera di riqualificazione del personale talmente massiccia da essere quasi improponibile. Intesa Sanpaolo, fra le banche, e Vittoria Assicurazioni, tra le compagnie, hanno optato per il finanziamento di *hub* e *factory* di imprese, coltivando vicino a casa, per così dire, l'innovazione che poi potranno portarsi dentro. In generale, non siamo ancora a un livello di maturazione del fintech e di obsolescenza dei player finanziari tradizionali tale da imporre il trend che si è verificato nel settore farmaceutico, con i *big* che, a un certo punto, hanno trovato più conveniente comprare le biotech piuttosto che sviluppare nuove molecole internamente. Ma può essere che le traiettorie – crescente per fintech e insurtech, calante per la finanza *old style* – a un certo punto, probabilmente non troppo lontano, s'incrocino. E allora, chi, tra banche e assicurazioni, avrà saputo scegliere la strategia migliore, siglando le partnership giuste, sarà meglio posizionato per la trasformazione digitale. D'altro canto, non è da escludere che, nel frattempo, qualche società fintech avrà le spalle sufficientemente larghe per essere un polo di attrazione e ribaltare i rapporti di forza con la finanza tradizionale. Se guardiamo al proptech, il digitale applicato ai servizi immobiliari, per esempio, forte di una raccolta record per una startup italiana, **Casavo** ha già messo a segno un'acquisizione (Realisti.co), proponendosi come aggregatore in un comparto che sta crescendo in modo esponenziale. 🏠



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

*8<sup>a</sup> Edizione*

*energy*

29.04.2021 • ORE 19.15  
MILANO

SCOPRI I  
FINALISTI

#LcEnergyAwards 

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



**Antonio Adami**  
Senior Director and General Counsel EMEA, Canadian Solar



**Andrea Ancora**  
Group General Counsel, Sofinter



**Gregorio Angelini**  
Coordinatore Energy & Project Finance, BNL Gruppo BNP Paribas



**Giuseppe A. Biacca**  
Director of Legal IP Group, Gruppo API



**Moreno Bisio**  
Head of Legal Affairs Wind & Business Development, ERG



**Stefano Brogelli**  
Legal & Compliance Director, Axpo



**Mirco Bucci**  
Administration, Finance & Control, Tax Manager, EF SOLARE ITALIA



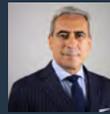
**Vita Capria**  
Head of Legal, EF SOLARE ITALIA



**Roberto Casuccio**  
Investment Manager, Glennmont Partners



**Michele Catanzaro**  
General Counsel Italy, NextEnergy Capital Group



**Raffaele Chiulli**  
Presidente, SAFE



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



**Matteo Cimenti**  
Responsabile Ufficio Legale, Butan Gas



**Mauro Colantonio**  
Director - Infrastructure & Power Project Finance Italy, UniCredit



**Antonio Conforti**  
Responsabile Legale e Affari Societari, Arpinge



**Michela Conocchia**  
Responsabile Affari Legali e Societari, Asja Ambiente Italia



**Giuseppe Conticchio**  
Legal Counsel, Global Solar Fund



**Francesca Covone**  
Responsabile Affari Legali e Societari, Terna



**Eugenio De Blasio**  
Founder & CEO, Green Arrow Capital



**Sara Di Mario**  
Chief Operating Officer - Clean Energy & Infrastructure, Green Arrow Capital SGR



**Giulio Fazio**  
General Counsel, Enel



**Alessandra Ferrari**  
General Counsel, AZA



**Andrea Fiocchi**  
Head of Renewables Energies, Engie Italia



**Giuseppe Fiorentino**  
Energy Policy Manager & Sourcing, Solvay



**Claudia Fornaro**  
Managing Director - Co-Head, Mediobanca Energy Team



**Pietro Galizzi**  
Head of Legal, Regulatory and Compliance Affairs, Eni gas e luce



**Anna Serena Guadalupi**  
Responsabile Affari Regolatori, Sorgania



**Federica La Rocca**  
Responsabile della Funzione Affari Legali e Societari, Gruppo PLC



**Ernesto Magnani**  
Executive President, Stern Energy



**Davide Manunta**  
Head of Energy Sector, CapEquity



**Giuseppe Maronna**  
Head of M&A Italy, Sonnedix



**Alessandro Migliorini**  
Head of Italy, European Energy A/S



**Alessio Minutoli**  
General Counsel, Italgas



**Andrea Navarra**  
General Counsel, ERG



**Giuseppe Nicosia**  
Head of Tax, Snam



**Enrico Orsenigo**  
CEO - VEI Green, Palladio Holding



**Ginevra Orsini**  
Head of Legal Department, Athena Investments A/S



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



**Diego Pellegrino**  
Amministratore delegato, Erga Energia - Portavoce, ARTE, Associazione Reseller e Trader dell'Energia



**Chiara Piaggio**  
General Counsel, Ansaldo Energia



**Federico Piccaluga**  
Group General Counsel, Gruppo Dufasco



**Giuseppe Piscitelli**  
Direttore Affari Legali e Societari, Tirreno Power



**Giuseppe Pizzuto**  
General Counsel, VEI Green



**Alessandra Ramadori**  
Legal Adviser Italy and Greece, Cubico Sustainable Investments Italy



**Saverio Rodà**  
Investment Director, Tages Capital SGR



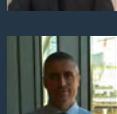
**Mario Schirru**  
Executive Vice President Operations / IT, Encavis AG



**Marco Tabasso**  
Director Origination e BD Europa, Alleans Renewables



**Rodolfo Tamborrino**  
Asset Management - Head of Business Development & Alternative Investments, RARO Future Capital Holding



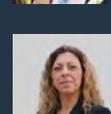
**Maurizio Telemetro**  
Finance & Support Director - Head of Centre of Competence Tax Italy, EON Italia



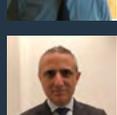
**Angela Tornatora**  
General Counsel, ENIE Italia



**Matteo Turello**  
Head of Legal & Corporate Affairs, EP Produzione



**Alessandra Ugoli**  
Country Manager Italia - Tax Advisor, Quintas Energy



**Luca Zerbo**  
Responsabile Project Finance, Banco BPM

ANTONIO PACE

Co-investimenti, minoranze e lancio di fondi di fondi più selettivi. La società del gruppo Cdp è in piena evoluzione. *MAG* intervista l'ad, Antonio Pace

di laura morelli

# IL NUOVO CORSO DEL FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

Sempre più soggetto aggregatore di eccellenze italiane nei business in crescita e promotore di iniziative pubblico-private, sempre meno fondo di fondi puro. A dieci anni dalla nascita, su iniziativa del ministero dell'Economia e delle Finanze e partecipato da CDP Equity, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Abi e Confindustria, si comincia a delineare quale sia il nuovo corso del **Fondo Italiano d'Investimento**.

La svolta c'è stata con il cambio di management nel dicembre scorso, con l'arrivo di **Andrea Montanino**, capo economista di Cdp, e **Antonio Pace**, banker con esperienze nei più grandi istituti internazionali fra cui Credit Suisse e Morgan Stanley, quali rispettivamente presidente e amministratore delegato e direttore generale. Con loro un team di otto partner - **Giampaolo di Dio, Aldo di Bernardo, Filippo Monti, Marzia Bartolomei Corsi, Mauro Pretolani, Claudio Catania, Luigi Tommasini e Roberto Travaglino** - specializzati nei dieci diversi fondi del gruppo, per asset gestiti pari a 3 miliardi di euro.

In un anno gli effetti della nuova gestione sono stati molto chiari: «Siamo un player di mercato e puntiamo a svolgere il ruolo di aggregatore di eccellenze italiane e fornitore di capitale paziente», spiega Pace in questa intervista a MAG in cui racconta strategie e obiettivi della società. Obiettivo del Fondo italiano «non è alimentare un



ANDREA MONTANINO

mercato di piccole sgr ma far crescere il sistema», aggiunge. Come? «Investendo direttamente in aziende e indirettamente in fondi di private equity, debito e venture che però abbiano già una dimensione importante». Si tratta di cifre importanti: il Piano industriale 2020-2023, che non a caso si chiama "FII Forward 2023: la Fase 2 del Fondo Italiano d'Investimento", punta a mobilitare risorse per 3 miliardi di euro, con l'obiettivo di raggiungere 600 imprese, sia con investimenti diretti, quindi in operazioni di aggregazione e sviluppo delle medie imprese, e sia in investimenti di fondi per 1 miliardo. In un anno, seppur complicato per via del Covid-19, il gruppo ha riaperto della sottoscrizione di quote per i fondi Fondo Italiano Consolidamento e Crescita e il Fondo Italiano Tecnologia e Crescita, lanciato un nuovo fondo di private equity dedicato ad investimenti di minoranza, il Fondo Italiano di Minoranze per la Crescita, e avviato con Vam Investments il progetto Florence, un polo per aggregare mid cap del fashion luxury. Sul fronte investimenti, la società ha chiuso una serie di acquisizioni tra qui quella di Maticmind.

#### **Pace, il Fondo Italiano come vuole posizionarsi?**

Insieme al presidente Andrea Montanino nel definire la strategia di FII siamo partiti dalla considerazione che in Italia abbiamo una crisi dimensionale delle

imprese che è ormai endemica. Ci sono da un lato tante piccolissime aziende che tutto sommato vanno avanti e dall'altro le enormi imprese che competono, con bassi margini, sui mercati globali. In mezzo c'è il mercato delle mid-cap italiane che fanno fatica a crescere. Per capire l'entità del fenomeno basti pensare che su 600 miliardi di euro di market cap dei listini italiani, meno del 5% è riconducibile a società con una capitalizzazione inferiore a 1,5 miliardi; parliamo di circa 5000 imprese che fatturano tra 50 e 500 milioni di euro. Il che indica chiaramente che le nostre aziende sono ancora troppo sotto dimensionate per competere sui mercati globali e poter attrarre investitori internazionali.

#### **Quale è la vostra strategia per risolvere questo problema?**

Innanzitutto ponendoci come soggetto aggregatore in particolare di quelle eccellenze che vendono l'Italia all'estero e che lavorano in nuove industrie strategiche in cui il nostro Paese è particolarmente forte oltre a quelle più consolidate come food e fashion.

#### **Ad esempio quali?**

Si tratta di industrie nuove con tassi di crescita quattro o cinque volte più alti rispetto a quelle più tradizionali e una forte capacità di aggregazione grazie ad immediate sinergie di ricavo. Mi riferisco ad esempio a settori come ADS (aerospace, security and defense), dove abbiamo capacità di lancio autonome nello spazio mentre dobbiamo crescere su midstream e downstream o cybersecurity, su cui abbiamo recentemente aperto un cantiere importante acquisendo tramite il nostro Fondo Italiano Consolidamento e Crescita (Ficc), Maticmind con la quale stiamo già lavorando a un paio di add-on importanti per quel che concerne il mondo security ed IOT (internet of things) o agritech (agricoltura tecnologica) che, può sembrare controintuitivo, ha enormi sinergie di prodotto con le industrie prima citate.

Infine guardiamo alla rivoluzione green, tramite energie rinnovabili e tutte le

## in CIFRE

# 8

I PARTNER

# 10

I FONDI GESTITI

# 3 mld euro

GLI ASSET UNDER MANAGEMENT

# 2010

IL LANCIO DEL FONDO

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.

TE LO MERITI.



RISCOPRI LA PAUSA DAL BARBIERE COME UNA VOLTA  
DA BARBERINO'S

Vieni a trovarci nei nostri store di **Milano** ♦ **Roma** ♦ **Brescia** ♦ **Padova**

Prenota il tuo appuntamento chiamando lo **02 83 43 9447**  
oppure scrivendoci a **booking@barberinosworld.com**



BARBERINOSWORLD.COM



ANTONIO PACE

industrie che fanno della sostenibilità un "hedge" dei propri rischi operativi; pensiamo che, come la tecnologia lo è stata negli ultimi dieci anni, la sostenibilità possa essere il denominatore comune dei prossimi dieci anni di crescita.

### **Sono settori sui quali pensate di investire?**

Oltre al mondo cyber di cui abbiamo accennato, riteniamo di avere know-how per investire ed aggregare, a breve, nel mondo ADS e agritech, dove, in partnership con due grandi corporate nazionali, stiamo studiando progetti rilevanti per il settore e la filiera nel suo complesso.

Quanto all'IOT, siamo operativi con il Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FiTEC), fondo da 150 milioni circa, che è uno degli unici veicoli a occuparsi di questo settore che è estremamente trasversale e ci sta dando enormi soddisfazioni.

### **Quante aziende fanno parte di questo fondo?**

Al momento abbiamo investito circa il 40% dell'ammontare del Fondo in

quattro aziende, cioè Bemyeye, Seco, di cui abbiamo preparato il filing per la Borsa, Everli (già Supermercat24) e Healthware, che diventano una quindicina se consideriamo gli add-on e le controllate. Claudio Catania e Mauro Pretolani, i due senior partner in FiTEC, hanno profonda conoscenza di questo mercato, non solo a livello italiano.

### **Poi siete in raccolta con il fondo Consolidamento e crescita...**

Questo è il Fondo che più soddisfazioni ci ha dato negli ultime mesi in termini di raccolta, arrivando a circa 500 milioni, sinonimo di un rinnovato interesse di investitori istituzionali e di una nuova enfasi data alla strategia; il Fondo FICC, guidato da Gianpaolo Di Dio ed Aldo Di Bernardo è stato l'artefice delle due recenti operazioni MaticMind e Florence, il veicolo dedicato al settore della moda.. A completare l'offerta di partnership per la crescita del sistema Italia ci sono poi altre iniziative neonate....

### **Quali sono?**

Tra quelle più recenti c'è stato il lancio di un terzo fondo dedicato ad investimenti di minoranza e chiamato Fondo Italiano



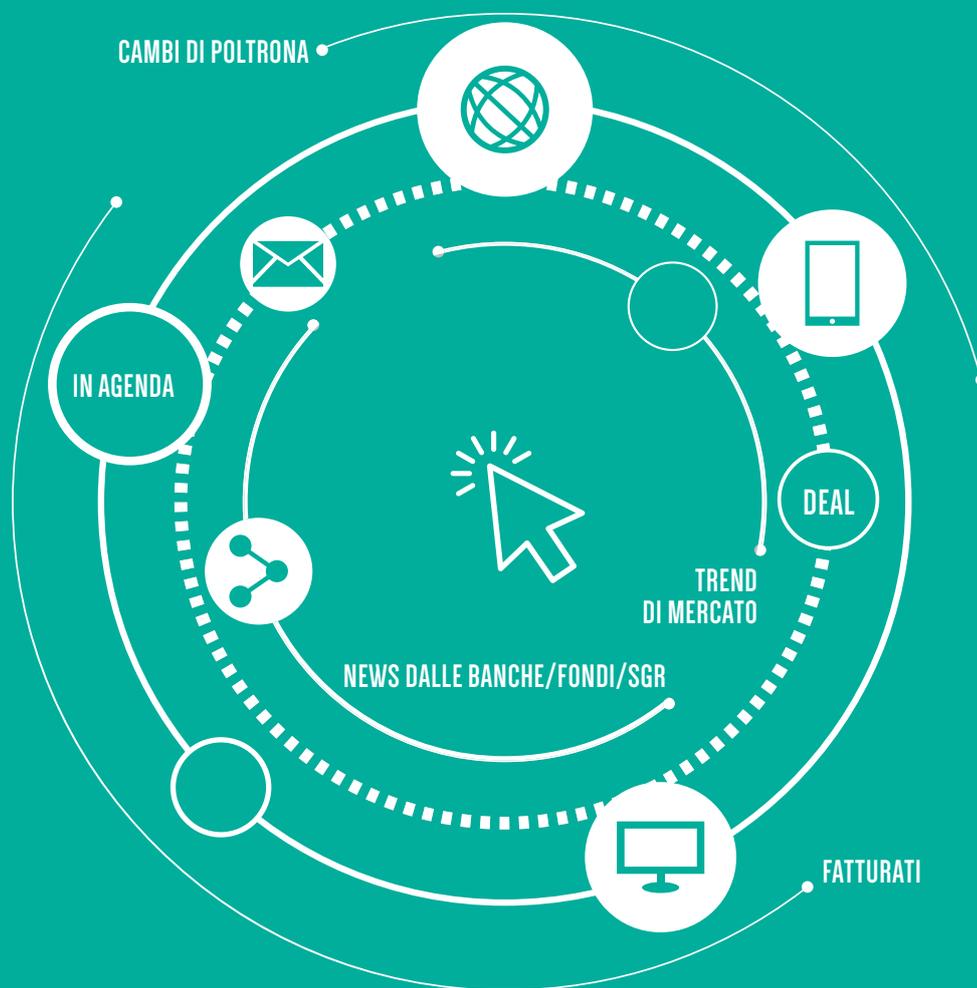
LA RACCOLTA DIFFERENZIATA TRA PUBBLICO E PRIVATO È UNO DEI PILASTRI DELLA STRATEGIA DEL FONDO ITALIANO AL 2023, A CONFERMA DI UN UNICO GRANDE OBIETTIVO CIOÈ ESSERE UN PLAYER CHE SEGUE LOGICHE DI MERCATO, CHE HA COME PRINCIPALE OBIETTIVO IL RENDIMENTO E PUNTA IN MODO SOSTENIBILE ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA ANCHE ATTRAVERSO UNA COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO





# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social

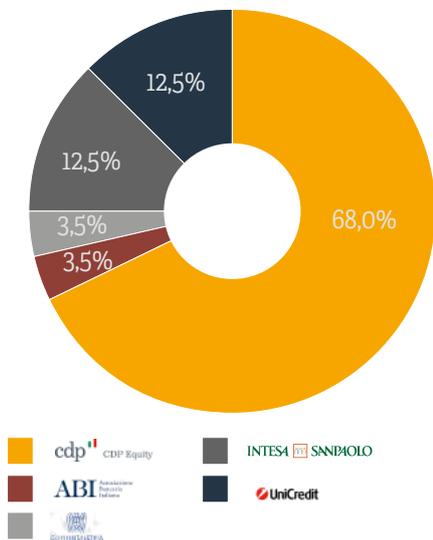


Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

## L'azionariato



di Minoranze per la Crescita (FIMiC) con un primo target di raccolta a 400 milioni e un obiettivo complessivo di raccolta a 800 milioni, che ne farà il principale player a livello nazionale e uno dei maggiori fondi di minoranze a livello europeo. Su questo fronte puntiamo a realizzare il primo closing a inizio del prossimo anno, investendo poi in imprese italiane quotate e non e con l'idea di coinvolgere un gruppo ampio di investitori istituzionali e operatori del mercato del private equity. Quest'ultimo punto penso sia da sottolineare.

### Prego...

Con il Fondo Italiano vogliamo porci non solo come motore di crescita per le aziende italiane ma anche aggregatore di interessi di mercato nelle proprie operazioni. A conferma di ciò vi sono le recenti operazioni MaticMind e Florence, dove, nella prima, congiuntamente a noi, hanno investito, con ruoli e strumenti distinti, diversi operatori di mercato quali Red Fish Long Term Capital e i fondi di private debt gestiti da Tenax Capital e da Green Arrow Capital. Nel caso di Florence, per cui, contrariamente alla maggior

parte delle operazioni industriali recenti, abbiamo aggregato orizzontalmente tre eccellenze del prodotto lusso (Giuntini, Ciemmecci e Mely's) hanno co-investito con noi partner con competenze industriali e cioè Vam Investment, con Francesco Trapani, e Italmobiliare, e finanziarie.

### Quali sono gli obiettivi dietro questo progetto dedicato alla moda?

Come spesso accade, i migliori progetti, e speriamo Florence lo sia, nascono constatando le criticità del settore: era complesso per noi investire in piattaforme di distribuzione di marchi, i francesi hanno costruito gran parte di quel mercato. Ma il Paese ha assolute competenze di prodotto, che diventa filiera strategica per i grandi marchi, francesi e non, distribuito poi dalle piattaforme globali. Da qui siamo partiti.

### Da soggetto istituzionale, con Cdp Equity azionista di maggioranza, come vi ponete all'interno del mercato e come vi rapportate con gli altri operatori?

Il Fondo Italiano è un soggetto di mercato che fa del capitale di crescita il proprio motore di azione. La governance del Fondo, ibrida, ovvero con una componente

## Il management team

Presidente	Ad e dg
Andrea Montanino	Antonio Pace
Partner	Fondo seguito
Giampaolo di Dio	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Aldo di Bernardo	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Filippo Monti	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Marzia Bartolomei Corsi	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Mauro Pretolani	Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FITEC)
Claudio Catania	Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FITEC)
Luigi Tommasini	Fondi di Fondi
Roberto Travagliano	Fondi di Fondi



pubblica e una privata, può essere volano per la moltiplicazione delle risorse pubbliche che gestiamo da operatore di mercato, grazie agli investitori terzi e alla capacità di aggregare come co-investitori, soggetti privati. I numeri, attuali e passati, del Fondo Italiano, sono la conferma di questa capacità. La raccolta differenziata tra pubblico e privato è uno dei pilastri della strategia del Fondo Italiano al 2023, a conferma di un unico grande obiettivo.

#### Cioè quale?

Essere un player che anche grazie a una squadra straordinaria segue logiche di mercato, che ha come principale obiettivo il rendimento e punta in modo sostenibile allo sviluppo del sistema anche attraverso una cooperazione pubblico-privato che se fatta bene funziona e coniuga un'azione istituzionale a rendimenti di mercato.

#### E questo come soggetto investitore... Quale è la strategia invece come fondo di fondi?

Qui lavoriamo in discontinuità con il passato. Il Fondo Italiano ha avuto un ruolo nella nascita e nello sviluppo del mercato del private equity in Italia attraverso il suo lavoro con i fondi di fondi. Penso però che ora occorra cambiare passo e replicare quanto vediamo in altre industrie anche

nell'industria dei private assets in Italia. In Italia, numeri alla mano, abbiamo quasi una SGR per ogni operazione di private equity: è evidente che le criticità accennate precedentemente a livello nazionale le abbiamo pari passo nella nostra industria di riferimento. Per questo motivo oggi vorremo essere qualcosa di differente rispetto al passato, privilegiando un'azione più "selettiva" del Fondo, che tenda a favorire quei soggetti capaci di dimensionarsi e coprire quelle nicchie di mercato che, tutti sappiamo, per rischio o convenienza, pochi operatori hanno coperto. È lì che focalizzeremo la nostra azione.

#### Il mercato private equity italiano è ancora indietro in termini di volumi rispetto agli altri europei. Secondo lei perché?

Il dimensionamento delle imprese è all'origine e ha un diretto impatto sulle exit dei fondi che oggi sono difficoltose e per tre ragioni. In primo luogo, non esiste un mercato secondario o, se esiste, è veramente limitato; secondo, non abbiamo un mercato pubblico "recipiente" - il mercato delle IPO italiane, negli ultimi 5 anni, vale meno della metà di quello tedesco e il 20% di quello inglese, per fare un esempio. Infine, abbiamo una cultura di m&a concentrata su grandi operazioni, "reattiva" per sua natura.

#### LA SQUADRA DEI PARTNER DI FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

Da sinistra

1 riga:

**Filippo Monti,  
Marzia Bartolomei Corsi,  
Claudio Catania,  
Aldo di Bernardo**

2. riga:

**Roberto del Giudice  
(Investor relations,  
Comunicazione, CSR),  
Luigi Tommasini,  
Gianpaolo di Dio,  
Antonio Pace**

3. riga:

**Mauro Pretolani,  
Andrea Montanino,  
Roberto Travaglino**

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



### Quale attività invece sul fronte private debt?

Tramite il Fondo Minoranze (FIMIC) pensiamo di andare a prendere una parte di quel mercato con alcune operazioni specifiche; non abbiamo però inserito nel piano industriale un'iniziativa specifica a riguardo.

Discorso diverso per la parte Fondi di Fondi dove abbiamo recentemente istituito, all'interno del Progetto Economia Reale, il Fondo di Fondi Private Debt Italia. Anche qui supporteremo il mercato nelle sue forme più complesse e strategiche. Il team di Fondi di Fondi, guidato da Luigi Tommasini, è un'eccellenza europea in tal senso. Abbiamo un book di Fondi di Fondi che pochi altri soggetti hanno in Europa e, per averlo, dobbiamo aver le migliori competenze a riguardo.

### Come vede l'evoluzione del mercato dei private equity?

È complesso parlare dell'evoluzione di una industry in un mondo in cui la tecnologia è talmente disruptive da far nascere e morire industrie su base quasi quotidiana ma penso che un filo conduttore ci sia: la regolamentazione ha ridotto drasticamente l'operatività delle banche; il mondo corporate ha un disperato bisogno di una capital structure "tailor made" che solo il mondo private capital può offrire; gli appassionati di capital markets leggono sempre più consorzi di garanzia composti da operatori di private capital. Fino a che tali operatori si dimostreranno capaci di gestire questi rischi il mercato crescerà.

### Poi è arrivato il Covid...

Il Covid fa parte di quello che io chiamo geopolitica degli affari: la sua gestione porterà a un mondo pre-Covid e un mondo post Covid. Il mondo post Covid sarà un mondo nuovo per tipologia di consumi, vita reale e baricentro dei consumi.

### Si spieghi...

Gran parte dei fatturati prospettici delle corporate globali arriverà non



ANTONIO PACE

più dai consumi retail o B2C ma dal mondo più istituzionale B2B; altrettanto evidente è come i Paesi si stiano dotando di infrastrutture strategiche su cui correranno i prodotti privati. Il nuovo paradigma sarà proprio questo: tutti noi ci muoveremo all'interno di una piazza dove l'infrastruttura sarà realizzata dallo stato, a partire da quella digitale con il 5G, mentre i contenuti saranno nelle mani di privati.

### Quali sono gli effetti di tutto questo sugli investitori?

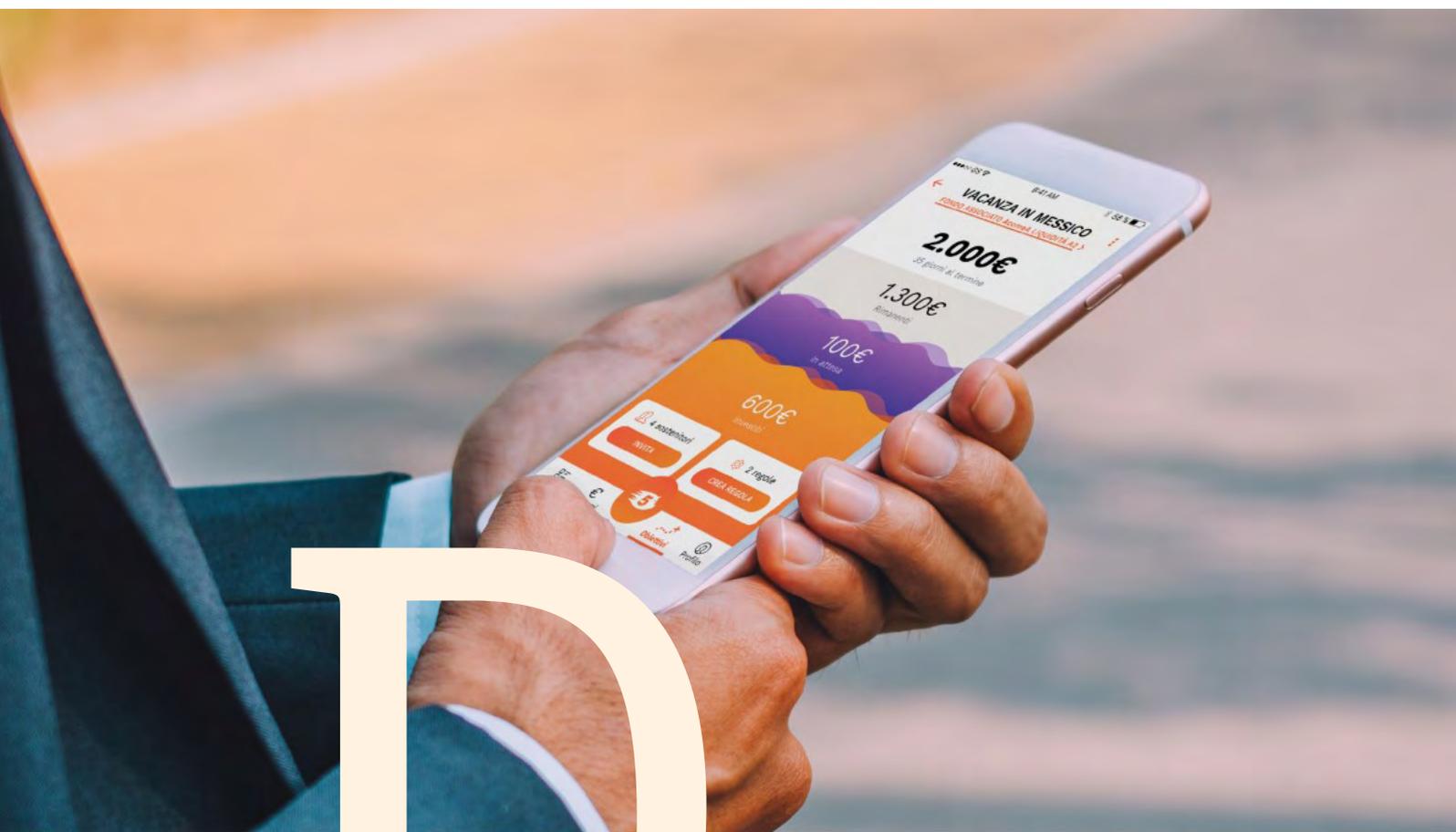
Penso a due grandi opportunità di immediata e più semplice lettura: il mondo infrastrutturale, sia esso di rete, trasporti, servizi, dove occorrono investitori pazienti con un profilo di rischio di un certo tipo; e i nuovi consumi, con il mondo IOT vero effetto della discontinuità, che richiede interventi con payoff più digitali e rischiosi. Ma esiste una vera rivoluzione di cui il pianeta sarà parte da qui a dieci anni, in tutte le sue forme, quella della sostenibilità. La stima è di 2 trilioni di euro di investimenti su infrastrutture "green" da oggi ai prossimi dieci anni, su base globale; queste infrastrutture modificheranno radicalmente i nostri consumi e i profili finanziari delle società che se ne occuperanno. Ne uscirà un mondo diverso, dove volumi e marginalità dei prodotti potrebbero confliggere. ■



IL FONDO ITALIANO HA AVUTO UN RUOLO NELLA NASCITA E NELLO SVILUPPO DEL MERCATO DEL PRIVATE EQUITY IN ITALIA ATTRAVERSO IL SUO LAVORO CON I FONDI DI FONDI. PENSO PERÒ CHE ORA OCCORRA CAMBIARE PASSO E REPLICARE QUANTO VEDIAMO IN ALTRE INDUSTRIE ANCHE NELL'INDUSTRIA DEI PRIVATE ASSETS IN ITALIA

# GIMME5, LA DEMOCRATIZZAZIONE DEL RISPARMIO GESTITO

L'iniziativa di AcomeA Sgr è cresciuta molto quest'anno grazie all'accelerazione alla digitalizzazione dei servizi finanziari. Flavio Talarico, head of product development, racconta i piani futuri



Democratizzare il risparmio gestito. È questo l'obiettivo di **Gimme5**, iniziativa lanciata da **AcomeA Sgr**. Si tratta di una soluzione digitale per la gestione del denaro, che permette di mettere da parte piccole somme attraverso smartphone e di investirle in un fondo comune di investimento.

**Flavio Talarico**, head of product development di Gimme5, racconta la genesi del progetto: «L'idea è democratizzare l'accesso ai prodotti di risparmio gestito, abbattere le barriere psicologiche all'investimento». L'iniziativa è partita con l'accantonamento di 5 euro (da qui il nome), ma ora la soglia si è abbassata a 1 euro. «Non ci sono vincoli, né di ingresso, né di uscita», prosegue Talarico. E non c'è un tetto massimo di accantonamento: «Ogni utente è libero di decidere se e quando aggiungere nuovi risparmi o chiederne il rimborso».

L'app si accompagna a un progetto di "alfabetizzazione finanziaria utenti", ovvero contenuti e consigli per aiutare gli utenti a individuare l'approccio corretto al risparmio. La chiave è la personalizzazione del servizio. «L'utente scarica l'app e si pone degli obiettivi concreti di risparmio, secondo una dinamica libera», spiega Talarico. «Per esempio, può attivare degli automatismi in linea con le abitudini di spesa o con i gesti quotidiani (per esempio, i passi compiuti), con le ricorrenze o persino con i risultati sportivi della squadra del cuore». Si possono impostare fino a cinque obiettivi di risparmio contemporaneamente.

Nato come progetto pilota a fine 2013, Gimme5 è operativo nella versione attuale dal 2017. Le conseguenze della pandemia da coronavirus Covid-19 (distanziamento sociale, forte accelerazione della digitalizzazione dei servizi finanziari), racconta Talarico, hanno fatto sì che circa la metà degli utenti attivi su base mensile (oltre 65mila) sia arrivata quest'anno. Gimme5, inoltre, ha la peculiarità di ribaltare l'immagine del risparmiatore medio italiano: «Quasi il 60% degli utenti ha meno di quarant'anni e ne abbiamo parecchi sotto i trent'anni». Non solo: al contrario di quanto accade guardando all'industria dell'asset management tradizionale, concentrata al Nord, l'iniziativa di AcomeA ha una buona penetrazione nelle altre regioni: «Circa il 30% degli utenti vive nel Centro-Sud».

Con gli attuali ritmi di crescita, Talarico vede come raggiungibile il target di «100mila clienti all'inizio del 2021». Il prossimo anno dovrebbe vedere Gimme5 allargare l'orizzonte dalla clientela retail a quella corporate: del resto, l'accelerazione impressionante impressa dal Covid alla digitalizzazione della finanza «apre ampi margini di crescita». Inoltre, l'iniziativa che ha già siglato partnership con diverse banche,



FLAVIO TALARICO

potrebbe stringere nuovi accordi per offrire il servizio agli utenti di altre piattaforme. Gimme5 sinora ha investito oltre 60 milioni. Talarico spiega che «il ticket medio è attorno a 100-120 euro al mese. Il primo anno i nostri utenti investono fra 800 e 1.000 euro». Al momento, l'iniziativa offre la possibilità di investire in sedici fondi gestiti da AcomeA, «ma non escludiamo che possa diventare un *marketplace*, offrire prodotti di case terze e alternativi». Dato che non si tratta di un servizio di consulenza finanziaria, l'utente risparmia sui costi. «Offriamo di poter scegliere fra fondi generalisti – obbligazionari, azionari, flessibili -, nonché due fondi Pir e un piano di accumulo dinamico», dice Talarico. «Non inseguiamo le mode sui fondi tematici, preferiamo innovare i servizi piuttosto che i prodotti. Detto questo, crediamo molto, come AcomeA, nella tematica Esg, che sta entrando nella nostra gestione a 360 gradi». Trattandosi di fondi comuni, i rendimenti sono pubblici. «La cosa bella», conclude Talarico, «è che puoi investire 1 euro in un prodotto nel quale gli istituzionali mettono ticket molto più importanti». (m.g.)



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

8^ EDIZIONE

# FINANCE

27.05.2021 • ORE 19.15  
MILANO

VOTA IL TUO  
PREFERITO



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



**Roberto Calanca**  
 Responsabile Servizio Credito  
 Anomalo Retail,  
*Bper Banca*



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



**Giampaolo Coreà**  
 Head of Proprietary  
 Operations was,  
*Intrum*



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



**Luca Falco**  
 Senior Vice President Head  
 of Global Syndicate & Capital  
 Markets,  
*UniCredit*



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



**Luca Giordano**  
 Senior Banker Financial  
 Sponsor Mid Cap Italy,  
*BNL Gruppo BNP Paribas*



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



**Massimiliano Lovati**  
 Legale E Regulatory  
 Affairs, Consulenza Legale,  
 Responsabile,  
*Banco BPM*



**Rossella Martino**  
 Responsabile U.O. Legale e  
 Segreteria Societaria,  
*Gruppo Bancario Allianz  
 Bank Financial Advisors e  
 Investitori SGR*



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



**Andrea Megale**  
 Head of Legal  
 and Compliance,  
*ICBC (EUROPE) S.A. Milan  
 Branch*



**Diego Napolitano**  
 CO-Head Structured Finance,  
*Ubi Banca*



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



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



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



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



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



**Stefano Rossi**  
 Direttore Generale,  
*Alba Leasing*



**Emanuele Scarnati**  
 Direttore Generale,  
*Mps Capital Services*



VALERIO D'ANGELO

# CITEL GROUP, INTELLIGENZA MERIDIONALE

Nata nella *software factory* che si è creata in Campania, l'azienda utilizza l'AI per aiutare le imprese e la pubblica amministrazione nella trasformazione digitale. E ha piani ambiziosi di crescita per linee esterne

di massimo gaia

Utilizzare l'intelligenza artificiale per aiutare le imprese e la pubblica amministrazione nel processo di trasformazione digitale, facendo leva sull'ecosistema di professionalità tecnologiche che si è creato in Campania. **Citel Group** è innanzitutto una bella storia da raccontare. Perché smentisce diversi luoghi comuni. Primo, che l'Italia non sia all'avanguardia nel processo di digitalizzazione. Secondo, che al Sud non si possa fare impresa e non si possa creare occupazione. Terzo, che soltanto le università del Nord producano talenti. Nata nel 2000 su iniziativa di **Fortunato D'Angelo**, Citel Group dal 2007 è guidata dai fratelli **Valerio e Diego D'Angelo**, il primo amministratore delegato e il secondo direttore finanziario. «Siamo nati e cresciuti nelle telco», racconta **Valerio D'Angelo**, «e ci siamo progressivamente spostati verso altri settori, puntando sull'intelligenza artificiale e sfruttando le interazioni con la *software factory* di Napoli che si è andata sviluppando attorno alle università campane (Federico II e Università degli Studi di Salerno) e all'Apple Academy». Citel Group è articolata in tre divisioni: System integration



e sviluppo (Crm, Ecm, app e portali), Digital Solutions e AI (*chatbot e voicebot* conversazionali, soluzioni di semantica documentale e soluzioni per e-health e digital HR), collaudi e testing automation del software per la divisione di *quality assurance*. L'azienda napoletana dovrebbe chiudere il 2020 con ricavi per circa 10,4 milioni, in crescita rispetto ai 9,5 milioni dell'anno scorso. «Considerato l'anno che abbiamo vissuto», nota D'Angelo, «vedere il segno più è straordinario. Quest'anno vale tutto un po' di più: tanti progetti si sono fermati, ma ora stanno ripartendo. Inoltre, interi settori (i trasporti, in particolare) si sono completamente bloccati». L'ebitda margin è attorno al 15%. Il 2021 si preannuncia foriero di soddisfazioni per Citel Group, perché quest'anno – complici anche le conseguenze del Covid – ha posto le basi «per una vera trasformazione digitale delle aziende».

Il fatturato è suddiviso in 93% aziende private e 7% pubblica amministrazione; quest'ultima, nota l'amministratore delegato, «diventerà necessariamente un *big spender* nella digitalizzazione», ma Citel Group vuole restare focalizzata soprattutto sulle imprese. Dal punto di vista settoriale, il fatturato arriva per il 45% dalle

tlc, 20-25% utilities, 10% banche e assicurazioni, il resto pubblica amministrazione. Il gruppo, per la prossima fase di sviluppo, punta soprattutto su banche e assicurazioni.

I piani di Citel Group sono ambiziosi: «Puntiamo ad arrivare a 50 milioni di fatturato nei prossimi tre anni», anticipa D'Angelo, «sia attraverso la crescita organica, sia attraverso l'acquisizione di realtà eccellenti». L'imprenditore rivela di essere in trattative «con un paio di realtà», ma non può anticipare di più; peraltro, non esclude di poter comprare «anche aziende più grandi di noi» per compiere un salto dimensionale più ampio e rapido.

Intanto, Citel Group sta ponendo le basi finanziarie per crescere. Ha emesso, nell'aprile scorso, un minibond da 2 milioni di euro nell'ambito del progetto Garanzia Campania Bond, promosso dalla Regione guidata da **Vincenzo De Luca**. Affiancata nell'operazione dallo **Studio Fiordiliso e Associati** di Napoli, Citel ha compiuto il primo passo di un percorso più strutturato, che punta allo sviluppo di nuovi prodotti innovativi e alle già citate acquisizioni. Il progetto Campania Bond è coordinato da **Mediocredito Centrale e Fisg-Gruppo Banca Finint**, che agiscono in qualità di *arranger* dell'intero progetto, supportati

da Elite e **Grimaldi Studio Legale**.

La scorsa primavera, Citel Group ha aderito al programma **Elite** del gruppo London Stock Exchange, altro passo nel percorso verso l'obiettivo di ottenere capitali per la crescita. L'adesione a Elite non significa che la quotazione a Piazza Affari sia necessariamente nei piani futuri: «L'apertura del capitale – ipo o ingresso di fondi di private equity – verrà valutata per la successiva fase di crescita, quando passeremo da 50 a 100 milioni di fatturato».

Attualmente, il gruppo campano conta su circa 200 dipendenti, tra la sede di Napoli e gli uffici di Milano, Roma, San Paolo e Rio de Janeiro. Ma, anticipa D'Angelo, «siamo alla ricerca di 60 persone: cerchiamo project manager, sviluppatori, collaudatori e altre figure professionali».

La sede a Napoli «è un vantaggio» per attrarre giovani talenti, perché l'ecosistema legato all'*information technology* e al software è vivace, grazie al mondo accademico e all'Apple Academy. «Siamo orgogliosi di trattenere al Sud dei ragazzi validi», afferma D'Angelo. «Le nostre parole d'ordine sono: competenza, innovazione e flessibilità». Tre obiettivi che si possono conseguire benissimo anche mantenendo le radici all'ombra del Vesuvio. ■



# NBA, una GIUNGLA di NORME e CONTRATTI per VERI MANAGER

Chi siede dietro la scrivania di una franchigia del massimo campionato di basket Usa deve avere preparazione finanziaria, capacità di gestire le risorse umane e conoscenza del gioco. Insomma, un vero manager dello sport

di massimo gaia



# "S

"Sono riuscito ad avere i tre quarti di Gentile e i sette ottavi di Collovati, più la metà di Mike Bongiorno.... Berlusconi ha ottenuto i Mondiali in esclusiva e noi la comproprietà di Maradona più Falchetti e Mengoni, che però vanno subito alla Juve", dice il presidente della Longobarda a un attonito **Oronzo Canà** (un inarrivabile **Lino Banfi**). "Che ci frega!?", aggiunge Canà, "tanto abbiamo Maradona!". Ma il presidente della Longobarda lo gela: "No, Maradona fra tre anni. In certi casi, bisogna guardare avanti". Il dialogo si conclude con un Canà, disperato, che ironizza su come affrontare il prossimo campionato, con "Daniele Piombi ala fluidificante" e "Pippo Baudo ala tornante".

*L'allenatore nel pallone*, film di culto del 1984, diretto da **Sergio Martino**, esasperava le dinamiche del calciomercato, che, peraltro, all'epoca erano piuttosto semplice: la squadra X comprava il giocatore Y, la squadra Z incassava e finiva lì. Da allora, nel calcio il mercato si è articolato, ma non troppo. Sono stati introdotti i bonus (al giocatore e alla squadra), legati al raggiungimento di determinati obiettivi, e i prestiti sono divenuti di tre tipi (secchi, con diritto o con obbligo di riscatto): niente di particolarmente complesso.

Negli sport professionistici Usa, invece, il quadro è molto più articolato. Prendiamo la Nba, il campionato di basket, il top mondiale. Essere esaustivi sulle tipologie contrattuali e sui meccanismi che regolano gli scambi e la gestione dei giocatori implicherebbe scrivere un articolo di diverse migliaia di righe. Ci si può limitare a dire che, per le franchigie, i giocatori sono innanzitutto asset finanziari; in questo senso, il basket a stelle e strisce ricorda il calcio fino all'inizio degli anni Novanta, grosso modo, quando i club potevano vendere o comprare il giocatore senza che questi

avesse voce in capitolo. Da allora, i calciatori – attraverso il sindacato di categoria – hanno rivendicato il diritto di scegliere la destinazione, di fatto riducendo il valore dell'asset-giocatore per il club che ne detiene il cartellino, trattandosi di una proprietà monca, per così dire.

I giocatori di basket Usa hanno scelto una strada diversa, più in linea con il mercato del lavoro anglosassone, ovvero hanno fissato minimi salariali rigidi e lottato per introdurre delle forme contrattuali che consentono con più facilità ai giocatori di scegliere il proprio destino (i *free agent* sono decine a ogni sessione di mercato; a questi si aggiungono i giocatori che godono della cosiddetta *player option*, ovvero la possibilità di scegliere, all'ultimo anno di contratto, se restare dove sono o firmare un contratto più conveniente).

In cambio, le franchigie hanno ottenuto la possibilità di considerare i giocatori come asset pienamente disponibili, quindi di poterli scambiare senza comunicarlo al diretto interessato (sono frequenti i casi di giocatori che apprendono di aver cambiato maglia mentre sono in campo), di poterli tagliare per ragioni di bilancio (il *salary cap*, il tetto ai salari, impone alle società una gestione oculata del *roster* per non incorrere nella cosiddetta *luxury tax*, una tassa salatissima imposta a chi sfora il tetto) e di scambiare giocatori e scelte al *draft* (il meccanismo attraverso il quale arrivano nella Nba i giocatori che escono dalle università o che provengono da altri campionati).

Entrare nei dettagli delle dinamiche di mercato e delle forme contrattuali, come dicevo,



sarebbe complicatissimo. Il risultato è che a ogni sessione di mercato decine di giocatori cambiano maglia, perché *free agents* o perché scambiati attraverso *trade* talvolta complicatissime (alcuni scambi hanno coinvolto quattro franchigie e una decina di giocatori). Inoltre, le scelte al *draft* sono considerate un asset, da utilizzare per programmare il futuro o per costruire da subito una squadra vincente.

Certo, ci sono i casi paradossali, come quello di **Trevor Ariza**, che, nell'ultima *off-season*, ha cambiato virtualmente quattro maglie in una settimana, coinvolto in tre *trade*. Fanno piuttosto effetto anche i cosiddetti *buyout*, ovvero gli acquisti di giocatori che vengono immediatamente tagliati, un meccanismo che consente ai club di ridurre il *salary cap*.

Il groviglio di regole e contratti fa sì che i general manager delle franchigie Nba siano manager d'azienda a tutti gli effetti. Devono avere una preparazione

finanziaria (fra diritti tv, merchandising e abbonamenti, nel 2020, nonostante la pandemia, hanno incassato complessivamente 8,8 miliardi di dollari e la rivista *Forbes* ha calcolato che le trenta franchigie hanno un valore totale di oltre 63 miliardi), saper gestire le risorse umane (e parliamo di campioni che incassano milioni di dollari l'anno: giusto per fare un esempio, **Anthony Davis** ha appena rinnovato il contratto con i Los Angeles Lakers per 190 milioni di dollari in cinque anni) e devono avere una conoscenza del gioco che consenta di costruire una squadra competitiva nell'immediato, programmando contestualmente il futuro.

Nel calcio, invece, fatte le dovute eccezioni, siamo fermi ai presidenti macchietta, ai direttori sportivi improvvisati e agli agenti che sino al giorno prima facevano il pizzaiolo. Insomma, siamo ancora dalle parti del presidente della Longobarda... 

# IL PRINCIPIO DI EFFICACIA E LA RICETTA DELLA MOBILITÀ

a cura di Barabino & Partners Legal

Se il mondo del diritto rappresenta il “come dovrebbe essere” e il mondo reale in cui tutti noi viviamo il “come è”, un’importanza fondamentale ricoprono quei poteri in grado di coordinare questi due mondi: potere esecutivo e potere giudiziario. Lasciamo da parte quello giudiziario che interviene a valle. Il potere amministrativo, invece, ha il fondamentale ruolo di “tradurre” in azioni concrete i principi e le regole del diritto. Queste azioni saranno di volta in volta differenti, in considerazione di quel “contemperamento di interessi” che porta il potere amministrativo a scegliere, attraverso i suoi atti, quale interesse privilegiare. Poniamo ad esempio il caso di una ricetta per una torta. Se è vero che gli ingredienti sono stabiliti per legge, potrebbe ad esempio succedere che il pan di spagna per determinati motivi venga più asciutto. Servirà allora che la crema sia un po’ più liquida per compensare. Questo tipo di aggiustamenti, legato a situazioni contingenti, è appunto richiesto alle autorità amministrative.

Nel preparare la torta, dati gli ingredienti, ci sono diversi principi che regolano il ritmo del montare le uova o la temperatura di cottura. Nel complesso, questi principi sono racchiusi nel concetto di buon andamento della pubblica amministrazione che deve agire seguendo i criteri di efficienza, efficacia ed economicità (l. 241/90, la legge che regola il procedimento amministrativo, cioè il percorso attraverso il quale l’amministrazione agisce, che si conclude con un atto amministrativo).

In particolare, parliamo del principio di efficacia. Il principio di efficacia è il rapporto fra obiettivi prefissati e obiettivi perseguiti. Esprime la necessità che l’amministrazione, oltre al rispetto formale della legge, miri anche e soprattutto a perseguire, nel miglior modo possibile, le finalità a essa affidate. Un principio davvero fondamentale poiché misura e rende controllabile l’azione della pubblica amministrazione nella sua capacità di tradurre effettivamente teoria (diritto) in pratica (atto amministrativo che concretamente regola comportamenti).

Quindi, in virtù del principio di efficacia, se la ricetta prevede quale risultato una foresta nera, non sarà possibile rifilare ai cittadini una torta margherita. In questo caso il disallineamento fra obiettivi prefissati e obiettivi perseguiti è evidente. Ci sono situazioni in cui lo è meno.

Durante questo straordinario periodo, c’è un ingrediente che è venuto a rivoluzionare tutte le ricette. Un po’ come quando è partita la moda di infilare la nutella in ogni dolce, generando in molti casi torte dal gusto e

dalla consistenza decisamente pessimi. Questo ingrediente è la necessità di “contenimento dell'emergenza epidemiologica” come riportano le titolazioni della maggior parte dei provvedimenti emanati dall'esecutivo da marzo ad ora. La necessità di contenimento dell'emergenza altro non è che la concretizzazione della protezione del diritto alla salute: è la protezione di questo diritto fondamentale che si inserisce quale nuova variabile nel contemperamento degli interessi in gioco da parte della pubblica amministrazione. Si tratta dunque di capire come questo ingrediente si debba mescolare con gli altri già esistenti nelle differenti ricette di torte che comunque l'amministrazione deve continuare a sfornare. D'un canto l'ingrediente deve essere presente. D'altro canto, però, non deve fare smontare la panna o rendere le varie torte immangiabili.

Prendiamo ad esempio una particolare torta: il trasporto pubblico. Sin dal 1903, dai tempi di Giolitti, il trasporto pubblico è considerato un servizio pubblico. Cosa significa? Poiché è un'attività destinata a soddisfare esigenze collettive

che possono essere anche antieconomiche, i pubblici poteri, si fanno carico di assicurarla ai cittadini. Una torta, che le pasticcerie competenti - regioni ed enti locali ex dl n. 422/1997- affidano con diverse modalità ai lavoratori che concretamente sfornano il servizio: le aziende di trasporto pubblico locale. Esse sono tenute ad assicurare il servizio nelle modalità definite dalla *loi de Rolland: égalité, continuité, mutabilité*: senza discriminazioni, in assenza di interruzioni e adeguandosi al mutare delle esigenze delle persone.

A questa ricetta si aggiunge ora l'esigenza del contenimento del contagio che si traduce, secondo le previsioni del dpcm, nel limite al 50% della capienza dei mezzi pubblici. Si aggiunge. Ma deve aggiungersi in modo tale da rendere la foresta nera sempre foresta nera, e, seppur meno buona, comunque mangiabile per tutti.

Il trasporto pubblico per sua natura non è espandibile oltre un certo limite, cioè non è possibile aumentare il numero di vagoni sulle rotaie di tram, treni o metro oltre una certa soglia pena la sicurezza dei

passenger assicurata dai sistemi di segnalazione e i bus turistici non sono per loro natura pensati per una facile e universale accessibilità (una vecchietta ottantenne con sporta della spesa potrebbe davvero farsi del male). La capienza al 50% potrebbe anche essere assicurata da parte delle aziende di trasporto pubblico tramite, ad esempio, i blocchi dei tornelli della metro al raggiungimento del limite massimo. Ma si creerebbero code ai tornelli, assembramenti poco fortunati nell'ottica della protezione al diritto della salute. Interpretare solo “formalmente” le disposizioni del dpcm equivale ad una violazione del principio di efficacia nell'assicurare il servizio di trasporto pubblico e il contenimento della pandemia. La nostra torta sarebbe non solo mal riuscita, ma finirebbe prima che tutti coloro che hanno diritto a mangiarla possano sfamarsi, compresi gli studenti che, a cascata, vedrebbero negato il diritto di andare a scuola. Altro che foresta nera.

Come si può quindi sfornare una torta che soddisfi in modo efficace tanto le esigenze di mobilità che quelle di contenimento dell'emergenza?

La risposta è semplice ma complicata: ricollocando questa torta all'interno della più ampia lista di ordini che la pasticceria (complesso delle amministrazioni locali) e non i suoi lavoratori (aziende di trasporto pubblico), è tenuta ad assicurare. Poiché solo lei ha la possibilità di influire sulle variabili necessarie a rendere il trasporto pubblico foresta nera e non torta margherita. 🍷



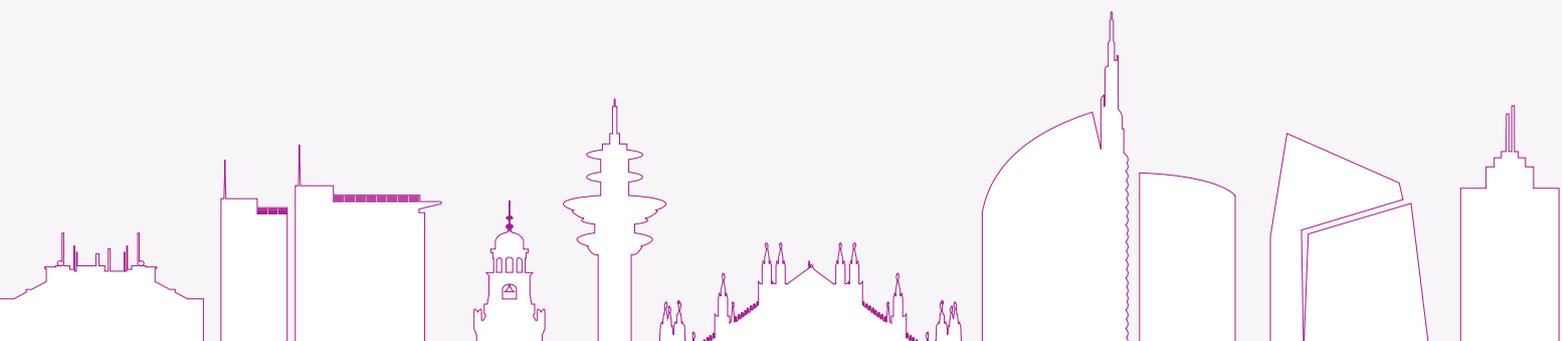
# LEGALCOMMUNITYWEEK

---

LC PUBLISHING GROUP

## 7 - 11 JUNE 2021

### Milan, Italy



**THE GLOBAL EVENT  
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY**

# Patronage, Partners and Supporters

# 2021 Edition

## Platinum Partners



## Gold Partners



## Silver Partner



## Supporters



## Media Partners



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



## Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

 Open with registration

**SEP:** Social events program

 Invitation only

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

## Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		Tbc
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		Tbc
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		Tbc
<b>THURSDAY 10 JUNE</b>				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	<b>CHIOMENTI</b>	Tbc
19.15 - 23:30		Legalcommunity Corporate Awards		Tbc
<b>FRIDAY 11 JUNE</b>				
18.00	 SEP	International guest greetings		Tbc

SEE YOU FROM  
7 TO 11 JUNE 2021

for information please send an email to : [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)

# NUOVO RECORD PER I CAMBI DI POLTRONA



Quasi 180 passaggi di soci  
nel corso del 2020 secondo  
l'osservatorio di Legalcommunity.  
I lateral hire del 2020 hanno spostato  
fatturato per oltre 104 milioni di euro.  
Boom di nuove insegne

Mai così tanti. Mai così tanto. Il 2020, l'anno della pandemia di coronavirus, è stato anche l'anno dei record sul versante dei cambi di poltrona nel mercato dei servizi legali.

Sotto la lente dell'osservatorio di Legalcommunity sono finiti quasi 180 spostamenti di avvocati con la qualifica di "partner" (l'analisi non distingue tra equity e non): il 12,7% in più rispetto a quanto fatto registrare nell'anno precedente.

Balzo da primato anche per il valore complessivo di queste operazioni: il fatturato spostato dagli avvocati e dai professionisti che hanno cambiato casacca nel corso dell'ultimo esercizio, infatti, è stimato poco al di sopra di quota 104 milioni

di euro, in netto aumento rispetto a quanto registrato nel 2019: +36,8%.

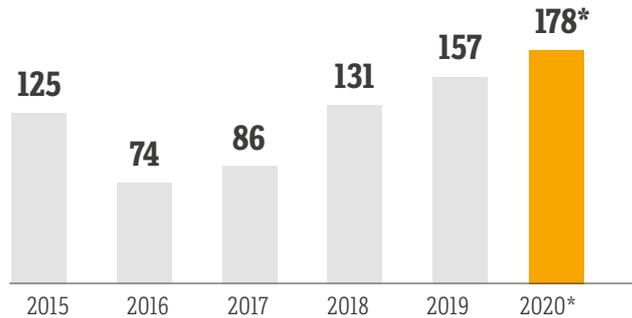
In media, secondo questa rilevazione, il business case di un professionista che si fregia in generale del titolo di partner si è attestato a 590mila euro. Il dato torna a salire (l'anno scorso il fatturato medio dei soci che si erano spostati era risultato di 490mila euro) e supera di poco quello registrato nel 2018 (580mila euro).

I profili con un business case stimato pari o superiore a 500mila euro sono risultati il 41,2% del totale. Mentre quelli con un business case pari o superiore al milione di euro sono circa il 13%, in aumento rispetto al 6,7% riscontrato un anno fa.

# QUANTI

Numero dei cambi di poltrona dal 2015 al 2020

Fonte: Legalcommunity.it. \*dato rilevato al 10/12/2020



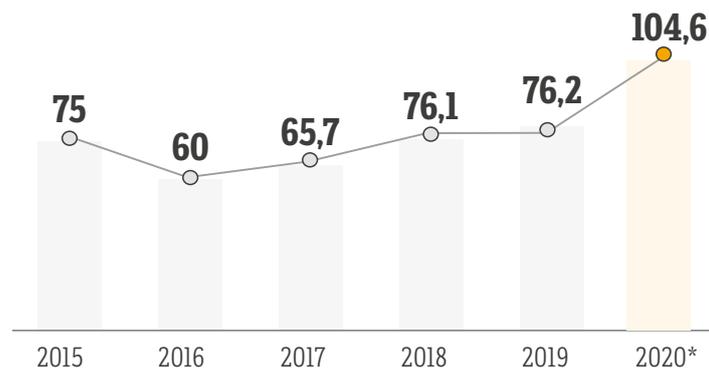
Per trovare una chiave di lettura di questi dati va sicuramente considerato l'elevato numero di spostamenti e riassetti di studi che si è registrato nel corso dell'anno appena terminato. Interi blocchi di professionisti hanno cambiato casacca ovvero hanno fondato nuovi progetti portando con loro gran parte dell'avviamento costruito negli anni (in questi casi, a voler essere pignoli, non si parla di *lateral hire* ma solo di cambi di poltrona).

Poi c'è stato senz'altro l'effetto crisi. I periodi complicati, sul mercato, sono tradizionalmente caratterizzati da un'accelerazione sul fronte degli spostamenti ovvero dell'avvio di nuovi progetti. Si tratta di fasi in cui la possibilità di riflettere su un percorso o di immaginare nuove soluzioni per approcciare il settore in maniera più efficace e in linea con il *new normal* facilita la maturazione di nuove idee e spinge i più creativi al perseguimento del cambiamento, considerato ormai un valore oltre che un'opportunità.

# QUANTO

Valore (in mln di euro) del fatturato "spostato" dai cambi di poltrona

Fonte: Stime a cura di Legalcommunity.it \*dato rilevato al 10/12/2020





# MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE LEGALE

15 FEBBRAIO - 30 APRILE 2021 (fase d'aula)  
PIÙ SEI MESI DI STAGE



Media partner



In collaborazione con



BonelliErede

CLIFFORD  
CHANCE

Deloitte.  
Legal

大成 DENTONS



Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

orrick

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

Sono due le operazioni che si contendono il "titolo" di lateral dell'anno. Da un lato, il passaggio di **Roberto Cappelli** da Gop alla boutique Rccd. Dall'altro l'integrazione di Ludovici Piccone & Partners in Gatti Pavesi Bianchi. Entrambe queste operazioni hanno avuto un impatto radicale sull'assetto e la struttura delle organizzazioni

che le hanno realizzate. Non a caso, entrambe hanno prodotto un cambio di denominazione per gli studi che hanno acquisito le nuove professionalità. Il primo è diventato Cappelli Rccd (si veda il numero 152 di MAG), il secondo, invece, ha cambiato brand all'inizio di quest'anno diventando Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. In un certo senso, potremmo definirle

## I 10 LATERAL HIRE PIÙ RILEVANTI DEL 2020



### 1. **ROBERTO CAPPELLI** da Gianni & Origoni a Cappelli Rccd

*Uno dei grandi (e sempre più rari) rain maker presenti sul mercato. L'avvocato ha raggiunto un team di professionisti con cui aveva già collaborato in passato, negli anni trascorsi in Grimaldi. Un'operazione che prelude a una crescita ulteriore della super boutique.*



### 2. **PAOLO LUDOVICI** da Ludovici Piccone & Partners a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

*È considerato uno dei più autorevoli fiscalisti italiani. Presenza costante nelle operazioni che contano. L'integrazione del suo studio con la super boutique Gatti Pavesi Bianchi sarà in grado di produrre sinergie strategiche per la crescita dello studio e il suo posizionamento.*



### 3. **GIANRICO GIANNESI** da Orrick a Chiomenti

*L'arrivo di Giannesi in Chiomenti ha rappresentato il completamento di una strategia volta a rendere la practice di banking & finance dello studio tra le più competitive in Italia. L'operazione ha un respiro strategico ampio come il raggio d'azione del dipartimento di finance and regulated entities.*



### 4. **LUCA FAILLA** da LabLaw a Deloitte Legal

*Uno dei grandi nomi nel diritto del lavoro in Italia. Deloitte Legal aveva dichiarato da tempo di essere interessato a spingere sul fronte labour ed è riuscito nell'impresa portando a bordo l'avvocato che è stato tra i soci fondatori di LabLaw, una delle insegne più autorevoli nel settore.*



### 5. **GALILEO POZZOLI** da Curtis a Squire Patton Boggs

*Grande conoscitore del mercato oil&gas, attivo nel contenzioso e in particolare in quello arbitrale, per anni alla guida di Curtis in Italia, Pozzoli è il traghettatore di una nuova insegna internazionale nel Paese. L'operazione, andata in porto a inizio 2020, è tra le più interessanti e da tenere sotto osservazione.*

due operazioni trasformatrici nel senso che entrambe sono destinate a imprimere un cambio di passo e un nuovo posizionamento alle associazioni che le hanno realizzate.

Con l'arrivo di Cappelli e del suo team (di cui fanno parte anche le socie **Stefania Lo Curto** e **Valentina Dragoni**), lo studio Rccd è riuscito a consolidare il presidio dell'area corporate m&a sulla quale stava investendo da tempo (solo quest'anno,

è bene ricordarlo, lo studio fondato da **Silvio Riolo**, **Paolo Calderaro**, **Michele Crisostomo** e **Alberto del Din** aveva già aperto le porte a **Giuliana Durand** e **Aian Abbass**, quest'ultima entrata come of counsel) diventando inevitabilmente uno dei player capaci di "fare il mercato" in questa practice.

Nel caso di Gatti Pavesi Bianchi, invece, l'integrazione con Ludovici Piccone & Partners da un lato conferma e consolida



## 6. FRANCESCO CARTOLANO

da **Accinni Cartolano** a **Giliberti Triscornia**

*Un profilo di grandissima qualità. Un m&a lawyer capace di seguire dossier di grande interesse. Poco amante della visibilità mediatica, lascia parlare i fatti. E il suo track record di questi ultimi anni racconta chiaramente il percorso di uno dei professionisti più attivi sul fronte fusioni e acquisizioni.*



## 7. MARIO D'AVOSSA

da **Baker McKenzie** a **CMS**

*Tra i maggiori fiscalisti in Italia. Ha unito le forze a quelle di uno studio che storicamente ha un forte presidio in ambito tax nel nostro Paese. Nel passaggio a CMS è stato seguito da un team di cinque professionisti che ha dato ulteriore forza alla practice dello studio.*



## 8. PIERGIORGIO LEOFREDDI

da **Jones Day** a **Dentons**

*Tra i più attivi professionisti italiani nel capital markets, il suo nome ricorre in numerose operazioni soprattutto sul fronte debt. Ha cominciato la sua carriera in Morgan Stanley per poi passare in Clifford Chance, Simmons & Simmons e Jones Day da cui ha fatto il salto nello studio guidato da Federico Sutti.*



## 9. PAOLO POTOTSCHNIG

da **Giovanardi** a **Orsingher Ortu**

*Un avvocato litigator di grande reputazione. Ha un'esperienza molto variegata, avendo operato sia in grandi studi associati che in boutique più specializzate. Per Orsingher Ortu un deal che consente allo studio di consolidare ulteriormente il suo posizionamento nel litigation.*



## 10. GIAN MICHELE ROBERTI

da **Ejc** a **Chiomenti**

*Altro inserimento strategico quello dell'avvocato Roberti in Chiomenti che con il suo arrivo ha rafforzato ulteriormente il presidio del diritto europeo, nonché della concorrenza e dei settori regolamentati. Roberti si è unito allo studio assieme tre soci della sua storica squadra. ▣*



VALENTINA CANALINI



ROBERTO DELLA VECCHIA



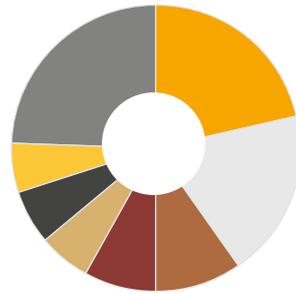
FRANCESCO CARTOLANO



NICOLETTA CARAPPELLA

## PRACTICE

Le più richieste: % sul totale cambi di poltrona 2020



- 21,5% Tax
- 19% Corporate M&A
- 9,6% Litigation/ Arbitration
- 8% Labour
- 6% IP/Tmt
- 6% Banking & finance
- 5,6% Real estate
- 24,3% Altro

Fonte: Stime a cura di Legalcommunity.it  
\*dato rilevato al 10/12/2020

la strategia multipractice portata avanti nello sviluppo della struttura in questi anni (in cui si inserisce anche l'ingresso di **Valentina Canalini**, esperta di infrastrutture ed energy, annunciato a inizio 2020. Si veda il numero 136 di MAG) dall'altro però sancisce l'ingresso dell'organizzazione nel mercato tax, da cui fino a questo momento era assente, attraverso l'integrazione di un team che è stato tra i protagonisti del settore negli ultimi cinque anni. Grazie a questa operazione, inoltre, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici dovrebbe riuscire a staccare in maniera netta (in termini di ricavi) il resto delle insegne che vengono identificate come super boutique partendo da una base di almeno 50 milioni di euro.

Queste due operazioni sono anche paradigmatiche di quello che il mercato ha cercato in questi ultimi dodici mesi. Corporate m&a e tax sono le aree di pratica in cui opera la maggior parte dei professionisti che si sono spostati: rispettivamente 19 e 21,5%. Tra i corporate lawyer, possiamo ricordare il passaggio di **Roberto Della Vecchia** da Carbonetti a Di Tanno Associati, così come quello di **Francesco Cartolano** da Accinni Cartolano a





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**10.06.2021**

ORE 19.15 • MILANO

7<sup>^</sup> Edizione

**corporate**



STEFANO PETRECCA



VALERIA MAZZOLETTI



MARIO D'AVOSSA



LOTARIO DITTRICH



FRANCESCO BONICHI



GALILEO POZZOLI



ARISTIDE POLICE



GIANRICO GIANNESI

Giliberti Triscornia. Altre operazioni d'interesse sono state il rafforzamento di Pwc Tls a Padova con l'acquisizione di **Roberto Ceccon** e del suo team, così come l'arrivo di **Roberto Nigro** in Mjh Alma (che da quest'anno diventa Alma società tra avvocati, come raccontiamo in questo numero di MAG), o ancora gli ingressi di **Claudio Di Falco** in Norton Rose Fulbright e di **Nicoletta Carapella** in Giovannelli e Associati.

Nel tax, tra le tantissime operazioni registrate, possiamo invece ricordare l'arrivo di **Stefano Petrecca** in Cba, così come quello di **Mario d'Avossa** in Cms o ancora il passaggio di **Francesco Bonichi** da EY a Caiazza Donnini Pappalardo e quello di **Euplio Iascone** da Led Taxand a Facchini Rossi Michelutti.

A proposito fiscale e tributario, è interessante osservare anche come questa area di pratica abbia giocato un ruolo pivotale nell'avvio di molte nuove iniziative. Si pensi ai progetti AndPartners e Plusiders, entrambi provenienti dallo scioglimento di Puri Bracco Lenzi. Ovvero, si consideri ColonnaCaramanti with Marena a cui hanno dato vita gli ex CT&P **Filippo Colonna** e **Marco Caramanti**, oppure lo studio Cavallaro e Associati fondato da **Vincenzo José Cavallaro**, già socio di Stufano Gigantino Cavallaro.

Quello delle nuove insegne è stato un'altro dato fondamentale del mercato 2020. Non solo per la quantità (parliamo di quasi 20 nuovi brand lanciati nel corso dell'anno) ma anche per la rilevanza che molte di queste strutture sono potenzialmente destinate ad avere nei rispettivi comparti di riferimento. Oltre agli esempi già citati possiamo citare la boutique Police & Partners fondata dall'ex socio di Clifford Chance, **Aristide Police** e candidata a un ruolo di spicco di nel settore dell'amministrativo. Stesso discorso può esser fatto per Pistoichini Avvocati nel white collar crime, così

## LE 10 NUOVE INSEGNE DA TENERE D'OCCHIO

### 1. Cappelli Rccd

Con l'arrivo di Roberto Cappelli, lo studio rafforza il suo posizionamento nel mercato m&a che ora, assieme al finanziario, rappresenta una delle colonne su cui è costruita l'intera organizzazione. Grandi progetti di crescita annunciati anche per il 2021.

### 2. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

Uno studio nuovo. Parte in continuità con quanto realizzato negli anni ma con la voglia di innovare lo scenario del mercato della business law questa insegna che stacca in maniera importante il gruppo delle super boutique del quale fa parte ed è stata archetipo fino a questo momento.

### 3. Squire Patton Boggs

Una delle più storiche insegne americane è arrivata in Italia nell'anno del Covid-19. Il gruppo di professionisti a cui si è affidata conosce bene il nostro mercato e sicuramente è candidato a occupare posizioni di rilievo nei settori in cui è storicamente più attivo, dall'energy all'arbitration.

### 4. AndPartners

Fiscalità a 360 gradi. L'insegna nasce su iniziativa di un gruppo di professionisti ex Puri Bracco Lenzi. Il nome più in vista tra i fondatori del progetto è sicuramente quello di Pietro Bracco. L'energy sarà sicuramente tra i settori in cui la struttura riuscirà da subito a mettersi in luce.

### 5. Plusiders

Un progetto che nasce da un'idea di un pool di professionisti che hanno condiviso l'esperienza di Puri Bracco Lenzi. Un'organizzazione focalizzata sul tax ma aperta anche allo sviluppo delle attività sul fronte corporate. Un'iniziativa destinata a mettersi in luce nel mercato fin da subito.

### 6. Mondini Bonora Ginevra

L'unione di tre storiche insegne milanesi capaci di presidiare i mercati Ip, banking e corporate. Un progetto che nasce per creare sinergie nell'interesse della clientela in un momento storico in cui la qualità dell'assistenza diventa il vero valore distintivo dell'offerta di servizi professionali.

### 7. Police & Partners

Aristide Police, dopo una lunga collaborazione con Clifford Chance, ha deciso di dar vita alla sua boutique specializzata in diritto amministrativo. Un nome di grande prestigio sulla piazza romana, con questo progetto terrà in piedi anche una alleanza con la law firm magic circle.

### 8. Wi Legal

Il diritto del lavoro declinato in maniera innovativa. Questo nuovo brand del settore, guidato dal vulcanico Gianluca Splverato si è messo in luce investendo nella sua presenza milanese che si aggiunge a quella che lo studio ha a Padova, Brescia, Verona e Roma.

### 9. Reilly & Tesoro

Una boutique focalizzata sul diritto del lavoro che unisce l'esperienza e lo standing internazionale alla capacità di operare al fianco dell'impresa italiana nelle problematiche che più diffusamente si trova a dover affrontare. Una realtà agile e dinamica, che ha attirato l'attenzione di molti osservatori.

### 10. 42LF

Un'organizzazione vocata alla digital transformation che ha messo insieme per la prima volta soci legali e soci informatici. Si tratta di uno dei progetti più innovativi che ha preso il via nel corso del 2020. Il test di mercato sarà interessante anche perché potrebbe determinare l'avvio di un vero e proprio trend. 



MARA FITTIPALDI



FRANCESCA TRESOLDI



PIETRO ORZALESI



GIOVANNI NICCHINIELLO

come per Legal 4Transport nel diritto dei trasporti, ovvero per WI Legal e Reilly & Tesoro nel diritto del lavoro.

Il diritto del lavoro è stata la quarta area di pratica più richiesta (8%) lo scorso anno e, tra gli altri, ha registrato il passaggio di **Luca Failla**, storico socio fondatore di LabLaw, in Deloitte Legal. A precederla il contenzioso (9,6%) che ha visto l'arrivo di **Paolo Pototschnig** e **Valeria Mazzoletti** in Orsingher Ortu, così come quello di **Lotario Dittrich** in Focus (anche in questo caso, nuovo progetto legale avviato in tandem con **Dante De Benedetti**) o ancora l'ingresso di **Eugenio Pizzetti** in Cappelli Rccd e di **Galileo Pozzoli** in Squire Patton Boggs.

A seguire, invece, banking & finance e Ip, appaiati al 6%. Tra i principali spostamenti nell'area banking & finance possiamo sicuramente ricordare quello di **Gianrico Giannesi** entrato nel team di Chiomenti, nonché quello di **Mara Fittipaldi** passata da BonelliErede a Fivelex o quello di **Claudio Bonora** che assieme al suo studio ha partecipato alla fondazione (sempre per parlare di nuove insegne) di Mondini Bonora Ginevra. Questa nuova organizzazione ha anche una forte anima Ip e ha contribuito a far lievitare la casistica di cambi di poltrona nel settore della proprietà intellettuale con numerosi soci che ne sono entrati a far parte, a cominciare dai name partner **Giorgio Mondini** e **Carlo Ginevra** (si veda l'articolo dedicato al caso in questo numero di MAG).

Sostenuta, infine, anche la domanda di professionisti attivi in ambito real estate (5,6%). Il comparto, nonostante le iniziali previsioni funeste, non ha rallentato e il suo dinamismo ha sostenuto la domanda di soci attivi nel settore. Solo per citarne alcuni, possiamo ricordare l'ingresso di **Francesca Tresoldi** in Bertacco Recla & Partners, così come quello di **Alessandro Matteini** in Gim Legal o l'arrivo di **Andrea Francesco Castelli** in Gattai Minoli Agostinelli.

Infine, tra gli studi che hanno investito maggiormente in nuovi soci, meritano una menzione sicuramente Chiomenti, unico tra i grandi nazionali ad avere messo a segno lateral di nuovi partner nel corso del 2020. Oltre all'operazione Giannesi, lo studio guidato da **Francesco Tedeschini**, ha rafforzato l'area del diritto internazionale e della concorrenza integrando Ejc di **Gian Michele Roberti**. Dell'attivismo di Cappelli Rccd abbiamo già detto. Mentre va segnalato quello di Macchi di Cellere Gangemi che ha investito nel corporate m&a con **Pietro Orzalesi** e **Paolo Cocchini**, oltre che nel diritto del lavoro con **Marco Lanzani** e nel restructuring con **Matteo Deboni**. Molto attivi anche R&P Legal e lo studio Orsingher Ortu che, oltre ai lateral hire nel contenzioso citati precedentemente, ha investito anche nell'amministrativo aprendo a Roma con **Elena Cerchi** ed **Elisabetta Pistis** (entrambe ex Guarino) che si sono aggiunte alla squadra con **Giovanni Nicchiniello** proveniente da Hi.lex e attivo nel corporate m&a. ■



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**13.05.2021**

ORE 19.15 • MILANO

9<sup>^</sup> EDIZIONE

**IIP & TMTT**

## STUDIO DI ARRIVO

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
1	Ambrosi	Laura		Legalitax
2	Angelini	Fabio	Publius	Lipani Catricalà
3	Angelini	Francesco	Tonucci	Macchi di Cellere Gangemi
4	Annicchiarico	Pasquale	Annicchiarico	Dentons
5	Aprile	Michele	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
6	Arcucci	Gennaro	Amtf	Foedus
7	Assenza	Aurelio	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
8	Belleggia	Stefano	Gianni & Origoni	Dentons
9	Bellitti	Guido	Ejc	Chiomenti
10	Bertini	Marco	BP&Associates	LS Lexjus Sinacta
11	Bisceglie	Vito	Dla Piper	NCTM
12	Boella	Nicola	Gianni & Origoni	Baker McKenzie
13	Boldini	Marco	Pwc	Boldini
14	Bondesani	Antonio	Macchi di Cellere Gangemi	LS Lexjus Sinacta
15	Bonelli	Giacomo	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
16	Bonichi	Francesco	EY	Caiazzo Donnini Pappalardo
17	Bonora	Claudio	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
18	Bonora	Chiara	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
19	Bracco	Pietro	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
20	Bragadin	Alvise Gastone		La Scala
21	Bressan	Enrico	PG & Partners	R&P Legal
22	Bruno	Paolo	La Scala	Zitiello Associati
23	Buccarella	Giancarlo	Buccarella - Avvocati Associati	Grimaldi
24	Caccavella	Elisabetta	Legance	Pwc Tls
25	Canalini	Valentina	Gianni & Origoni	Gatti Pavesi Bianchi
26	Cappelli	Roberto	Gianni & Origoni	Cappelli Rccd
27	Caramanti	Marco	CT&P	ColonnaCaramanti with Marena
28	Carapella	Nicoletta	Grimaldi	Giovannelli e Associati
29	Cardellicchio	Pasquale	Rccd	Giovannelli e Associati
30	Cartolano	Francesco	Accinni Cartolano	Giliberti Triscornia
31	Castellan	Renata		Cherry Legal
32	Castellari	Silvia		Accolla e Associati
33	Castelli	Andrea Francesco	Chiomenti	Gattai Minoli Agostinelli
34	Catenacci	Matteo	Fivelex	Eversheds Sutherland
35	Cavagna	Gilberto	Negri-Clementi	Andersen
36	Cavalcanti	Saverio	Dentons	Franzosi Dal Negro Setti

## STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
37	Cavallaro	Vincenzo Josè	Stufano Gigantino Cavallaro	Cavallaro e Associati
38	Cavazzuti	Laura	Macchi di Cellere Gangemi	LS Lexjus Sinacta
39	Cazzani	Andrea	Legance	Lexia
40	Ceccon	Roberto	ACLaw Ceccon & Associati	Pwc Tls
41	Cerchi	Elenia	Guarino	Orsingher Ortu
42	Cocchini	Paolo	Kpmg	Macchi di Cellere Gangemi
43	Collia	Filippo		WiLegal
44	Colonna	Filippo	Ct&P	ColonnaCaramanti with Marena
45	Conidi	Loredana	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
46	Corno	Roberto	Studio Corno	Toffoletto De Luca Tamajo
47	d'Avossa	Mario	Baker McKenzie	CMS
48	Deboni	Matteo	Mercanti e Associati	Macchi di Cellere Gangemi
49	del Vaglio	Mario	puri Bracco Lenzi	plusiders
50	Delfrate	Daniela	-	AndPartners
51	Della Rosa	Daniela	DDR	Curtis
52	Della Vecchia	Roberto	Carbonetti	Di Tanno
53	Desideri Zanardelli	Paola	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
54	Di Falco	Claudio	Kpmg	Norton Rose Fulbright
55	Di Nunzio	Luca	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
56	Dittrich	Lotario	BonelliErede	Focus
57	Dorigo	Stefano		DS Tax & Legal
58	Dragoni	Valentina	Gianni & Origoni	Cappelli Rccd
59	Durand	Giuliana	Rödl & Partner	Cappelli Rccd
60	Ettore	Marco	Cba	Gitti and partners
61	Failla	Luca	LabLaw	Deloitte Legal
62	Fauster	Alex	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
63	Feliciani	Aldo	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
64	Feller	Alessandra	K&L Gates	Giovannelli e Associati
65	Ferraguto	Antonio	Fpa	La Scala
66	Ferretti	Roberto	Bonora e Associati	Annunziata & Conso
67	Finocchiaro	Luca	Finocchiaro e Associati	R&P Legal
68	Fittipaldi	Mara	BonelliErede	FiveLex
69	Formica	Luca	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
70	Francesca	Martini	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
71	Fraschini	Maurizio	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
72	Fusco	Mennato	Fusco & Partners	Mainini & Associati

## STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
73	Gabardi	Cristina	Gambino Repetto	Osborne Clarke
74	Ghiretti	Fabio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
75	Giannesi	Gianrico	Orrick	Chiomenti
76	Ginevra	Carlo	Rapisardi e Ginevra	Mondini Rusconi Bonora
77	Giombini	Daniele	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
78	Giordano	Marco Tullio	R&P Legal	42LF
79	Giove	Luca	Giove	GR Legal
80	Giuliani	Giovanni	Chiomenti	NCTM
81	Giuri	Luigi	Bonora e Associati	Mondini Rusconi Bonora
82	Gnetti	Carlo	Baker McKenzie	Cms
83	Iannaccone	Andrea	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
84	Iascone	Euplio	Led Taxand	Facchini Rossi Michelutti
85	Iorio	Antonio		Legalitax
86	Iurato	Andrea	in house	LS Lexjus Sinacta
87	Lanzani	Marco	Osborne Clarke	Macchi di Cellere Gangemi
88	Lenzi	Guido	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
89	Leofreddi	Piergiorgio	Jones Day	Dentons
90	Linguanti	Milena	Allen & Overy	Nunziante Magrone
91	Lizio	Alfredo	Chiomenti	NCTM
92	Lo Curto	Stefania	Gianni & Origoni	Cappelli Rccd
93	Loffreda	Giuseppe	Gianni & Origoni	Legal 4Transport
94	Lombardi	Pina	Orrick	L&B Partners
95	Lucariello	Nicola	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
96	Ludovici	Paolo	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
97	Maggi	Lucia		42LF
98	Maggiore	Massimo	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
99	Magistrelli	Ivana	Grimaldi	Belvedere Inzaghi
100	Manca	Giorgio	Norton Rose Fulbright	DWF
101	Marangio	Pietro Massimo	Gitti	Gentili
102	Marena	Elio	Grimaldi	ColonnaCaramanti with Marena
103	Marrocco	Emanuele	Carbonetti	Di Tanno
104	Martuscelli	Alessandra		LiparotaVazzana
105	Marzano	Michele	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
106	Maschietto	Eva	Maschietto Maggiore Besseghini	Emlex
107	Massironi	Michele	LS Lexjus Sinacta	La Scala
108	Masutti	Anna	LS Lexjus Sinacta	R&P Legal
109	Matteini	Alessandro	Baker McKenzie	Gim Legal

## STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
110	Mazzoletti	Valeria	Giovanardi	Orsingher Ortu
111	Melaccio	Nunzia	Gentili	Alpeggiani
112	Milanese	Michele	Allen & Overy	Ashurst
113	Molfa	Milo	Cleary Gottlieb	Curtis
114	Mondini	Giorgio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
115	Mondini	Paolo Flavio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
116	Mondini	Silvia	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
117	Muscettola	Marco	PLC	Lexia
118	Nicchiniello	Giovanni	Hi.Lex	Orsingher Ortu
119	Niccoli	Fabio	Fsi	Ashurst
120	Nigro	Roberto	Lipani Catricalà	Mjh Alma
121	Nisi	Pietro	Ls Lexjus Sinacta	R&P Legal
122	Orlandoni	Ottavia	Puri Bracco Lenzi	Andpartners
123	Orzalesi	Pietro	CastaldiPartners	Macchi di Cellere Gangemi
124	Paganuzzi	Marco	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
125	Passarelli	Simona	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
126	Perego	Isabella	Ejc	Chiomenti
127	Periti	Carlo	Negri-Clementi	Bertacco Recla
128	Perrella	Claudio	Ls Lexjus Sinacta	R&P Legal
129	Petrecca	Stefano	Macchi di Cellere Gangemi	CBA
130	Petrucci	Marco	PG & Partners	R&P Legal
131	Piccone	Pietro	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
132	Pirelli Marti	Irene		Cherry Legal
133	Pistis	Elisabetta	Guarino	Orsingher Ortu
134	Pistochini	Alessandro	Crippa Pistochini	Pistochini Avvocati
135	Pizzetti	Eugenio	Freshfields	Cappelli Rccd
136	Police	Aristide	Clifford Chance	Police & Partners
137	Pototschnig	Paolo	Giovanardi	Orsingher Ortu
138	Pozzoli	Galileo	Curtis	Squire Pattong Boggs
139	Prampolini	Andrea	Ludovici Piccone & Partners	Gatti Pavesi Bianchi
140	Providenti	Salvatore		Carbonetti
141	Puppo	Giovanna	Gianni & Origoni	Grimaldi
142	Puri	Paolo	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
143	Quaglia	Angelo	Piccinelli & C	LS Lexjus Sinacta
144	Raffa Ugolini	Cino	Crea	Lègister
145	Reilly	Sharon	Uniolex	Reilly & Tesoro
146	Ricci	Stefano		42LF

## STUDIO DI ARRIVO (SEGUE)

#	Avvocato cognome	Avvocato nome	Studio di provenienza	Studio di arrivo
147	Richichi	Aurelio	R&R	GR Legal
148	Roberti	Gian Michele	Ejc	Chiomenti
149	Romanelli	Luca	Puri Bracco Lenzi	AndPartners
150	Rusconi	Francesco	Mondini Rusconi	mondini Rusconi Bonora
151	Rusconi	Giorgio	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
152	Sabelli	Daniela	Curtis	squire Pattong Boggs
153	Sagramoso	Giovanni	Ughi e Nunziante	Curtis
154	Salvi	Giuseppe	Cordeiro Guerra & Associati	DS Tax & Legal
155	Sanzo	Manuela	Chiomenti	Sanzo Vascello
156	Scafidi	Andrea	Dla Piper	DWF
157	Scarna	Laurent	Crea	Lègister
158	Sciaudone	Riccardo	Delfino Willkie Farr & Gallagher	Gitti and partners
159	Serpone	Marco	Ejc	Chiomenti
160	Simone	Massimo	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
161	Talenti	Alfredo	Crea	Lègister
162	Tesoro	Marco	Uniolex	Reilly & Tesoro
163	Tiani	Vincenzo		Panetta & Associati
164	Tiberi	Luca	Mondini Rusconi	Mondini Rusconi Bonora
165	Torelli	Francesco	Bird & Bird	Hi.Lex
166	Totaro	Alessio	LS Lexjus Sinacta	R&P Legal
167	Treglia	Giorgio	LabLaw	WI Legal
168	Tresoldi	Francesca	Negri-Clementi	Bertacco Recla
169	Tully	Ian	Curtis	Squire Pattong Boggs
170	Urso	Vincenzo	Sena e Tarchini	Cbc
171	Vaciago	Giuseppe	R&P Legal	42LF
172	Valle	Francesca Maria	LabLaw	WI Legal
173	Vascello	Nelly	Chiomenti	Sanzo Vascello
174	Vertua	Valerio		42LF
175	Vincenzo	Golino	Puri Bracco Lenzi	Plusiders
176	Vismara	Fabrizio	Curtis	Squire Pattong Boggs
177	Zaninelli	Alessandro	Blb	Mainini & Associati
178	Zaninelli	Alessandro	Grimaldi	Blb
179	Zingali	Ilaria	Giliberti Triscornia	Pwc Tls

---

# SAVE THE DATE

---

Wednesday

09

June  
2021



From

7.30

pm

IV EDITION

---

# CORPORATE MUSIC CONTEST

---

LEGALCOMMUNITYWEEK

---

MILAN

LC Publishing Group supports



#CorporateMusicContest

---

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



ALESSANDRO CORNO



MARCO ZECHINI

# ALMA STA, NEL 2021 PUNTA ALLA “TAGLIA 25”

MAG incontra Alessandro Corno e Marco Zechini, fondatori del progetto, a due anni dal debutto. Le previsioni per il nuovo anno sono positive. Arriveranno nuovi professionisti

di giuseppe salemme

**A**lessandro Corno e Marco Zechini hanno le idee chiare e un entusiasmo palpabile nel proporle e metterle in pratica. Si descrivono come persone dalle visioni spesso contrapposte: «Io sono il sognatore e Marco è il pragmatico», ricorda spesso Corno tra una battuta e l'altra della loro chiacchierata con MAG. Ma, evidentemente, in molti casi è proprio da simili dinamiche che nascono le sintesi più convincenti. E, nel loro caso, la sintesi si chiama Alma - società tra avvocati. A due anni esatti dal debutto del loro progetto professionale col nome Mjh Alma, il culmine di due carriere ventennali che li hanno visti

collaborare con molte grandi firm italiane e internazionali, i due avvocati sono pronti a passare alla "fase due" e annunciano la loro nuova *identity*. Abbandonata l'affiliazione con l'asset manager Mj Hudson, l'intento è riunire professionalità attorno a dei valori più che attorno a delle persone (pur rimanendo nel nome il riferimento alle sillabe iniziali dei nomi dei fondatori): crescere in maniera oculata e pianificata, con *practice* funzionali al core business dello studio, investendo su professionalità giovani. Senza fretta, ma in maniera decisa. E, soprattutto, cercando di risolvere tutte le contraddizioni che i due avvocati ritengono esserci nel modello degli studi legali "classici".

**Partiamo dall'inizio. A gennaio 2019 prende il via il vostro studio, sotto il brand dell'asset manager Mj Hudson. Da dove era nata questa scelta?**

*Alessandro Corno (AC):* Quasi tre anni fa, quando io e Marco eravamo intenti a fondare lo studio, cominciammo a discutere della cosa con Matthew Hudson (che conosco da molto tempo ed è peraltro anche lui avvocato). Ci piaceva il tentativo di mettere insieme l'asset management e una forte componente legale, per cui tra l'altro c'erano importanti piani di sviluppo.

**E poi?**

*AC:* Recentemente è stato deciso di investire maggiormente sulla componente di intermediazione finanziaria, puntando su un'attività legale a minor valore aggiunto. Questo inevitabilmente crea un business plan molto diverso da quello di uno studio legale, che ha volumi più bassi ma margini maggiori rispetto all'attività di intermediazione. Abbiamo quindi deciso di evitare di creare ambiguità su quello che facciamo in Italia: siamo uno studio legale tout-court. Quindi rimarremo amici e continueremo a lavorare con Mj Hudson, anche perché sono stati due anni assolutamente positivi in termini di risultati, che ci hanno consentito di crescere e investire molto; ma non sfrutteremo più il co-branding.

**Cominciate quindi il vostro terzo anno con la denominazione di Alma - società tra avvocati. Ci parlate di questa scelta?**

*AC:* Inizialmente, tre anni fa, pensavamo a un nome più classico, come Corno Zechini. Ma poi abbiamo scelto Alma: è un nome declinato al femminile, e ci piaceva come caratteristica, anche perché ci sembra molto rara tra gli studi legali. È un nome più istituzionale, in cui chiunque può ritrovarsi.

## LO STUDIO IN CIFRE

2 

Gli anni passati dall'avvio del progetto

4 

I soci

17 

Il totale dei professionisti

4 

I milioni di incassato nel 2019

25 

Il numero di professionisti a cui lo studio pensa di arrivare nel 2021



ALESSANDRO CORNO

# 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



MZ: E che, al contempo, mantiene un collegamento con i due professionisti che l'hanno fondato: vogliamo costruire il resto dello studio intorno alle nostre *core practices*, nelle quali operiamo da tempo e il mercato ci riconosce un certo standing: cioè la regolamentazione finanziaria e il fintech, per me, e i fondi di investimento alternativi, per Alessandro. Non punteremo al full service rischiando di creare practice o accogliere professionalità non funzionali alle nostre, ma cercheremo professionisti affini ai nostri valori, preferibilmente under 40 e in settori mirati.

#### Quali sono i settori che vi interessano di più?

Marco Zechini (MZ): Ci interessano tutte quelle practice in ambito transactional che ruotano intorno al nostro mondo: cercheremo di inserire quindi un socio per il private equity, uno per il real estate e forse uno per il tax, creando a quel punto un nucleo molto forte di competenze adiacenti e professionisti che siano realmente sulla stessa lunghezza d'onda, e non semplici addendi nel fatturato.

AC: Quest'anno, ad aprile, è già entrato Roberto Nigro come nuovo partner per il venture capital, che si è unito a Luca Benvenuto, che lavora con noi da 13 anni ed era già stato promosso dall'interno a salary partner. Il mercato attualmente è molto volatile e molti professionisti cambiano studio, ma non abbiamo fretta: crediamo che, nel modello di studio che abbiamo in mente, investire su professionisti competenti, giovani e dalla mentalità aperta potrà consentirci di sviluppare le practice anche senza portafogli iniziali immensi.

#### Veniamo dunque al vostro modello di studio. Lasciate intendere che il modello "tradizionale" dello studio d'affari presenti a vostro avviso diverse pecche. Quali sono? E in che modo volete porvi rimedio?

AC: L'esempio principale è quello dell'uso dei *rate* orari di lavoro (le cosiddette *billable hours*) come metrica per determinare i compensi e gli avanzamenti di carriera dei collaboratori. Noi continuiamo ad avere *rate* orari, per i clienti che ce lo chiedono. Ma in un mondo legale in cui praticamente nessuno vende più le singole ore di lavoro, centrare tutto su queste ultime può essere molto deleterio per i rapporti interni, per la qualità del lavoro e per quella della propria vita professionale. In ultimo, è poi una dinamica



che non permette un vero allineamento di valori con i clienti, che è invece quello a cui puntiamo. E preciso che non siamo certo avvocati pro bono. Ma crediamo nella condivisione di alcuni valori: work-life balance, diversity, sostenibilità e soprattutto parità di opportunità. Vogliamo raccogliere professionisti intorno a questi concetti.

MZ: Crediamo che aspetti fondamentali del nostro lavoro siano la trasmissione delle conoscenze e la condivisione della clientela, il cosiddetto *cross-selling*, di cui tutti parlano ma che nessuno riesce davvero mai a fare: mentalità diverse, esperienze diverse, troppi pregiudizi. Noi invece abbiamo già avuto, con Roberto Nigro, un primo esempio di successo: è entrato ad aprile e in pochi mesi abbiamo una condivisione di clientela che non abbiamo visto in altri studi in 10 anni. E vediamo che gli stessi clienti apprezzano l'entusiasmo creato da queste dinamiche. Quindi questa è la nostra idea: essere disposti a condividere e dimostrarlo.

#### Anche la scelta di costituirvi come società tra avvocati, e di specificarlo nella vostra denominazione, fa parte di questo intento?

AC: Certo, perché è una forma sociale che consente di investire per la crescita su più anni. L'associazione professionale ha origini lontane nel tempo e non è praticamente mai cambiata, in quanto tuttora non consente di andare oltre l'orizzonte del singolo anno. E invece, pur avendo fatto registrare l'anno scorso un margine del 67%, né io né Marco ci siamo ancora distribuiti gli utili, perché abbiamo investito tanto nelle persone e nelle location.

#### Quali sono quindi i vostri prossimi target?

MZ: Attualmente abbiamo 17 collaboratori e abbiamo una sede già grande abbastanza da ospitarne almeno il doppio. Il 2021 ha un outlook già molto positivo. E, tra crescita organica e per linee esterne, contiamo di essere già in 25 per la fine dell'anno. Quando avremo trovato i soci per le nuove practice, cioè nell'arco dei prossimi 2-3 anni, vorremmo stabilizzarci su un numero di 35-40 professionisti. ■

altenburger

legal+tax

anwalte - attorneys at law

# ALTENBURGER: SEMPRE PIÙ INTERNAZIONALI

Lo studio cresce sia internamente che esternamente, sviluppando capacità culturali sempre più apprezzate dal mercato. Massimo Calderan e Laurent Lehner raccontano a MAG le ultime novità

di alessio foderi

# E

Era il 1978 quando l'avvocato **Peter Altenburger**, da cui ha preso il nome lo studio, fondava a Zurigo una boutique di nicchia, specializzata in ambito tax, corporate e m&a. Da allora lo studio è cresciuto. Da Zurigo ha aperto una sede a Ginevra nel 2003 e a Lugano nel 2014. Parallelamente, sono nati tre desk: dapprima quello italiano e russo, poi, più recentemente, nel 2018 – quando lo studio ha compiuto 40 anni di attività – è arrivato quello Svizzera-Cina. Dai cinque professionisti, la boutique elvetica ne conta ora oltre trenta, divisi in sei dipartimenti e attivi in oltre nove lingue di lavoro. Non a caso, il profilo dei desk è stato creato per l'affinità culturale e linguistica che lo studio ha con alcune giurisdizioni.

## LEGAME ITALIANO

Le origini di alcuni professionisti e la vicinanza geografica con la penisola ha fatto sì che negli anni ci sia stato un continuo investimento verso l'Italia. «Negli ultimi due anni abbiamo



«IL BUSINESS ITALIANO È FRA I PIÙ IMPORTANTI PER ALTENBURGER CHE CONTINUERÀ AD INVESTIRE IN FUTURO NEL DESK SVIZZERA-ITALIA»

MASSIMO CALDERAN

### Chi è

**MASSIMO CALDERAN.** È a capo del Team Corporate / M&A e del Team Business Italia - Svizzera. Assiste i clienti nell'ambito del diritto commerciale, del diritto societario e delle operazioni di fusione e compravendita di società (M&A). Ulteriori aree di pratica includono il diritto del lavoro e il diritto degli stranieri (permessi di lavoro e di soggiorno). È anche esperto di problematiche transfrontaliere tra la Svizzera e l'Italia.

consolidato la posizione dell'ufficio di Lugano, che connette il business fra Svizzera e Italia. In generale, direi che anche a Ginevra si sta stabilizzando la lingua italiana con l'arrivo di Laurent Lehner», racconta a MAG l'avvocato **Massimo Calderan**, partner a capo del team Corporate/m&a e del desk Italia-Svizzera. Il business con l'Italia si focalizza su grandi aziende che operano soprattutto nei settori trasporti, costruzioni, industria e moda. «Ma lavoriamo anche per aziende medio-piccole del nord Italia, soprattutto in Veneto, Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna», puntualizza.

A livello di clienti privati o singoli, Altenburger lavora soprattutto nel real estate, riguardo i permessi di soggiorno o di lavoro e, in generale, nell'ambito del diritto del lavoro, societario o commerciale. «La fiscalità è un aspetto importantissimo fra Svizzera e Italia. Ci occupiamo spesso di regolarizzare le situazioni fiscali di clienti italiani con conti non dichiarati», sottolinea l'avvocato. «Al contrario, accompagniamo aziende svizzere in Italia e teniamo noi direttamente la relazione col professionista di riferimento: notaio, avvocato, commercialista». Questo, per esempio, si verifica spesso nell'ambito delle successioni. Insomma, «il business italiano è fra i più importanti per Altenburger che non smetterà di investire in questo desk».

### DALLA SVIZZERA AL MONDO

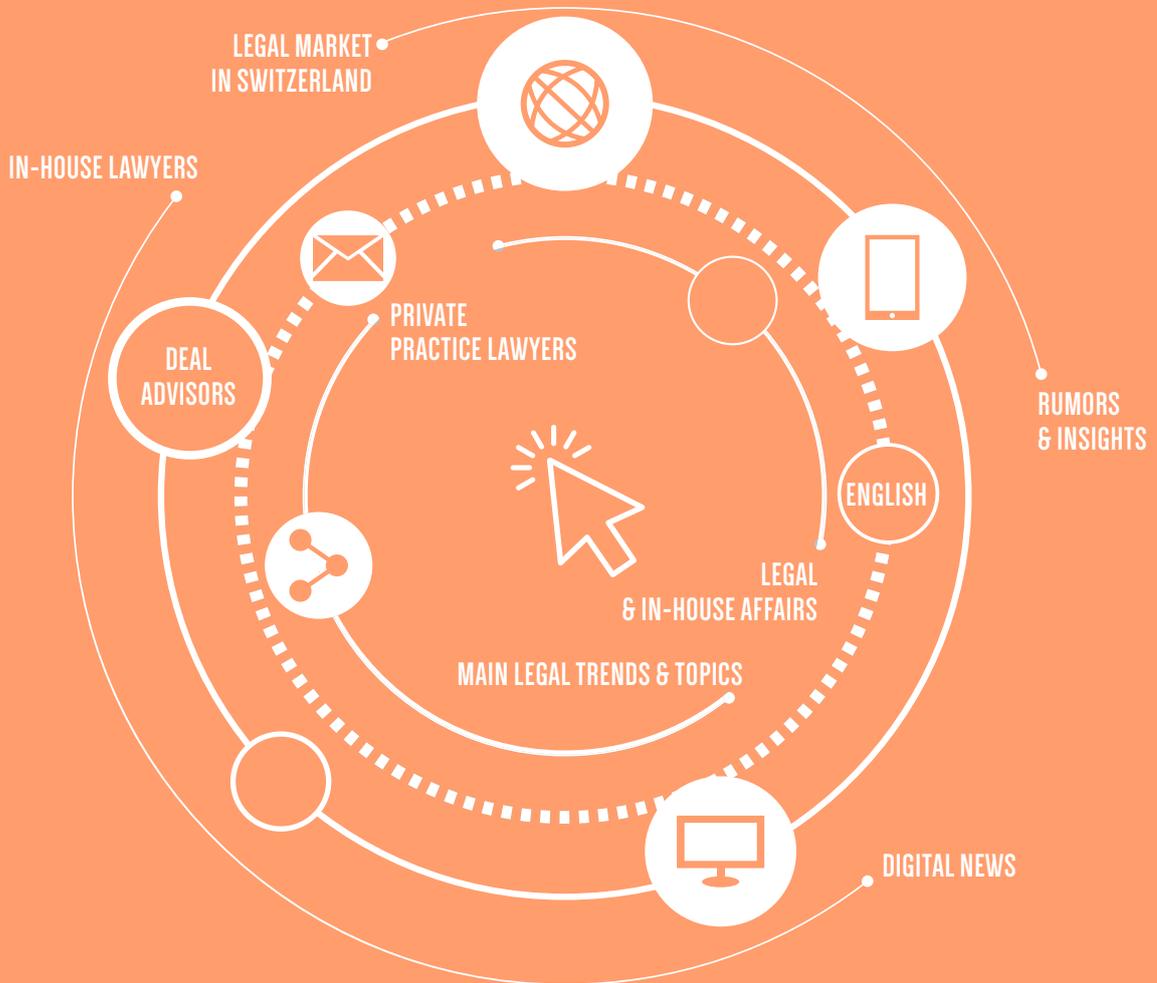
Ma la crescita della boutique non guarda solo al Bel Paese. «Nel 2018 abbiamo optato per l'apertura di un desk Svizzera-Cina. Oggi, dopo quasi tre anni, possiamo dirci soddisfatti», continua Calderan. «Attualmente si compone di due avvocati stabili a Zurigo, Clarisse von Wunschheim e Marius Stucki, che hanno lavorato

»»



# LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

[www.legalcommunity.ch](http://www.legalcommunity.ch)

«DA SEMPRE L'80% DEI NOSTRI CLIENTI SONO NON SVIZZERI O SUCCURSALI SVIZZERE DI CLIENTI ESTERI. OVVIO, LAVORIAMO ANCHE CON CLIENTI SOLO SVIZZERI, MA È PIUTTOSTO L'ECCEZIONE »

**MASSIMO CALDERAN**

in Cina molti anni, e che, assieme a Thierry Thormann gestiscono in modo incoming e outgoing il flusso, facendo essenzialmente da tramite. Grazie a loro, stiamo rafforzando la nostra posizione su quel mercato». Ovviamente, nel caso di diritto non svizzero – come quello in questione – lo studio si affida a professionisti locali della giurisdizione.

L'attività di Altenburger all'estero, però, non finisce qui. «Sull'est europeo, dove lavoriamo da dieci anni, adesso possiamo contare su un senior associate a Zurigo di origine russa che sta ingrandendo a vista d'occhio questo desk», prosegue l'avvocato. Per non citare l'attività oltreoceano: «Negli Stati Uniti abbiamo molti clienti, aziende grandi e quotate: negli ultimi siamo cresciuti molto sia dal punto di vista legale che fiscale». In un mondo in continuo cambiamento – e anche scosso dalla pandemia – i mercati emergenti non sfuggono allo studio: «Ci siamo rinforzati anche nel Middle East, un mercato nuovo e diverso, dove oltre ad attività nell'ambito banking ci si è focalizzati sulle start up», precisa Calderan.

## TALENTO CROSS-BORDER

Il valore aggiunto per essere protagonisti nello scenario internazionale è sicuramente la sensibilità culturale. «Abbiamo un talento nel capire le altre culture dovuto anche al fatto che possiamo lavorare in più lingue. Solo così possiamo comprendere le esigenze dei clienti e lavorare con loro», racconta a MAG **Laurent Lehner**, socio di Altenburger, basato a Ginevra. «Per noi – prosegue Lehner – è essenziale avere una rete di appoggio con avvocati di varie regioni, di varie culture e di varie lingue. Siamo tutti avvocati di diritto svizzero, ma ad ogni momento possiamo alzare il telefono e avere il supporto di tutte le culture varie che Altenburger ha saputo riunire in questi decenni di attività».

Sicuramente, nel 2020, le relazioni con i clienti e il modo di lavorare è cambiato. «Altenburger era abituata a viaggiare per incontrare clienti e potenziali talenti. Oggi abbiamo cambiato approccio: newsletter, articoli, video-conferenze.

«ALTENBURGER ERA ABITUATA A VIAGGIARE PER INCONTRARE CLIENTI E POTENZIALI TALENTI. OGGI ABBIAMO CAMBIATO APPROCCIO. CAPIRE LA LORO CULTURA VIA TELEFONO O COMPUTER SENZA CONTATTO FISICO È UNA SFIDA CHE ABBIAMO DAVANTI»

**LAURENT LEHNER**

»»»



LEGALCOMMUNITY

AWARDS

2<sup>^</sup> Edizione

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

25.03.2021 • ORE 19.15  
MILANO

VOTA IL TUO  
**PREFERITO**

#LcFortyUnder40 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



«ABBIAMO UN TALENTO NEL  
CAPIRE LE ALTRE CULTURE  
DOVUTO ANCHE AL FATTO  
CHE POSSIAMO LAVORARE  
IN PIÙ LINGUE. SOLO COSÌ  
POSSIAMO COMPRENDERE  
LE ESIGENZE DEI CLIENTI E  
LAVORARE CON LORO»

LAURENT LEHNER

### Chi è

**LAURENT LEHNER.** Specializzato in diritto societario, contrattuale e commerciale. Ha una vasta esperienza nella consulenza aziendale ad aziende start-up, PMI e società svizzere e internazionali. La sua esperienza gli consente di assistere le società in ogni fase del loro ciclo di vita aziendale, inclusi incorporazione, espansione, ristrutturazione e uscita dall'investimento. Ha anche una vasta esperienza nella consulenza ai clienti in materia di diritto del lavoro.

Continuiamo così a mantenere i nostri rapporti. Attualmente, capire la loro cultura via telefono o computer senza contatto fisico è una sfida che abbiamo davanti e che, però, stiamo affrontando con successo». Non va dimenticato poi che, agli occhi esteri, l'identità svizzera è sicuramente un appeal: «spesso quando c'è un avvocato svizzero, il cliente internazionale nota la differenza in termini di approccio e rigore rispetto a quello che ha potuto vedere o provare nel suo paese».

### NUOVI ORIZZONTI

In un contesto in continua evoluzione come odierno, anche le practice area devono adattarsi

e stare al passo del ritmo internazionale. Se da sempre i punti di forza dello studio sono il diritto societario, diritto commerciale, m&a, il fiscale e la dispute resolution, negli ultimi anni Altenburger è riuscito anche a imporsi sul mercato assicurativo in ambito di fusioni e acquisizioni. «Siamo cioè gli advisor di chi assicura i rischi del venditore o del compratore», spiega Calderan. Ma la vera novità è che «ci siamo rafforzati anche nel contenzioso e tutto il comparto finanziario: permessi, autorizzazioni per le banche, gli asset manager, fintech, cryptotechnologies», fa eco Lehner.

Guardando al futuro, l'obiettivo è proprio quello di coniugare le possibilità svizzere con il mercato internazionale: «la Svizzera è apprezzata nel mondo per la corporate law, perché dà molte possibilità: i nostri clienti lo sanno e vengono qui per beneficiare del nostro set up legale», specifica ancora Lehner. Non è quindi una sorpresa la crescente internazionalizzazione dello studio: «da sempre l'80% dei nostri clienti sono non svizzeri o succursali svizzere di clienti esteri. Ovvio, lavoriamo anche con clienti solo svizzeri, ma è piuttosto l'eccezione». Un'eccezione che, però, non sembra diventare la regola. ■

GIOVANNI CUCCHIARATO

Parla il nuovo GC di  
Dedalus: «l'avvocato  
d'affari e il general counsel  
hanno due ruoli diversi,  
ma le loro professioni si  
incrociano»

di ilaria iaquinta

# CUCCHIARATO

## DALLA LIBERA PROFESSIONE ALL'AZIENDA

Dallo studio all'azienda, è un trend consolidato per i giuristi che dopo qualche anno di esperienza nella libera professione scelgono di passare in house. Ma lo è un po' meno per chi ha già una seniority importante, come la partnership in uno studio d'affari, e sembra avere un futuro ormai scritto. Eppure, chi sceglie di rimettersi in gioco e sparigliare le carte c'è. È il caso di **Giovanni Cucchiurato**. L'avvocato specializzato in operazioni di m&a ha lasciato la sede milanese dello studio DWF – dove era entrato a giugno 2018 a rafforzare il dipartimento di corporate/m&a e puntando a costituire una practice specifica in ambito FinTech – per salire a dicembre al timone della direzione legale globale di Dedalus, uno dei principali player internazionali nel settore del software ospedaliero e diagnostico partecipato dal fondo di private equity Ardian. MAG lo ha incontrato per parlare con lui del suo passaggio e delle nuove sfide che lo attendono nel ruolo di group general counsel.

### **Passa dalla libera professione al timone di una direzione legale in house. È un cambio di mestiere...**

Sì. L'avvocato d'affari cerca di dare risposte e soluzioni alle esigenze del cliente, il general counsel ha un ruolo più manageriale, di supporto nella gestione della società. Non è stata una scelta facile, ci ho pensato molto, perché da un certo punto di vista ho dovuto rinunciare a quello che avevo costruito: i clienti, il fatturato... Ho sposato il progetto DWF pochi mesi dopo la fondazione della *branch* italiana, quindi mi consideravo quasi un socio fondatore e avevo un rapporto strettissimo con gli altri *partner*. Alla fine, ho scelto di salire su questo treno perché un'azienda come Dedalus, con le sue caratteristiche e le sue potenzialità future, è un caso unico. La digitalizzazione in generale era già una priorità, in questo momento storico lo è diventata ancora di più in tutti i settori, ma a maggior ragione in quello della sanità. Basti pensare al fatto che tutti i governi del mondo hanno in previsione investimenti molto rilevanti nel comparto.



L'AVVOCATO D'AFFARI CERCA DI DARE RISPOSTE E SOLUZIONI ALLE ESIGENZE DEL CLIENTE, IL GENERAL COUNSEL HA UN RUOLO PIÙ MANAGERIALE, DI SUPPORTO NELLA GESTIONE DELLA SOCIETÀ

### **Servono competenze diverse per lavorare in house o in uno studio?**

Alla base di entrambi i mestieri c'è l'esigenza di possedere una solida preparazione giuridica. Quello che cambia è come si usano le competenze, in base alle specialità e alle attività della società o dello studio per cui si lavora. Ad esempio, in un'azienda come Dedalus, attiva nel settore del software e del digitale,



# HOW COVID-19 CHANGED THE FUTURE OF SETTLEMENT OF DISPUTES

MONDAY 18 JANUARY 2021 - 5pm (CET)

## Speakers

### Ghada Audi

Deputy Executive Director & Managing Attorney,  
*CAIR San Francisco Bay Area, Independent Arbitrator, USA*

### Stefano Azzali

General Director, *Milan Chamber of Arbitration, Italy*

### Radwa Elsaman

Senior Legal Advisor, *TetraTech*;  
Professor of Law, *Cairo University Law, Egypt*

### Prof. William E. Kosar

JD, LL.M. MCI Arb, *CITP, Canada*;  
Legislative Reforms Consultant, *UNDP*;  
Public Financial Management & Legal Specialist, *ADB*

### Bashar Malkawi

Global Professor of Practice in Law, *James E. Rogers College of Law, University of Arizona, USA*

### Ahmed Shehata

Senior Program Coordinator for the Middle East and North Africa, *IDLO, Italy*

### Moderator

### Alessio Foderi

Journalist, *Inhousecommunity & LegalcommunityCH*

**REGISTER**

Supporter



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

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

servono competenze in materia di IT law, soprattutto a livello regionale nell'attività di supporto del core business, e magari ne servono meno su altri tipi di settori, e ferme comunque restando le competenze imprescindibili in materia di diritto societario e nelle operazioni straordinarie, soprattutto in realtà dinamiche come Dedalus.

**Esterni e interni hanno uno scopo univoco, quello di assistere il cliente nel modo a lui più vantaggioso, anche se hanno ruoli diversi. Sarebbe utile un maggiore e più costante "travaso" di professionalità da una parte all'altra?**

Sì, perché questo permette di capire quali sono le sensibilità sia in azienda che nelle *law firm*. Ai colleghi più junior in studio ho sempre consigliato di fare dei secondment per conoscere meglio la realtà del cliente e beneficiare dei vantaggi che ne derivano. È vero che l'avvocato d'affari e il general counsel hanno due ruoli diversi, ma è anche vero che le loro professioni si incrociano. Entrambe le figure devono assumere lo stesso punto di vista: il problem solving. Non si può dire "questo non si può fare punto e basta", ma trovare una soluzione per il cliente (o l'azienda per cui si lavora), poiché la scelta di prendere o meno un eventuale rischio rimane comunque in capo al management.

**Dedalus ha un'intensa attività di m&a e le acquisizioni richiedono una expertise particolare...la integrerà al team legale in house oppure si affiderà a dei consulenti esterni?**

Per quanto riguarda l'attività a livello corporate avrò una persona che mi aiuterà nelle operazioni di m&a e pertanto ci stiamo strutturando in vista di questo tipo di attività, ma in linea di massima per le grandi operazioni continueremo ad affidarci anche al supporto dei consulenti esterni, che è sempre indispensabile.

**Come riorganizzerà il team legale interno alla luce dell'internazionalizzazione della società?**

Valutando di volta in volta le nostre



ALLA BASE DI ENTRAMBI I MESTIERI C'È L'ESIGENZA DI POSSEDERE UNA SOLIDA PREPARAZIONE GIURIDICA. QUELLO CHE CAMBIA È COME SI USANO LE COMPETENZE

esigenze. Al momento stiamo strutturando la region italiana, con l'arrivo di Adriano Peloso come general counsel per l'Italia. Ad oggi, a livello globale, il team è composto da una decina di risorse (incluse alcune funzioni che ci danno supporto ma che non fanno parte del team legal in senso stretto), suddivise tra la holding, l'Italia, la Germania e la Francia. Queste ultime due regioni sono state integrate dopo l'acquisizione a luglio scorso del ramo healthcare IT di AGFA, che tra l'altro ha fatto sì che il nostro mercato principale sia diventato il DACH (Germania, Austria e Svizzera), ambito regionale in cui ho una importante expertise, vista anche la mia conoscenza della lingua tedesca. L'acquisizione del ramo healthcare provider software della multinazionale americana DXC, che si dovrebbe chiudere entro il primo trimestre del 2021, aprirà per noi nuovi mercati: valuteremo in quali nominare un general counsel e in quali affidarci esclusivamente agli studi esterni.

**Dedalus opera in un settore, quello del software ospedaliero e diagnostico, che ha profili di complessità non indifferenti sul fronte legale...**

È un settore che ha potenzialità incredibili, ma anche numerose complessità. La contrattualistica è peculiare, perché richiede competenze IT. Un altro settore giuridico da presidiare è il diritto amministrativo legato alla partecipazione a gare pubbliche, sia in Italia che negli altri Paesi, e ovviamente ciascun Paese ha poi delle caratteristiche proprie. Poi c'è tutta la tematica relativa al trattamento del dato sanitario e agli aspetti legati alla cybersecurity. Dedalus opera in un ambito molto ampio, che tocca perimetri specifici molto diversi in cui le complessità a livello tecnologico si mescolano a quelle della sensibilità propria del settore della sanità, visto che tutela la salute delle persone.

**Su quali di questi fronti servono forti competenze in house e su quali vi affiderete all'esterno?**

La contrattualistica legata al core

# INHOUSECOMMUNITYDAY

---

LC PUBLISHING GROUP

2<sup>^</sup> EDIZIONE

**30 SETTEMBRE - 01 OTTOBRE 2021**  
ROMA



**L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA DEL GIURISTA D'IMPRESA**

business del gruppo è gestita per la maggior parte in house e continuerà a esserlo. Stessa cosa per la partecipazione alle gare. In generale, le attività legate alla vita delle società del gruppo vengono esternalizzate solo nei casi più complessi. Per queste attività è di fondamentale importanza l'esperienza e la competenza dei miei colleghi. Per le operazioni straordinarie, invece, sarà molto più frequente l'assistenza da parte degli studi legali esterni, anche se credo (e spero) di poter dare anch'io un contributo importante su questo fronte.

**Quali saranno le maggiori sfide che dovrà affrontare in questo nuovo ruolo?**

Sono diverse, ma la principale sfida credo sia quella di seguire, lato legal, l'integrazione delle realtà acquisite di recente e di quelle che eventualmente acquisiremo in futuro. Quindi supportare la trasformazione del gruppo, in parte già avvenuta, da realtà domestica con una posizione di leadership sui mercati italiano e francese, a realtà globale. A conclusione dell'acquisizione del ramo healthcare software di DXC, Dedalus sarà operativa in 40 Paesi. Dovremo diventare un'unica famiglia, che parla la stessa lingua, che si integra in modo semplice, anche sul fronte giuridico, implementando procedure che facilitino lo scambio di informazioni e il confronto continuo tra i colleghi del team legale. Sarà una sfida importante che dovrà tenere conto anche delle diversità culturali, ma non mi spaventa più di tanto, avendo io da sempre lavorato nell'ambito di operazioni cross-border.

**Quali sfide vede invece per il comparto legale e le modalità di interazione tra studi e direzioni affari legali?**

La tendenza che vedo affermarsi sempre più, anche in Italia, è quella di affidarsi a studi multi-service. L'esigenza che



DOVREMO  
DIVENTARE  
UN'UNICA  
FAMIGLIA, CHE  
PARLA LA STESSA  
LINGUA, CHE  
SI INTEGRA IN  
MODO SEMPLICE,  
ANCHE SUL  
FRONTE  
GIURIDICO



GIOVANNI CUCCHIARATO



# VISIONI E PROSPETTIVE PER IL 2021 PER I GENERAL COUNSEL

MARTEDÌ 26 GENNAIO  
ORE 17:00



REGISTRATI

## MODERA

**Ilaria Iaquinta**

Caporedattore

*LC Publishing Group & Iberian Legal Group*

## INTERVENGONO

**Alessandra Ferrari**

General Counsel, *A2A*

**Fabrizio Gallotti**

Country Manager Italia, *DiliTrust*

**Giovanni Lombardi**

General Counsel, *Illimity*



GIOVANNI CUCCHIARATO

percepisco per i dipartimenti legali in house è quella di avere degli accordi, pur senza delle clausole di esclusiva, con studi che abbiano tutte le competenze che servono, senza dover andare a fare il *cherry picking* ogni volta. Chiaramente le boutique resisteranno perché ci sono dei settori del diritto che hanno bisogno di forte specializzazione, ma i grossi gruppi andranno sempre di più alla ricerca di grandi studi. Servirà dunque integrare le competenze e i servizi, anche quelli non prettamente legali, ma comunque connessi al mondo legale, come quelli IT. La vera sfida è superare l'idea chiusa e tradizionalistica del lavoro di avvocato e andare incontro alle esigenze concrete del cliente per fornirgli assistenza su tutto quello di cui ha bisogno. ■



LA VERA SFIDA È SUPERARE L'IDEA CHIUSA E TRADIZIONALISTICA DEL LAVORO DI AVVOCATO E ANDARE INCONTRO ALLE ESIGENZE CONCRETE DEL CLIENTE

## L'AZIENDA DEDALUS SOTTO LALENTE



**Dedalus**  
HEALTHCARE SYSTEMS GROUP

*Il gruppo Dedalus è uno dei principali player internazionali nel settore del software ospedaliero e diagnostico ed è partecipato al 75% dal fondo di Private Equity Ardian. A partire dal 2016, Dedalus ha iniziato la sua espansione internazionale ed è oggi operativa in oltre 30 paesi, tra cui Germania, Italia, Francia, Austria, Svizzera, Brasile, Cina, Spagna, Regno Unito, Stati Uniti, molti paesi dell'America Latina, Medio Oriente e Africa. Nel 2021, con l'integrazione del ramo Healthcare Software di DXC Technology, Dedalus diventerà un operatore globale del settore delle soluzioni software in ambito ospedaliero e diagnostico con una presenza in oltre 40 paesi e un fatturato complessivo stimato di circa 700 milioni di euro, con un'importante piattaforma di Ricerca & Sviluppo (R&D) nel settore Healthcare Software. L'azienda impiega oggi oltre 3.500 risorse; ha uno dei più grandi team di R&D del settore in Europa con oltre 1.100 persone. I ricavi pro forma combinati si sono attestati a oltre 470 milioni di euro per l'esercizio 2019 (Germania 41%, Italia 29%, Francia 22%). ■*



# INHOUSECOMMUNITY

---

## AWARDS

### EGYPT

### WEB EDITION

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

SAVE THE DATE

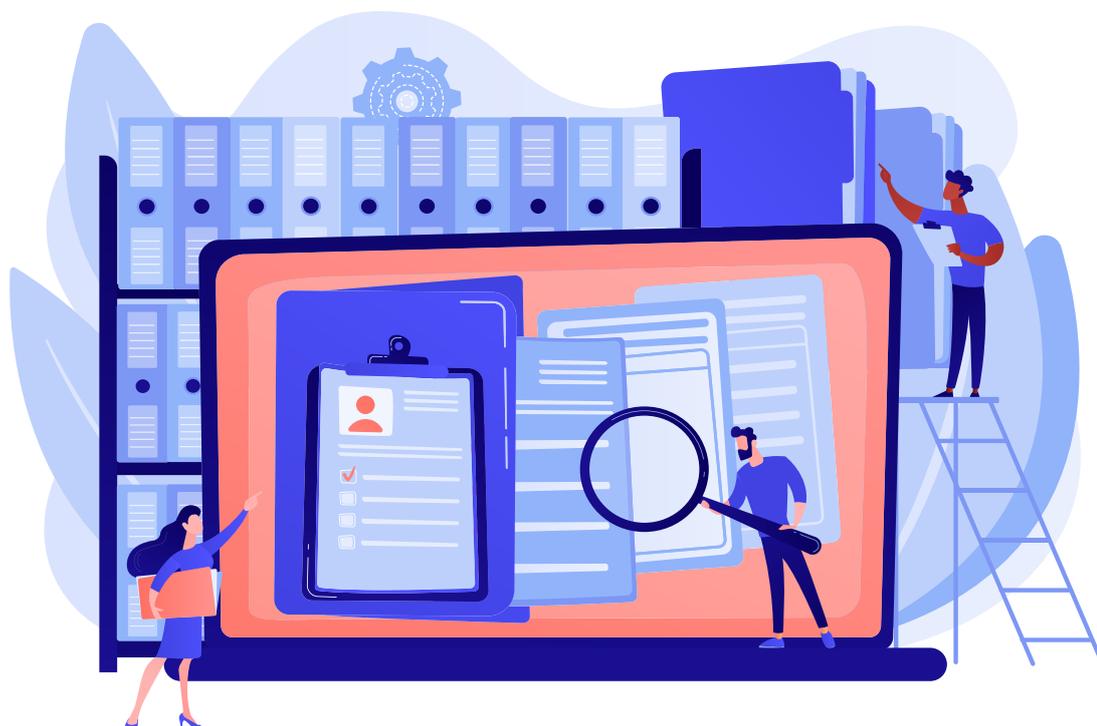
# 11 FEBRUARY 2021

19:00 (EET) • AWARDS CEREMONY

#ihcommunityAwardsEgypt    

For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) - +39 02 36 72 76 59





## TRACK RECORD

# DEDALUS, LE MAGGIORI OPERAZIONI DEL 2020

Nel 2020 il gruppo Dedalus ha concluso l'acquisizione di Agfa Healthcare IT, consolidato il suo ruolo di player paneuropeo nel mercato del software sanitario. All'operazione, che si è chiusa a luglio scorso, hanno lavorato Clifford Chance, come advisor legale di Dedalus con un team composto dal socio **Paolo Sersale**, il counsel **Filippo Isacco** e l'associate **Elisa Ielpo** per gli aspetti m&a; dai soci **Charles Adams** e **Ferdinando Poscio** e il senior associate **Pasquale Bifulco** per la parte di finanziamento; dal socio **Luciano Di Via** e il senior associate **Pasquale Leone** per i profili antitrust; dal socio **Carlo Galli** e il senior associate **Andrea Sgrilli** per l'assistenza fiscale.

Giovannelli e associati ha agito in relazione ai profili di diritto societario del gruppo Dedalus, alla due diligence e alla definizione degli accordi tra Ardian e **Giorgio Moretti** (fondatore e socio del Gruppo Dedalus con una partecipazione pari a circa il 25% e presidente di Dedalus Holding) e la sua holding, Health Holding Company, con un team guidato dal socio **Fabrizio Scaparro** e composto, fra gli altri, dalle associate **Paola Cairoli**, **Paola Pagani**



PAOLO SERSALE



MARCO FRANZINI

## TIMELINE

1982

- Giorgio Moretti fonda Dedalus a Firenze

2000

- acquisizione di Bull Italia e Millennium

2005

- Moretti promuove il management buyout di Finmeccanica

2011

- Il fondo Mandarin Capital Partners acquisisce il 27% di Dedalus

2012

- Inizia la fase di internazionalizzazione penetrando in Cina, Sud Africa, MENA e America Latina

2013

- Hutton Collins investe €50M per sostenere l'acquisto delle quote dei soci di minoranza e finanziare l'attività internazionale

2016

- Acquisizione NoemaLife
- Ardian acquisisce il 60% di Dedalus

2017

- acquisizione di Netika

2018

- acquisizioni di DL Santé e Infologic

2019

- acquisizioni di Softech e Web100T

2020

- acquisizione del ramo Healthcare IT di AGFA-GEVAERT

e **Giulia Contestabile** e, per gli aspetti giuslavoristici, dall'of counsel **Giuseppe Matarazzo**.

Eversheds Sutherland, con un team guidato dal socio **Marco Franzini** e composto, fra gli altri, dal principal associate **Alessandro Vischi**, hanno assistito **Giorgio Moretti** e la sua holding, Health Holding Company, nella negoziazione e definizione dei nuovi accordi con il fondo Ardian. Simmons & Simmons, con un team guidato dal partner **Marco Palanca** e dall'associate **Pasquale Del Prete**, ha assistito Giorgio Moretti e la sua holding, Health Holding Company, relativamente ai profili fiscali dell'operazione.

Sempre a luglio scorso, Dedalus ha raggiunto un accordo vincolante per l'acquisizione del business Healthcare Software Solutions dell'americana DXC Technology, società globale di servizi IT. Oggetto dell'acquisizione è il business della società relativo alle soluzioni software clinico-sanitarie per ospedali, laboratori diagnostici, medici di base e ambulatoriali, operante in Regno Unito, Australia, Nuova Zelanda e Spagna oltre che in Nord Europa, Latin America, Asia e Middle East e Nord America.

Nell'operazione, Dedalus è stata assistita da Clifford Chance come advisor legale, Ubs in qualità di advisor finanziario, Bcg per la due diligence strategica, Kpmg per la due diligence contabile e fiscale e Techeconomy per la due diligence tecnica.

Clifford Chance, in particolare, ha assistito l'acquirente in tutti gli aspetti dell'operazione, dalla gestione dell'm&a ai profili finance, antitrust e di data privacy, coordinando dall'Italia un gruppo multidisciplinare e cross-border di circa 40 professionisti degli uffici di Milano, Roma, Dusseldorf, Londra, Madrid, New York e Sydney. Lo studio ha agito con un team composto dal partner **Paolo Sersale** con il counsel **Filippo Isacco** l'associate **Elisa Ielpo**, coadiuvati da **Mariasole Rinciari** per gli aspetti M&A; dal partner **Charles Adams** con il senior associate **David Neu** per gli aspetti finance; dal partner **Luciano Di Via** con l'associate **Antonio Mirabile** per i profili antitrust; dal senior associate **Andrea Tuninetti Ferrari** con gli associate **Andrea Andolina** e **Iolanda D'Anselmo** per i profili relativi al trasferimento della tecnologia e dei dati e alla cybersecurity. Per i profili di legge statunitense, infine, ha agito un team guidato dal partner **Kevin Lephamer** dell'ufficio di New York. (i.i.)



MARCO PALANCA



CHARLES ADAMS



# SUSTAINABILITY DAY



**GIOVEDÌ 18 MARZO 2021**

**ORE 9:00 - 16:30**



ROSARIO RASIZZA

# I NUOVI ORIZZONTI DEL LAVORO

*MAG* riflette con l'amministratore delegato di Openjobmetis sui cambiamenti nel mercato nel mondo post Covid-19

di Ilaria Iaquinta

# L

Lo chiamiamo diffusamente smart working, ma sarebbe più corretto chiamarlo home working. Fatto sta che questa modalità di lavoro è entrata così prepotentemente nelle nostre vite a seguito dello scoppio del Covid-19 che sta modificando radicalmente il nostro modo di lavorare. E con questo, anche il mercato del lavoro, sempre più affamato di nuove competenze per combinare al meglio servizi tradizionali e tecnologie innovative.

MAG ne ha parlato con **Rosario Rasizza**, amministratore delegato di Openjobmetis, l'unica agenzia per il lavoro quotata in Borsa Italiana, sul segmento STAR.

La società ha appena avviato il processo di integrazione della piattaforma Jobmetoo (specializzata nella ricerca e selezione di persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette) nella società Seltis Hub, che da novembre scorso unisce Seltis (dedicato a profili middle e top management), Meritocracy (profili IT, digital e attività di employer branding innovative) e UNA Forza Vendite (figure commerciali e offre consulenza di direzione e pianificazione strategica nell'ambito delle vendite).

## IL COVID-19 CI LAScerà NUOVI MODI DI LAVORARE CHE CI RENDERANNO PIÙ EFFICIENTI E CI OFFRIRANNO NUOVE MODALITÀ DI GESTIONE DEL TEMPO

### Come sta cambiando il lavoro in questa fase delicata?

Cambiano le esigenze di aziende e candidati, che rincorrono un modello in grado di conciliare l'offerta dei servizi e delle competenze più tradizionali, con quella più innovativa. La pandemia ha accelerato la digitalizzazione delle aziende, obiettivo che ha reso più urgente la richiesta di profili specializzati in questi nuovi settori e professioni. Il Covid-19 come è una fortissima grandinata, quando la grandine

si scioglierà l'erba crescerà ancora più verde, dunque ci lascerà nuovi modi di lavorare che ci renderanno più efficienti e ci offriranno nuove modalità di gestione del tempo.

### Crede che il Covid-19 abbia modificato il mondo del lavoro innescando nuovi cambiamenti oppure che abbia semplicemente accelerato un processo già in atto prima della pandemia?

Per alcune aziende ha accelerato un processo già in atto, per altre ha innescato più di un cambiamento. La maggior digitalizzazione è stata propedeutica per l'adozione di forme di flessibilità nuove o poco consolidate come lo smart working che, se non si fosse verificata questa situazione, avremmo protratto per almeno un altro decennio. Banalmente, non tutti erano dotati di strumenti sufficienti e necessari per lavorare da casa, adesso è diventato chiaro anche quale è l'hardware minimo necessario per farlo. Questo shock ci è servito per capire che ci può essere un giusto mix tra il lavoro da casa e quello in presenza, poiché garantisce un rapporto coi colleghi ma anche di lavorare da casa e migliorare la qualità della vita. Inoltre, anche l'aspetto della formazione, centrale per il mondo del lavoro, ha dovuto adattarsi a nuove modalità parzialmente o totalmente virtuali.

### Quali sono le prospettive per il futuro del lavoro nel mondo post-Covid?

Le aziende sono pronte a ripartire con ancor più determinazione. E con la consapevolezza di quanto sia importante attrezzarsi e ripensare alla propria organizzazione per affrontare eventuali criticità future. Per favorire davvero la ripartenza delle imprese sarà necessario un supporto governativo reale a favore del mondo del lavoro attraverso misure concrete che non si limitino all'assistenzialismo.

### Per esempio?

La riduzione del cuneo fiscale e gli incentivi utili a stimolare nuove assunzioni. Io comunque sono ottimista e credo che il mondo del lavoro ripartirà con forza già dal secondo trimestre del 2021.

### Quali competenze serviranno ai lavoratori e in particolare ai top manager?

Dovranno saper rafforzare ulteriormente le proprie *soft skills* per gestire un'organizzazione del lavoro più fluida. Mentre le competenze

# Legaltech Day



WEBINAR

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2021 • ORE 9:15 – 17:45



## PROGRAMMA\*

### 9:15 MESSAGGIO DI BENVENUTO

**Aldo Scaringella**, Founder & Managing Director, *LC Publishing Group*

### 9:20 INTRODUZIONE

**Nicola Di Molfetta**, Direttore *MAG e Legalcommunity*,  
Editor-in-Chief *LC Publishing Group*, Autore di *Lex Machine*

### 9:30 KEYNOTE SPEECH

**Claudia Sandei**, Professore Associato di Diritto Commerciale e  
Docente di Diritto delle Nuove Tecnologie, *Università di Padova*

### 9:45 SESSIONE I

**L'età dell'efficienza: i clienti chiedono efficacia  
e controllo dei costi. Gli avvocati come rispondono?**

### 11:30 SESSIONE II

**Gestione dei mandati seriali: la tecnologia è imprescindibile?**

**\*BREAK\***

### 15:30 SESSIONE III

**Legaltech e impatto sui conti degli studi legali: che fine farà il  
valore aggiunto?**

### 17:30 CLOSING SPRITZ

**Nicola Di Molfetta e Claudia Sandei**

17:45 Saluti e fine lavori

In collaborazione con



Sponsors



tecniche si possono formare o migliorare, le soft skills vanno allenate. Chi conduce l'azienda dovrà essere sempre più flessibile e capace di anticipare le esigenze dei propri collaboratori, prevedendo e anticipando le loro esigenze. Centrale sarà per tutti la familiarità con gli strumenti digitali e le nuove tecnologie. In conclusione, credo che un mix di soft skills e competenze sarà la giusta ricetta per il futuro.

**Passiamo alle categorie più fragili – con le quali lavorate a seguito dell'acquisizione a gennaio scorso della piattaforma Jobmetoo, specializzata tra domanda e offerta delle persone con disabilità appartenenti alle categorie protette – ci dà qualche indicazione numerica sul presente del lavoro per queste persone?**

Il numero totale di persone con disabilità in Italia è di circa 4 milioni, con un tasso di

disoccupazione pari al 75%. Tra coloro che sono in età lavorativa, ovvero che hanno un'età compresa tra i 18 e i 60 anni, sono 1.5 milioni i disoccupati, mentre 775mila quelli iscritti al collocamento mirato.

## JOBMETOO, L'INCONTRO TRA LAVORO E DISABILITÀ



DANIELE REGOLO

*A gennaio 2020 Openjobmetis ha acquisito Jobmetoo, la piattaforma digitale dedicata alla ricerca e selezione di personale con disabilità e appartenenti alle categorie protette. Jobmetoo è inoltre attiva, grazie a professionisti*

*specializzati in progetti di inclusione in ambito aziendale, nell'ideazione e programmazione di percorsi di formazione dedicati.*

*L'azienda è stata fondata nel 2013 da **Daniele Regolo**. Nel 2014 due fondi di venture capital, hanno investito nella realtà che ha così avviato un piano di rafforzamento grazie al quale ha raggiunto i 10mila candidati iscritti al portale in pochi mesi. Nel 2015, i candidati sono diventati 45mila e l'anno successivo 85mila. Nel 2017, l'azienda ha ricevuto il secondo round di finanziamento di venture capital e nel 2018 ha superato i 100mila iscritti, saliti a 125mila nel 2019. 📊*

QUESTO SHOCK CI È SERVITO PER CAPIRE CHE CI PUÒ ESSERE UN GIUSTO MIX TRA IL LAVORO DA CASA E QUELLO IN PRESENZA, POICHÉ GARANTISCE UN RAPPORTO COI COLLEGHI MA ANCHE DI MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA

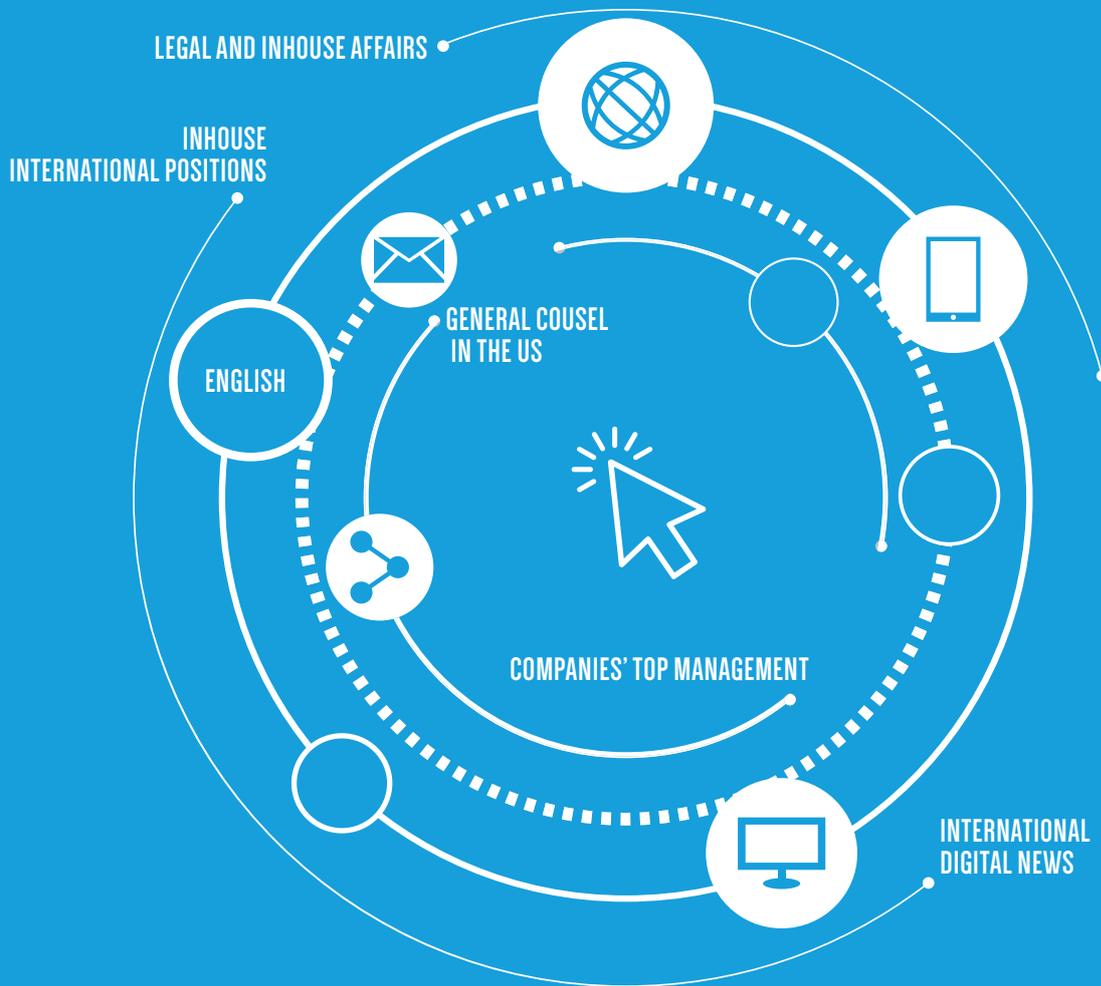
**Alla luce di queste evidenze a suo avviso le aziende sono abbastanza attente alla diversity e inclusion?**

Sicuramente i numeri sono importanti e meritano attenzione e una risposta da tutti noi. Dal dialogo quotidiano con le nostre aziende clienti su tutto il territorio nazionale emerge una consapevolezza e un'attenzione crescente a queste categorie di lavoratori che fa ben sperare per il futuro. Molte grandi organizzazioni hanno istituito la figura del responsabile per la diversity & inclusion, che sottolinea quanto siano importante l'accoglienza e l'integrazione. Tuttavia, l'Italia è fatta da piccole e medie aziende a cui serve un lavoro di sensibilizzazione su questi temi.



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on

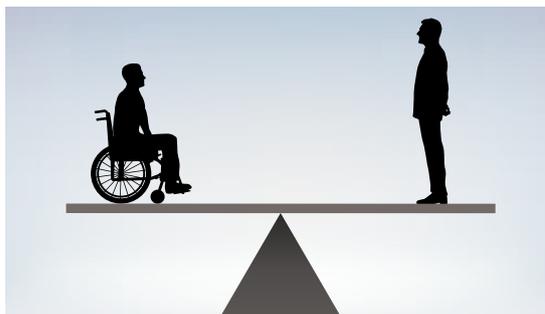


[www.inhousecommunityus.com](http://www.inhousecommunityus.com)



ROSARIO RASIZZA

## LE PREVISIONI DI LEGGE A TUTELA DELLE CATEGORIE PROTETTE



Con la Legge 68/99 è stato introdotto l'obbligo per le aziende che hanno un numero compreso tra i 15 e i 35 dipendenti, l'assunzione di una persona con disabilità. Il numero sale a due per le società con 36-49 dipendenti mentre, per quanto riguarda le aziende con più di 50 dipendenti, il numero dei lavoratori disabili deve corrispondere almeno al 7% della forza lavoro totale e all'1% di categorie protette articolo 18 (vedove e orfani del lavoro, per servizio, di guerra e i profughi italiani). Con il Jobs Act si è intervenuti significativamente sulla legge per ammodernarla e renderla al passo coi tempi. 

### Quale scenario apre il Covid-19 per le categorie più fragili?

La pandemia ha influenzato in maniera trasversale settori, imprese, dipendenti e categorie, più o meno fragili. Più nello specifico, le categorie più fragili, quando succedono cose come queste, sono purtroppo le prime a essere messe ai margini e questo non va bene. Da parte nostra, attraverso Jobmetoo ci impegniamo affinché le aziende assumano persone appartenenti alle categorie protette non per un obbligo di legge, ma perché quelle persone possono rivelarsi davvero competenti nello svolgere un determinato lavoro.

CI IMPEGNIAMO AFFINCHÉ  
LE AZIENDE ASSUMANO  
PERSONE APPARTENENTI  
ALLE CATEGORIE PROTETTE  
PERCHÉ QUELLE PERSONE  
POSSONO RIVELARSI DAVVERO  
COMPETENTI NELLO SVOLGERE  
UN DETERMINATO LAVORO

### Cosa si può fare per evitare che a pagare il conto più caro della crisi siano le categorie più fragili?

Sensibilizzare persone e aziende verso un'attenzione costante nei confronti dei temi della diversity and inclusion. Accertarsi che le imprese seguano le norme suggerite in materia. Sarebbe utile anche una campagna istituzionale a favore dei più fragili per dimostrare che queste persone possono essere effettivamente accolte in azienda, che hanno del valore e che le loro fatiche e difficoltà possono essere delle risorse per tutti noi. 

# LEGALCOMMUNITY MARKETING AWARDS 2020 I VINCITORI



SFOGLIA  
LA FOTOGALLERY

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



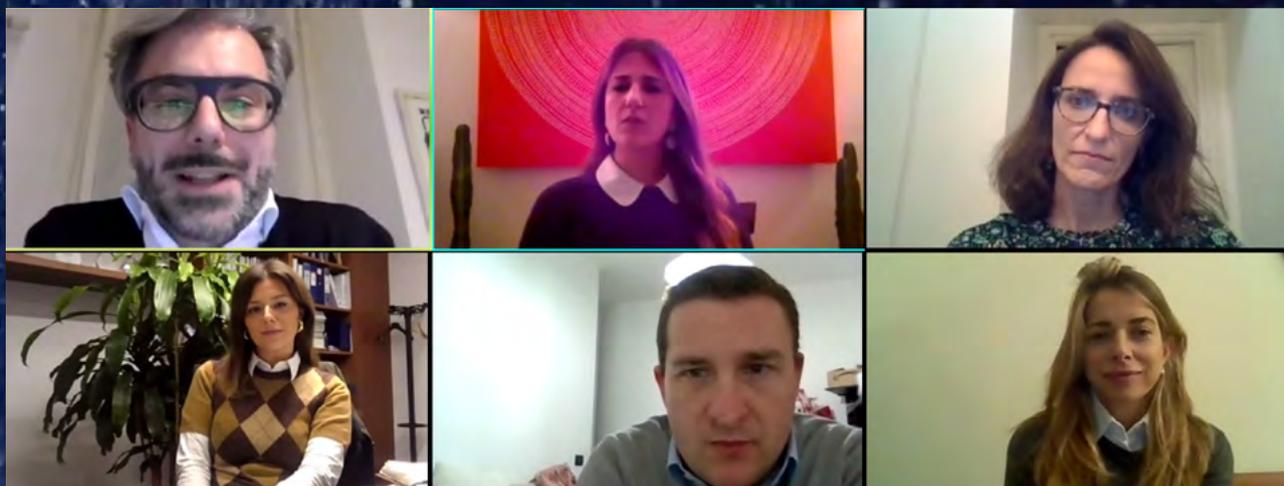
I **Legalcommunity Marketing Awards 2020** sono stati l'occasione per omaggiare i professionisti del mondo del marketing e della comunicazione. Un riconoscimento che vuole valorizzare il contributo degli operatori del settore.

L'evento, tenutosi per la prima volta in web edition, è stato organizzato da Legalcommunity.it con il patrocinio di Mopi.

Ecco di seguito tutti i vincitori:



Manager dell'Anno  
Barbara Olivieri - Gianni & Origoni



TEAM DELL'ANNO: Marco D'Angelo, Francesca De Mori, Fabia Bernacchi, Olivia Varena, Alessandro Di Fusco, Annalisa Tenti - BonelliErede



MANAGER DELL'ANNO COMUNICAZIONE & MEDIA RELATIONS  
Elisa Zetti - Legance



TEAM DELL'ANNO COMUNICAZIONE & MEDIA RELATIONS  
Roberta De Matteo - Orrick



MANAGER DELL'ANNO BUSINESS DEVELOPMENT  
Daniela Morante - Dentons



TEAM DELL'ANNO BUSINESS DEVELOPMENT  
Valerio Stroppa - DLA Piper



MANAGER DELL'ANNO SOCIAL MEDIA  
Valeria Cavallo - Deloitte Legal



TEAM DELL'ANNO SOCIAL MEDIA  
Marta Calzavacca - Rödl & Partner



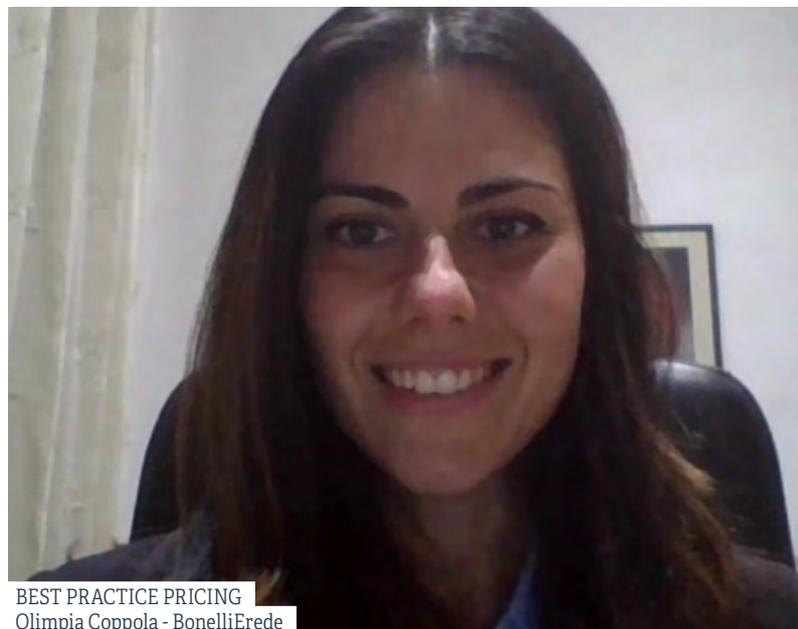
MANAGER DELL'ANNO CRM  
Flavia Cassarà - Dentons



TEAM DELL'ANNO CRM  
Francesca Baldussi - Clifford Chance



BEST PRACTICE INTERNATIONAL MANAGEMENT  
Marco Visaggio - Linklaters



BEST PRACTICE PRICING  
Olimpia Coppola - BonelliErede



BEST PRACTICE ADVERTISING  
Francesco Emiliani - Toffoletto De Luca Tamajo



MANAGER DELL'ANNO COMUNICAZIONE INTERNA  
Valentina Greco - Maisto e Associati



TEAM DELL'ANNO COMUNICAZIONE INTERNA  
Marta Panizza - Freshfields



MANAGER DELL'ANNO SUBMISSION  
Paola Poltronieri - Pirola Pennuto Zei e Associati



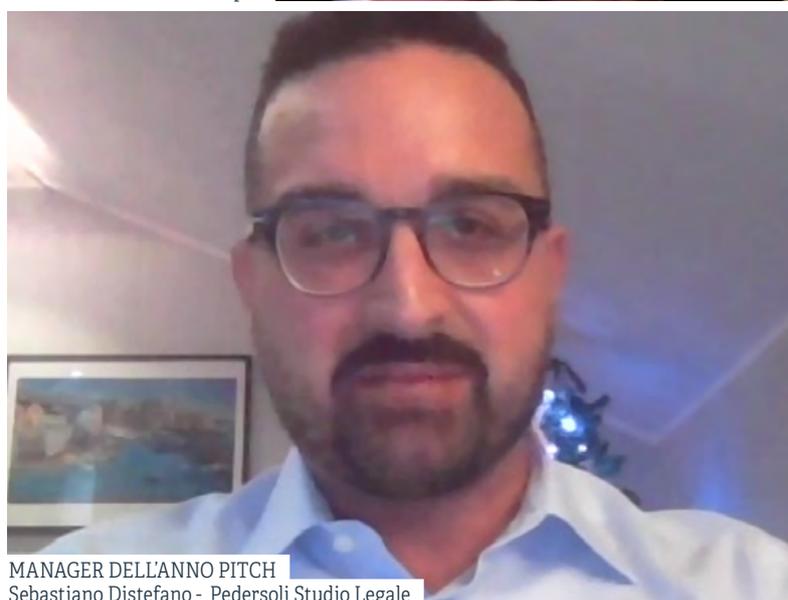
TEAM DELL'ANNO SUBMISSION  
Alessandra Pinca - Chiomenti



MANAGER DELL'ANNO EVENTI  
Katrina Malcolm - DLA Piper



TEAM DELL'ANNO EVENTI  
Elisa Zetti - Legance



MANAGER DELL'ANNO PITCH  
Sebastiano Distefano - Pedersoli Studio Legale



TEAM DELL'ANNO PITCH  
Clare Westall - Allen & Overy



RISING STAR  
Valentina Carla Scalabrini - Latham & Watkins



MANAGER DELL'ANNO KNOWLEDGE MANAGEMENT  
Stefania Debora Gandini - Bernoni Grant Thornton



TEAM DELL'ANNO KNOWLEDGE MANAGEMENT  
Gisella Reda - La Scala Società tra Avvocati



BEST PRACTICE BUSINESS GROWTH SUPPORT  
Elisa Costantiello - Watson Farley & Williams





La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **3** posizioni aperte, segnalate da **2** studi legali e **1** studio di commercialisti: FIVELEX Studio Legale e Tributario; Studio Legale Sutti; Studio Spiniello Commercialisti Associati.

I professionisti richiesti sono **4** tra associates e tax consultant.

Le practice di competenza comprendono: diritto dei mercati finanziari, proprietà intellettuale, tax

Per future segnalazioni scrivere a:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

CONCORSO  
letterario

Il Edizione  
**RACCONTI**  
dell' **ULTIMO BICCHIERE**

**Tema:** "A ruota libera"

**Raccolta racconti:** entro il 31/08/2021

**Partecipazione:** gratuita

Organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it, il concorso letterario si rivolge a tutti i professionisti del diritto 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: Magistrati, Avvocati, Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.



---

## FIVELEX STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** Associate (3-6 PQE)

**Area di attività.** Diritto dei mercati finanziari

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio cerca un professionista con una solida esperienza nel diritto dei mercati finanziari, ed in particolare in materia di servizi di investimento e gestione collettiva del risparmio. La nuova risorsa entrerebbe a far parte di un team strutturato, nell'ambito di uno studio legale boutique di elevato standing e di cultura meritocratica. Il candidato prescelto dovrà possedere una solida conoscenza della normativa di riferimento, abilità organizzative e flessibilità e predisposizione al lavoro di squadra. È richiesta una ottima conoscenza della lingua inglese

**Riferimenti.** I candidati possono inviare il proprio curriculum, accompagnato da una lettera di presentazione al seguente indirizzo:

[recruitment@5lex.it](mailto:recruitment@5lex.it)

---

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** Associates

**Area di attività.** Proprietà intellettuale, lingua tedesca

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Lo Studio Legale Sutti seleziona candidati con specifica formazione ed esperienza nel campo del diritto e del contenzioso amministrativo, e in generale del diritto pubblico dell'economia, per un inserimento nelle risorse umane del proprio ufficio milanese

**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 un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS

---

## STUDIO SPINIELLO COMMERCIALISTI ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** Tax consultant

**Area di attività.** Tax

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricercano giovani e brillanti candidati che abbiano da 3 a 5 anni di esperienza in altri Studi tributari strutturati.

Attività e responsabilità:

- Consulenza fiscale ordinaria;
- Pareristica in materia di fiscalità d'impresa domestica ed internazionale;
- Consulenza su operazioni di gestione straordinaria o su specifiche tematiche;
- Assistenza nella predisposizione di Dichiarazioni dei redditi di società di capitali;
- Redazione interpelli;
- Gestione del precontenzioso tributario.

Requisiti:

- Laurea con voto non inferiore a 105/110
- Lingue: inglese, ottima conoscenza della lingua scritta e parlata
- IT skills: pacchetto Office

Ulteriori competenze:

Affidabilità, serietà, puntualità, educazione, capacità di relazionarsi con gli altri e lavorare in team

**Riferimento.** Email per invio candidatura: [info@studiospiniello.it](mailto:info@studiospiniello.it)



## LE TAVOLE DELLA LEGGE

### **FOOD BUSINESS**

PASTA SGAMBARO,  
RIMANERE ITALIANI AL 100%

### **AGROINDUSTRIA**

UNIFRUTTI, STORIA  
E STRATEGIE

### **CALICI E PANDETTE**

DOGLIANI SUPERIORE CLAVESANA,  
SENSAZIONI D'INFANZIA

### **LE TAVOLE DELLA LEGGE (DELIVERY)**

AL MERCATO STREET,  
TRA BURGER E RIBS

# PASTA SGAMBARO, RIMANERE ITALIANI AL 100%

Il pastificio veneto non si fa lusingare dai grandi gruppi stranieri e con il nuovo riassetto societario resta in mano alla famiglia fondatrice. Mentre la terza generazione è solida al comando la quarta muove il primo passo...

di francesca corradi

DA SINISTRA: ROBERTO SGAMBARO E PIERANTONIO SGAMBARO

Fondato da **Tullio Sgamaro** nel 1947, l'azienda di Castello di Godego, in provincia di Treviso, è uno storico pastificio familiare.

Recentemente è stato protagonista di un nuovo riassetto societario. I fratelli **Pierantonio, Roberto e Sandra Sgamaro** hanno raggiunto il controllo dell'azienda decidendo di acquisire, tramite il veicolo societario GEN4, l'intero pacchetto di azioni sociali in mano ai cugini **Flavio, Valentina e Maria Antonietta Sgamaro**. L'accordo, inoltre, favorisce l'ingresso della quarta generazione della famiglia e conferma la volontà di restare indipendenti.

L'azienda trevigiana è una delle poche realtà medio-grandi del settore ad avere un mulino interno e utilizzare, dal 2001, esclusivamente grano duro prodotto in Italia: una scelta che da un lato assicura il controllo della filiera e, dall'altro, si traduce in un rapporto diretto e stretto con i fornitori.

Alla guida della realtà veneta, già da fine anni Settanta, ci sono Pierantonio e Roberto Sgamaro. Oggi sono i due amministratori delegati con deleghe: il primo segue gli acquisti, la ricerca e il commerciale, il secondo la produzione. Il pastificio chiuderà il 2020 in crescita del 6% superando i 20 milioni di fatturato: un trend positivo trainato anche dalle vendite estere, con un incremento superiore al 10%, e l'ingresso in nuovi mercati, sia in Europa che nel sud-est asiatico.

&gt;&gt;&gt;



★ TM ★  
WEB EDITION  
**SAVETHEBRAND**

BY FOODCOMMUNITY

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

**24.06.2021**

**DALLE ORE 19.15 • MILANO**

Partner



#SaveTheBrand  

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • 02 36727659

PUBLISHING GROUP  
**LC**



Pierantonio Sgamaro si dice pronto alle sfide e ha raccontato a *MAG* le strategie future del pastificio, anche per ampliare la presenza nei canali distributivi tradizionali e online.

**Ci commenta il nuovo assetto societario?**

Sono molto soddisfatto di aver raggiunto un importante accordo tra le nostre famiglie, che ha visto concentrare la proprietà della società in capo a me, mio fratello e mia sorella. Questo soprattutto favorisce l'ingresso della quarta generazione: una family business company con solidi valori e tradizioni, e una chiara visione del suo potenziale di sviluppo.

**Avete avuto anche tante offerte di acquisto...**

L'interesse ricevuto in questi ultimi mesi, anche da parte di multinazionali straniere, evidenzia le potenzialità di sviluppo della nostra azienda: Sgamaro rimane però italiana e non potrebbe essere altrimenti per una realtà che da vent'anni produce la sua pasta con solo grano duro italiano. Per il pastificio rimanere indipendenti significa garantire il rispetto dei valori che da sempre guidano le scelte aziendali. La sensibilità verso il benessere dei consumatori ci ha spinto a puntare alla filiera corta. L'attività di ricerca e sviluppo oggi è rivolta sia alla selezione di grani con elevate proprietà nutrizionali, ma anche allo studio del packaging.

**Ci parla del prodotto?**

Oltre il 50% della nostra pasta è biologica: farro (dicocco e monococco), grano, kamut, grano duro, grano Senatore Cappelli. Il biologico continua a



beneficiare di una presa di coscienza delle persone, un prodotto più vicino all'ambiente anche in agricoltura: in questo e nei grani antichi, ci crediamo da più di 20 anni e ci siamo posizionati per la qualità del prodotto intrinseco.

#### **Quello della pasta non è un settore semplice e bisogna sgomitare...**

Ci sono circa duecento aziende che fanno pasta in Italia. Cinquanta i veri concorrenti a livello industriale. Non li considero competitor ma colleghi.

#### **Cosa vuol dire 100% italiano?**

In Italia si producono oltre quattro milioni di tonnellate di grano all'anno ma ne consumiamo 5,5 milioni. È quindi impossibile per tutti i pastifici fare 100% italiano ecco che la maggioranza delle aziende ha due linee. Noi, invece, utilizziamo grano esclusivamente made in Italy, per scelta: abbiamo detto basta al grano estero a partire dagli anni Novanta. Quando arrivavano i carichi, soprattutto dal Canada, ci davano fastidio i pesticidi presenti: nel grano estero le percentuali erano altissime, nonostante rispettassero i limiti di legge. L'unico sistema di controllo era italiano: abbiamo preso, quindi, una decisione radicale, principalmente per garantire sicurezza, e investito in agricoltori per avere grani di qualità.

#### **In quali mercati siete presenti?**

La vendita della nostra pasta si divide in: 52% gdo, 30% horeca, 18% estero.

L'horeca in questi mesi è un settore in sofferenza ma le perdite d'affari sono state compensate dai buoni risultati provenienti dall'estero e dal consumer.

#### **Geograficamente invece?**

Siamo forti nel Nord Italia, per la non biologica soprattutto nel triveneto. Con la linea biologica, invece, siamo presenti sugli scaffali fino a Roma. Esportiamo in Israele, Paese che premia qualità e bio, nell'est del Canada, Giappone, Sud Africa. Siamo anche in Europa, in particolare modo in Germania. Stiamo, inoltre, lavorando da due anni sulla Cina e stiamo puntando verso gli Stati Uniti.

#### **Nel mese di marzo avete avuto un forte exploit...**

Sì, complice il lockdown in primavera abbiamo aumentato la capacità produttiva del 20% a fronte di una domanda domestica che ha segnato un +25% rispetto a febbraio. Le vendite all'estero sono cresciute del 40%. Il pastificio è arrivato a produrre ogni giorno oltre 120 tonnellate di pasta, contro la media di 100 tonnellate. Questo picco non si è ripetuto ma siamo riusciti a mantenere una buona media di vendita. La crescita deriva sia dal biologico che dalla pasta convenzionale.

#### **Qual è la vostra carta vincente?**

Più che altro dobbiamo ringraziare la lungimiranza di nostro nonno che ha costruito silos in Puglia e un molino. Con queste premesse per noi è stato naturale fare qualità e filiera.



#### **Se le dico online?**

Stiamo credendo molto in questo canale, tanto che il cliente più performante è Amazon. A fine anno, inoltre, è previsto il lancio del nostro e-commerce per raggiungere anche regioni dove non siamo presenti a scaffale. Sarebbe bello arrivare fino alla Sicilia e che i consumatori del Sud convincessero le catene della gdo a essere presenti nei supermercati.

#### **Avete investito anche in un grande progetto di innovazione...**

Alla ricerca del grano perfetto, proprio la collaborazione con gli agricoltori ci ha portato alla selezione del grano duro Marco Aurelio, dopo 15 anni di studi e prove sul campo: un grano di alta qualità senza compromessi. Abbiamo introdotto anche il farro monococco per produrre pasta a livello industriale con uno dei grani più antichi e dalle elevate proprietà nutrizionali.

#### **Cosa vuol dire per voi sostenibilità?**

Si parte dai campi, dall'attenzione alle

materie prime, con l'intento di reperirle nei territori più vicini. L'integrazione del molino con il pastificio azzerà gli spostamenti fra siti produttivi, mentre precisi accordi con le società di trasporto assicurano consegne a pieno carico anche con altri prodotti compatibili.

#### **Sgambaro è "100% energia verde"...**

Gli stabilimenti sono, infatti, alimentati con sola energia da fonti rinnovabili. E, per ridurre ulteriormente le emissioni, investiamo sull'efficienza delle macchine: le nuove tecnologie permettono di ottenere risultati migliori con meno energia, evitando di immettere nell'ambiente centinaia di tonnellate di anidride carbonica. Essere ecosostenibili per noi significa rispettare la biodiversità e gli ecosistemi, usare in modo efficiente le risorse naturali e umane.

Abbiamo intrapreso l'ambizioso percorso per diventare entro il 2030 "organizzazione climate positive", che genera cioè un impatto positivo sull'ambiente, sottraendo dall'atmosfera più CO<sub>2</sub> di quanta si rilasci.

#### **Quali sono gli obiettivi futuri?**

Sicuramente accelerare la crescita del brand, in Italia e all'estero. Da un lato stiamo lavorando per ampliare la presenza nei canali distributivi tradizionali e in quelli online, incluso il lancio di un e-commerce diretto entro fine anno. Dall'altro stiamo rafforzando le attività sul fronte marketing e comunicazione per consolidare la riconoscibilità del marchio e dei suoi valori. Per il momento non prevediamo una crescita per linee esterne, ma mai dire mai. 🍝



# UNIFRUTTI, STORIA E STRATEGIE

Con una filiera integrata e oltre 13,5 mila ettari di farms, importa e distribuisce ogni anno 550mila tonnellate di frutta fresca. A novembre ha acquisito il produttore di arance siciliano Oranfrizer

di francesca corradi

# U

Unifrutti, uno dei maggiori player nella produzione, commercializzazione e distribuzione di frutta fresca, ha messo l'acceleratore. Il solido posizionamento di mercato e il focus sul canale della distribuzione dei beni di largo consumo hanno consentito alla società una buona performance in termini di risultati, anche nell'attuale contesto di mercato.

Nel 2015 è stato avviato un percorso di riorganizzazione, che vede la terza generazione della famiglia supportata dall'esperienza di un team manageriale. Il business model, caratterizzato dalla completa integrazione della catena del valore nel settore della frutta fresca,

consente a Unifrutti di presidiare e controllare verticalmente l'intera filiera garantendo un vantaggio competitivo a supporto della redditività del business.

L'azienda, recentemente, ha ampliato il portafoglio prodotti acquisendo la maggioranza delle azioni di Oranfrizer, produttore italiano di arance rosse di qualità. Con quest'operazione ha messo così a segno un'ulteriore crescita nel segmento degli agrumi. L'accordo, ampliando gli asset societari, aumenta la sicurezza sull'approvvigionamento dei prodotti per soddisfare la futura crescita della domanda.

**Marco Venturelli**, ceo di Unifrutti Group, ha raccontato a *MAG* la strategia futura che comprende uno sviluppo sia per linee interne che attraverso operazioni di M&A.

#### **Ci racconta come nasce Unifrutti?**

La nostra storia ha origine nel 1948 in Eritrea dove Guido De Nadai, imprenditore visionario, fonda una piccola compagnia di import ed export di frutta e verdura che, animata da spirito pionieristico, lavorava già all'epoca sia importando dall'Italia sia commercializzando prodotti eritrei. Negli anni Ottanta nasce Unifrutti, con l'obiettivo di garantire prodotti secondo i più alti standard etici e qualitativi. L'azienda è diventata oggi un gruppo di dimensioni globali che opera in più di 50 Paesi servendo oltre 500 clienti in tutto il mondo, grazie alle divisioni in Cile, Sud Africa, Italia, Turchia, Medio Oriente, Giappone, Cina e India.

#### **Dove siete presenti in Italia?**

Per quanto riguarda la produzione siamo presenti in Sicilia – a seguito della recente acquisizione di Oranfrizer – e siamo proprietari di due società agricole, una nella Valdaso, nelle Marche, che produce uva senza semi, pere e pesche, e una ad Acquaviva delle Fonti, in Puglia, adibita totalmente a uva da tavola senza semi. In Italia operiamo con due centri di distribuzione a Civitanova e Verona. Inoltre, abbiamo un centro di maturazione banane ad Ancona, due stand presso i Mercati generali di Verona e tre in quello di Roma e, infine un centro logistico a Padova.

#### **Dove sono le vostre produzioni nel mondo?**

I nostri principali siti produttivi ammontano a un totale di più di 13mila ettari principalmente in sei Paesi oltre all'Italia: in Cile, dove produciamo principalmente mele, uva, pere e ciliegie; in Ecuador dove coltiviamo uva; in Argentina, dove possediamo una piantagione e uno stabilimento per la lavorazione di limoni; in Sud Africa dove produciamo principalmente agrumi e possediamo quattro stabilimenti; nelle Filippine, dove siamo specializzati nella produzione di banane; in Turchia, dove siamo presenti con uno stabilimento per la lavorazione di ciliegie e melograni. Inoltre, per servire in maniera efficiente tutti i mercati in cui operiamo, abbiamo uffici commerciali in Giappone, Italia, Turchia, Medio Oriente, Cina e India.

#### **Quali e quanti sono i prodotti che circolano nei vostri magazzini?**

Produciamo e commercializziamo tutti i tipi di frutta, principalmente agrumi, banane, pesche, pere, ciliegie, uva, mele per un totale di più di 550mila tonnellate quest'anno.



## I NUMERI DI UNIFRUTTI

---

Unifrutti Group produce e vende  
ogni anno circa

**550mila  
tonnellate**

di frutta fresca

Oltre

**13.500 ettari**

di farms in tutto il mondo tra Cile, Turchia,  
Filippine, Sudafrica e Italia

Serve oltre

**50 paesi**

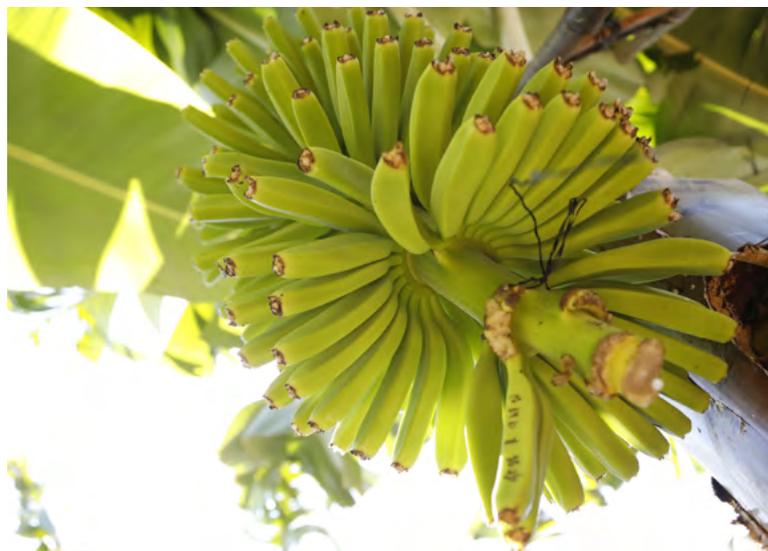
**11mila**

dipendenti circa

---

### Dove si possono trovare i vostri prodotti?

Il nostro target client è il retail. Abbiamo una presenza importante sul mercato giapponese, europeo e un legame pluriennale con tutta la gdo. Oggi Unifrutti è un marchio conosciuto più dagli addetti ai lavori che dal consumatore finale ma il nostro obiettivo è quello di rafforzare la comunicazione sul territorio nazionale e di stringere un rapporto più stretto con la grande distribuzione che vuole sempre più interfacciarsi direttamente con il produttore, anche in ottica di controllo e tracciabilità delle materie prime.



**La vostra è una filiera integrata?**

Assolutamente sì e questo è il nostro elemento differenziante. Ci distinguiamo sul mercato per una completa e piena integrazione della catena del valore. Questo è un elemento fondamentale che ci consente di gestire e avere il pieno controllo sull'intera filiera con un notevole vantaggio competitivo in termini strategici e un importante beneficio sulla redditività del business. È un sistema circolare che parte dal consumatore per arrivare al consumatore: studiamo i modelli di consumo per capire i gusti e le preferenze e a partire da qui, grazie alla ricerca e sviluppo sulle nostre piantagioni, andiamo a comporre ad hoc l'offerta di prodotto, in un ciclo integrato che ci permette di controllarlo completamente.

**Negli anni com'è cambiato il vostro assetto?**

Nel 2015, la famiglia De Nadai ha avviato un percorso di riorganizzazione della struttura, delle funzioni e delle divisioni del Gruppo Unifrutti, supportandone l'evoluzione da società familiare a gruppo internazionale con un team manageriale, ma sempre nel rispetto dell'identità dell'azienda e mantenendo il controllo sulla proprietà. La nostra struttura vede al centro l'head office cui riportano le altre divisioni localizzate in diverse parti del mondo. I nostri team, infatti, sono composti da professionisti provenienti da diversi Paesi che contribuiscono non solo dal punto di vista delle competenze ma anche di scambio culturale, permettendo di operare con una pluralità di visione sui differenti mercati.

**Se le dico diversificazione?**

Il Gruppo Unifrutti è a tutti gli effetti "globale": non ci focalizziamo su singoli mercati e questo ci permette un'importante diversificazione del rischio geografico sia sul fronte della produzione che su quello dei mercati di sbocco con la conseguente capacità di adeguarci rapidamente all'andamento della domanda dei singoli contesti locali. La diretta proprietà dei terreni situati nelle differenti aree climatiche del mondo ci permette di produrre e distribuire su tutti i mercati frutta fresca di alta qualità sempre di stagione.

**Qual è il vostro giro d'affari?**

Nel 2019, Il Gruppo Unifrutti ha registrato un fatturato consolidato di 675 milioni di dollari.

**Ci parla dell'ultima operazione?**

A novembre 2020, abbiamo finalizzato l'acquisizione di Oranfrizer, principale produttore in Italia di arancia rossa fresca e spremuta che serve i mercati di tutto il mondo, inclusi Giappone, Cina, Stati Uniti, Unione Europea. L'acquisizione ci ha consentito di ampliare il nostro portafoglio prodotti con un prodotto di eccellenza tutto italiano, l'arancia rossa.

**Cosa vuol dire produrre in Sicilia?**

Per noi è strategico perché si tratta di un territorio che, per sua stessa natura, restituisce prodotti unici e di altissimo livello. Inoltre, possiamo avvalerci di manodopera specializzata che sul territorio è la migliore in assoluto. Abbiamo anche acquisito Oranfrizer Juice, la linea di spremute 100% naturali: un prodotto a catena controllata, commercializzata da Oranfrizer in diversi Paesi del mondo, che per noi risulta strategico in ottica di lungo periodo.

**Che cosa comporta l'acquisizione?**

Oranfrizer vanta una forte riconoscibilità di brand e prodotto, con significative potenzialità di espansione nei mercati internazionali. L'acquisizione ci permette un'ulteriore crescita nel segmento degli agrumi e ci consente di porre le basi per diventare leader nel settore citrus e per una valida collaborazione su tutto il territorio siciliano.

**In questa operazione c'è anche la piattaforma Global Credit...**

Carlyle Group ha sposato il nostro progetto di crescita e ci ha dato fiducia una seconda volta. Dopo l'operazione chiusa nel 2019, quando la piattaforma Global Credit di The Carlyle Group aveva sottoscritto per intero l'emissione di un bond di 140 milioni di euro, la piattaforma ha investito ulteriori 35 milioni, entrando nel nostro capitale e portando l'investimento totale in Unifrutti a 175 milioni di euro.

**Qual è il futuro dell'azienda?**

Il nostro obiettivo è quello di crescere sia per linee interne che attraverso operazioni di M&A. Siamo aperti a valutare nuove opportunità di crescita per acquisizione di società che riflettano i nostri valori fondamentali. 🍊

# Dogliani Superiore Clavesana, SENSAZIONI D'INFANZIA

di uomo senza loden\*

C'è giornalismo indipendente e giornalismo orientato. C'è giornalismo politico, giornalismo d'opinione, giornalismo di approfondimento, giornalismo divulgativo, giornalismo superficiale, giornalismo "all'inglese".

E, inevitabilmente, c'è giornalismo di qualità e giornalismo neppure definibile come tale. Normalmente il secondo, a metà tra lo show business e lo scandalismo più o meno becero, ha séguito e successi maggiori del primo. Non

c'è quindi da stupirsi, essendone inevitabile conseguenza, che vengano definiti giornalisti anche agitatori, manipolatori di masse, polemisti, urlatori, starlette, incolti, dogmatici e così via. Uso il maschile plurale non per sessismo, ma per regola grammaticale.

Leggo su una rivista (preferite magazine?), di ispirazione UK e allegata a un noto quotidiano economico, un articolo/intervista su e a Chris Bangle, geniale designer in Fiat e Alfa Romeo e infine in BMW, determinando in

quest'ultima una rivoluzionaria svolta stilistica. Chris Bangle oggi vive e opera in Piemonte, più precisamente a Clavesana (provincia di Cuneo), area dall'identità forte e sincera, meno affievolita rispetto ad altre più celebrate zone, ma nelle quali la notorietà non ha saputo ancora trovare un adeguato supporto culturale e artistico. L'articolo di cui vi riferisco si occupa del personaggio Bangle, del suo stile e, per effetto indiretto, dello stile in generale, il tutto in un'ottica "luxury" intesa come esclusività e non necessariamente come inarrivabilità di prezzo. L'articolo dipinge, attraverso suggestioni e simboli, un uomo che, raggiunto il successo internazionale, si sgancia dalle dinamiche ordinarie per collocarsi in un luogo che gli piace, a fare ciò che gli piace, con i tempi che gli piacciono. Il tempo come lusso. Banale, ma vero.

Cambiamo scenario. Leggo sull'inserito dedicato al cibo di un quotidiano nazionale un articolo dove si esalta l'originalità e audacia dell'idea di abbinare grandissimi vini con, ad esempio, un hamburger. Ora, a me pare che di audacia nell'abbinamento, di non convenzionalità, di natura di viaggio sorprendente, ci sia ben poco: se poi si giunge a proporre abbinamenti tra grandi vini e junk food .... Però, ahimè, la tentazione (o forse tendenza?) di prendere per oro colato quanto arriva da fuori nella mal riposta speranza di apparire aperti, internazionali e innovativi, sembra essere dura a morire. Anzi, appare in

ottima salute! Povere anime distratte! Noi, seguaci di Bacco e lettori di questa rivista, nel nostro piccolo e senza pretese di essere stati i primi, dato che così non è, abbiamo più e più volte osato: penso, ed è solo un esempio, a pizza (margherita con mozzarella di bufala) e champagne. E siamo andati ben oltre: abbiamo abbinato vini e sentimenti.

Si accettano scommesse quanto al mio personale inquadramento dei due diversi articoli.

Chris Bangle: ovvero come essere testimonial di un territorio. Voluto? Non voluto? Poco importa. Il risultato c'è.



Chris (ormai siamo diventati amici, anche se lui ancora non lo sa) parla di vini e di vini del suo Piemonte, di vini di una certa cantina. La curiosità si è impadronita di me e allora ....

Dogliani Superiore D.O.C.G. 2017 della Cantina Clavesana è un vino che ricorda, nel carattere, i tratti del design di Chris Bangle: schietto, netto, molto più complesso di quanto non appaia. Nel calice, rosso rubino con tipici tratti violacei e lieve ombreggiatura granata. Al naso, frutti di bosco, ciliegia, ribes. Note balsamiche non incongruenti. Sensazioni dell'infanzia: se un bambino dovesse disegnare e poi descrivere a parole un vino, probabilmente concepirebbe un dolcetto. Al palato, asciutto, netto, di buon corpo, quasi affilato eppure elegante, morbido, con una complessità da Dogliani che non pregiudica quella bevibilità che ci si aspetta da un dolcetto, equilibrato, tannini delicati, discreta morbidezza, buone sapidità e freschezza.

L'abbinamento ideale? Come spesso, vi invito alla fantasia e al gusto individuale, evidenziando che un caminetto acceso e un po' di nebbia al di fuori della vostra confortevole tana si sposano con questo Dogliani Superiore. In ogni caso, se seguite l'ortodossia dura e pura, plin, insalata russa, vitello tonnato, toma di capra, castelmagno. 🍷

*\* 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*

# AL MERCATO STREET, TRA BURGER E RIBS

di francesca corradi

Portare a casa dei milanesi l'autentico street food americano: nasce con quest'obiettivo la proposta gastronomica "rock" firmata **Eugenio Roncoroni**.

In attesa di poter rialzare le serrande al numero 15 di Via Sant'Eufemia, il nuovo Al Mercato Steaks & Burgers propone un menù pensato ad hoc per l'asporto e la consegna a domicilio. La nuova linea dello chef Al Mercato Street resta ispirata alle tipiche tavole calde statunitensi ma con una cucina semplificata. Le dimensioni e i prezzi sono più contenuti mentre la qualità è la stessa.

Accanto al "classico" Deli Burger Al Mercato, a base di carne, pomodoro, cipolla frita e salsa speciale, lo chef propone Deli Fried Chicken Burger e il Deli Beyond Veggie Burger, omaggio ai vegetariani.

Immancabili le patatine fritte: oltre alle classiche e alle "spicy" ci sono quelle golose al tartufo e parmigiano. Non mancano gli onion ring, molto grandi e croccanti, molto più che un accompagnamento. Nulla è lasciato al caso, nemmeno nelle salse: dalla maionese al pollo arrosto alla salsa bernese, quel tocco che dà una marcia in più a tutti i piatti.

Il menù si arricchisce con altri "must". Sono assolutamente da non perdere le Al Mercato Asian BBQ Ribs: la tradizione dei barbecue americani incontra i sapori orientali grazie all'utilizzo della salsa hoisin, di ispirazione asiatica. In accompagnamento alle costine di maiale e alle alette di pollo viene proposta la cole slaw, una versione americana dell'insalata russa.

"Con questo progetto - afferma Roncoroni - volevo rimanere fedele alla filosofia e allo spirito che hanno contraddistinto Al Mercato per dieci anni. La difficile situazione che stiamo vivendo ci ha insegnato che, se mutano le abitudini, è necessario essere pronti ad attuare un cambiamento che vada nella stessa direzione: è così che ha preso vita Al Mercato Street".

Indicazioni: Al Mercato Street è disponibile tutti i giorni dalle 12 alle 15 e dalle 19 alle 22 sulle principali piattaforme di delivery (Deliveroo, Glovo, JustEat e Uber Eats). 🍷

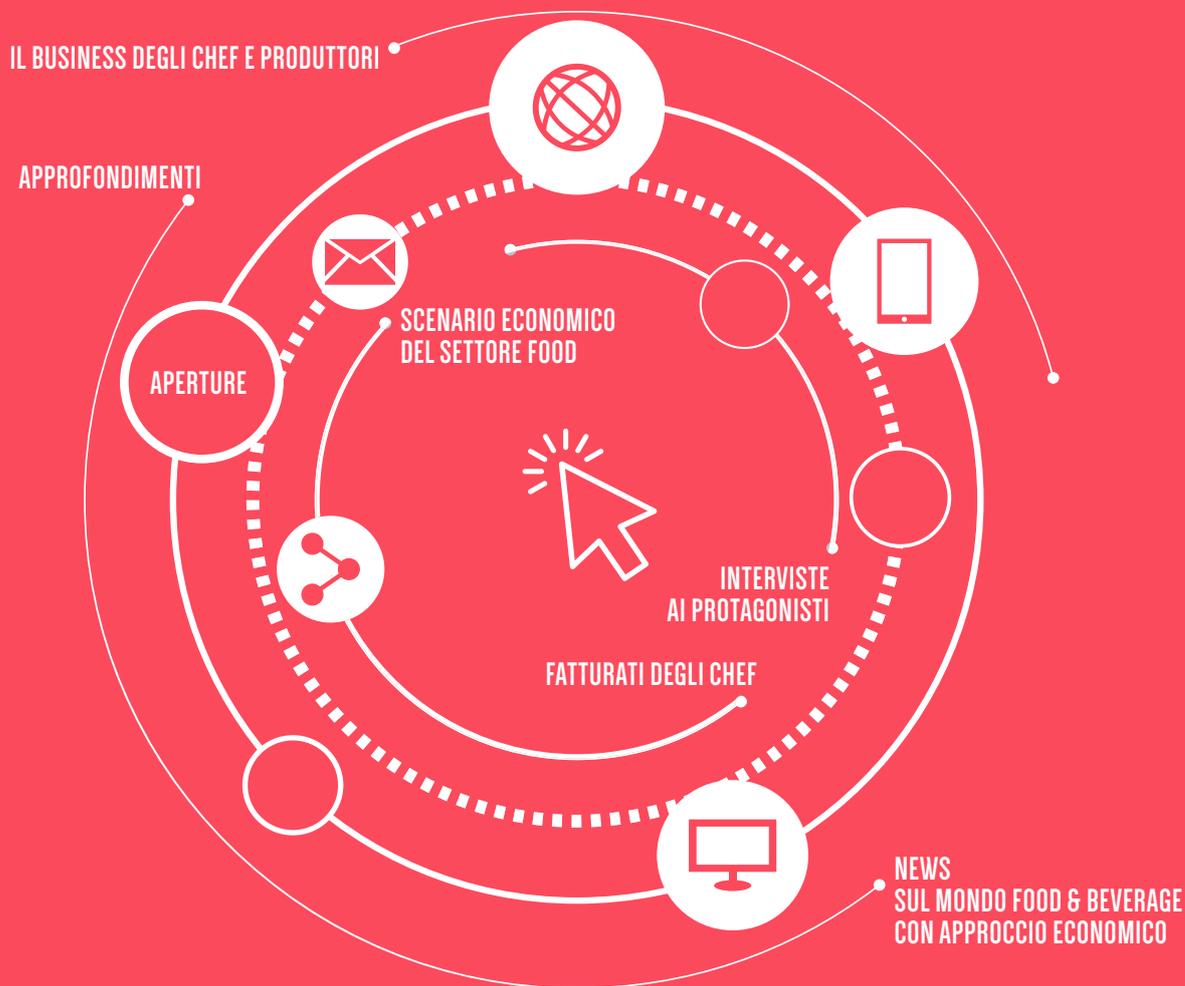


AL MERCATO STEAKS BURGERS. VIA SANT'EUFEMIA, 16, 20122 MILANO - TEL. 02 8723 7167



# 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

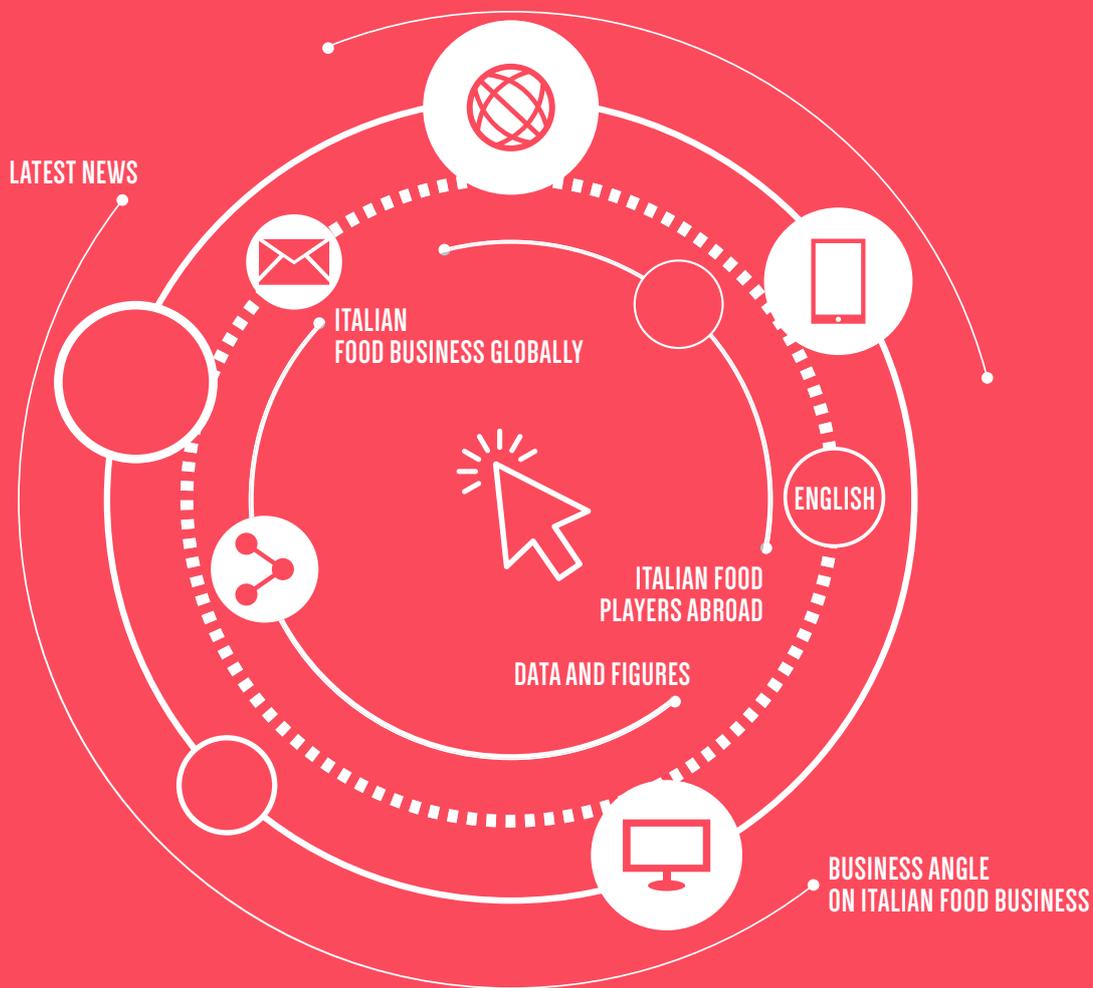


[www.foodcommunity.it](http://www.foodcommunity.it)



# 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)