

## Sotto la lente

LA SFIDA DI AZIMUT  
SUGLI ALTERNATIVI

## Il monitor

PER IL FINTECH INIZIA  
L'ETÀ DELLO SVILUPPO

## Il caso

QONTO, LA BANCA  
ONLINE GLOCAL

## Online

VIVIBANCA,  
IL FUTURO È DIGITALE

## L'analisi

GLI AVVOCATI  
DEL PRIVATE EQUITY

## L'iniziativa

PARITÀ SALARIALE DI GENERE,  
PWC TLS CERTIFICA  
LE AZIENDE

## Al fronte

ELMAR BÜTH (3M):  
LE CONSEGUENZE  
(LEGALI) DEL CORONAVIRUS

## Stelle contro il virus

SOLIDARIETÀ,  
GLI CHEF IN CORSIA

Parla l'ad di Invimit,  
la sgr del Mef che  
gestisce 1,6 miliardi  
di asset. E racconta  
come tramite  
tecnologia e finanza  
ha dato slancio alla  
società lanciando  
anche un fondo da  
250 milioni

# DELLA POSTA: «COSÌ METTO SUL MERCATO GLI IMMOBILI PUBBLICI»

# SEGUI I NOSTRI PODCAST



I COMMENTI  
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE  
LEGATE ALLA GESTIONE  
DEGLI STUDI LEGALI



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



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



LA RASSEGNA AUDIO  
DELLE MAGGIORI NOTIZIE  
PUBBLICATE  
SUI SITI DEL GRUPPO



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



# RIPENSARE IL RESTRUCTURING

di laura morelli



La crisi economica provocata dall'epidemia di coronavirus Covid-19 avrà un impatto dirompente e per certi versi più violento di quella che ha seguito il fallimento di Lehman Brothers nel 2008. Tutti coloro che lavorano nel mercato del distressed sono avvisati: c'è da allacciarsi le cinture.

Dovranno farlo le banche, innanzitutto, perché la crisi porterà inevitabilmente a un nuovo flusso di sofferenze, invertendo il trend positivo che aveva portato a farle scendere dai 345 miliardi lordi del 2015 ai 140 miliardi del 2019. Per capire l'entità del problema, un calo dell'1% del Pil italiano su base annua e dello 0,7% di quello dell'eurozona si tradurrebbe in un incremento del costo del rischio tra i 5 e i 10 punti base per le banche italiane, ma sappiamo che la discesa del Pil sarà molto più profonda. E peserà sulle banche nonostante la flessibilità concessa dai regolatori sui nuovi prestiti concessi nel pieno dell'emergenza coronavirus. Certo, rispetto a cinque anni fa le banche sono più capitalizzate e forse preparate a gestire gli asset problematici, non a caso al momento la strada scelta dalle banche sembra essere quella di una gestione in house dei crediti a rischio. Tuttavia l'onda d'urto potrebbe essere molto più violenta e il motivo è



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

WEBINAR

# AVVOCATI E CORONAVIRUS, DALL'EMERGENZA AL RIASSETTO DEL MERCATO

MARTEDÌ 7 APRILE  
ORE 18:00

**REGISTRATI**

## INTERVENGONO\*

**Antonio Auricchio**, Co-Managing Partner, *Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners*

**Andrea Carta Mantiglia**, Partner e Consigliere Delegato, *BonelliErede*

**Giuseppe Catalano**, Presidente, *AI GI - Segretario del Consiglio di Amministrazione Assicurazioni Generali*

**Gregorio Consoli**, Partner, *Chiomenti*

**Bruno Gattai**, Managing Partner, *Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners*

**Vincio Nardo**, Presidente, *Ordine Avvocati di Milano*

**Federico Sutti**, Managing Partner, *Dentons*

**Filippo Troisi**, Senior Partner, *Legance*

## MODERA

**Nicola Di Molfetta**, Direttore *MAG* e *Legalcommunity*, Group Editor-in-Chief *LC Publishing Group* e *Iberian Legal Group*

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

\*in completamento

sempre lo stesso: è molto difficile evitare il fallimento di un'azienda.

Pensiamo a una squadra di calcio. Se la difesa non riesce a proteggere la porta, il solo portiere dovrà farsi carico da solo di proteggere il risultato e potrebbe anche non riuscirci. Allo stesso modo, in assenza di un'ecosistema regolamentare e un mercato che non riesce a proteggere le aziende dal fallimento, le banche si troveranno sempre da sole a gestire il deterioramento dei loro crediti, con le conseguenze che conosciamo.

È un tema regolamentare, innanzitutto. Nei prossimi 6/12/18 mesi potrebbero chiudere, fallire o portare i libri in tribunale più del 50% delle imprese. Una situazione di inadempimento, causata dall'emergenza coronavirus, è molto diversa da una crisi aziendale ma gli strumenti di risanamento attuali non risultano comunque né appropriati né adeguati. La legge fallimentare ha sessant'anni di vita e negli anni non è mai stata veramente ammodernata. Un tentativo è stato fatto nel 2019, con una riforma che cercava di mettere ordine e cercava di favorire l'anticipazione della crisi stabilendo quali segnali considerare. Alla riforma sarebbe dovuto seguire il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 14/2019) la cui entrata in vigore era prevista per il prossimo 15 agosto. Il governo, con un emendamento al decreto Cura Italia, ha però rinviato di sei mesi l'entrata in vigore di tutte le norme. E torniamo così al punto di partenza.

Alla difficoltà normativa si aggiunge quella di chi lavora nel restructuring. Dal 2014 in poi in Italia sono nati alcuni fondi dedicati al segmento, da Idea Credit Recovery del gruppo DeA fino a quello più recente lanciato da Clessidra passando per Pillarstone e QuattroR. Tutti, in misura diversa, hanno fatto fatica a chiudere o gestire le operazioni che stavano seguendo - si pensi alla fatica di Pillarstone nello shopping ad esempio o a quella di Oxy su Stefanel. Perché? Per i motivi che si dicevano prima, manca una regolamentazione chiara e aggiornata, manca una cultura del fallimento e spesso le competenze necessarie e manca un'ecosistema che favorisca l'attività di soggetti specializzati che ci mettono le risorse e la managerialità che servono a rilanciare le imprese in difficoltà, i cui debiti diventano zavorre sui bilanci delle banche.

Un circolo vizioso in cui rischiamo di ricadere, se non si agisce subito o almeno appena rientrata la crisi. E dovrebbero essere gli stessi player del settore, forse, a incoraggiarlo presentando proposte e iniziative utili, lavorando come sistema. 

---

IN ASSENZA DI  
UN'ECOSISTEMA  
REGOLAMENTARE  
MA ANCHE DI  
MERCATO CHE  
NON RIESCE A  
PROTEGGERE  
LE AZIENDE DAL  
FALLIMENTO,  
LE BANCHE SI  
TROVERANNO  
SOLE A GESTIRE IL  
DETERIORAMENTO  
DEI CREDITI

N.139 | 06.04.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

**Capiservizio**

laura.morelli@lcpublishinggroup.it

ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it

**con la collaborazione di**

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.salemmi (redazione@lcpublishinggroup.it)

anthony.paanita@inhousecommunity.com

(da New York)

**Video Production**

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**Centro ricerche**

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

vanessa.costa@lcpublishinggroup.it

**Art direction**

hicham@lcpublishinggroup.it - kreira.com

**Design Team**

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

**Managing director**

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

**Coo**

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**General Manager**

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager**

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager assistant**

veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

**Digital marketing Manager**

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

**Events coordinator**

giulia.vella@lcpublishinggroup.it

**Group sales director**

diana.rio@lcpublishinggroup.it

**Sales manager**

alice.passarello@lcpublishinggroup.it

**Sales account**

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

**Amministrazione**

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

**Accounting department**

marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**

info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**

alessio.foderi, barabino & partners legal,  
mirko.frigerio, uomo senza loden

**Editore**

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

Tel. 02.84.24.38.70

www.lcpublishinggroup.it



- 10 **Agorà**  
Prelios, Miccichè in cda, diventa vice presidente
- 18 **Il barometro del mercato**  
Newlat conquista Centrale del latte
- 34 **Sotto la lente**  
La sfida di Azimut sugli alternativi
- 38 **Il monitor**  
Per il fintech inizia l'età dello sviluppo
- 42 **Finanza e diritto... a parole**  
L'Iva, la giustizia e la legge
- 44 **Il caso**  
Qonto, la banca online glocal
- 48 **Online**  
Vivibanca, il futuro è digitale

- 54 **L'analisi**  
Gli avvocati del private equity
- 62 **Al fronte**  
Le conseguenze (legali) del coronavirus
- 74 **L'iniziativa**  
Parità salariale di genere, Pwc Tls certifica le aziende
- 82 **L'intervento**  
Npl, Utp ed esecuzioni immobiliari ai tempi del covid-19. Il 2020 è giuridicamente già finito?
- 84 **Follow the money**  
Il rinvio di Tokyo 2020 costerà oltre 5 miliardi di dollari
- 86 **Aaa... Cercasi**  
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it
- 90 **Food business**  
Sonia peronaci, dal web alla factory
- 96 **Stelle contro il virus**  
Solidarietà, gli chef in corsia
- 100 **Format**  
Il fornello pugliese è diventato un concept
- 104 **Calici e pandette**  
Nervi Gattinara, la descrizione del nero
- 106 **Le tavole della legge (delivery)**  
Si cena a casa ma cucina Canzian



# LEGAL COMMUNITY WEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO  
Comune di  
Milano

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

SAVE THE NEW DATE  
12 - 16 October 2020 • Milan, Italy

### Platinum Partners

BonelliErede CARNELUTTI LAW FIRM CHIOMENTI

Deloitte. Legal DLA PIPER

### Gold Partners

Accuracy in excellent company CASTALDI PARTNERS 大成 DENTONS Freshfields

Gatti Pavesi Bianchi GIANNI-ORIGONI GRIPPO-CAPPELLI PARTNERS GI GreenbergTraurig Santa Maria Hogan Lovells

Legance AVVOCATI ASSOCIATI Nctm Toffoletto De Luca Tamajo Bus Laboris Italy Global HR Lawyers Trifirò & Partners avvocati

### Supporters

ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO ACC Association of Corporate Counsel EUROPE AIGI ANDAF ASLA CAMERA ARBITRALE DI MILANO

ECLA The European Law Students' Association ITALIA FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO ISPRAMED

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



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

## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 12 OCTOBER			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		<b>Gatti Pavesi Bianchi</b> Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 13 OCTOBER				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b> Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY 14 OCTOBER				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable on Arbitration		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan

## Legalcommunity Week 2020 – 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		<b>Legance</b> Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		<b>Toffoletto De Luca Tamajo</b> Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		<b>To disclosed shortly</b>
<b>THURSDAY 15 OCTOBER</b>				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	<b>CHIOMENTI</b>	<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30		Inhousecommunity Awards		<b>Milan</b>
<b>FRIDAY 16 OCTOBER</b>				
18.00	 SEP	International guest greetings		<b>Milan</b>

SEE YOU FROM  
12-16 OCTOBER 2020

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

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



NEW ENTRY

## Prelios, Miccichè in cda, diventa vice presidente

**Gaetano Miccichè** (foto) entra nel consiglio di amministrazione di Prelios e assume la carica di vice presidente. Miccichè, si legge in un comunicato, è stato nominato dall'assemblea degli azionisti del gruppo guidato dall'amministratore delegato **Riccardo Serrini**, che ha aumentato il numero di consiglieri a sette da sei. "Conosco Gaetano Miccichè e ne sono amico da vent'anni", ha dichiarato il presidente di Prelios, **Fabrizio Palenzona**, "è persona di assoluto standing professionale e umano. Sono onorato che abbia voluto mettere a disposizione con generosità la sua esperienza e competenza. Sono anche certo che il suo contributo al nostro lavoro sarà particolarmente incisivo, soprattutto nel delicatissimo impegno di portare in bonis il maggior numero possibile di imprese unendo gli sforzi di tutti gli istituti interessati".

Nato nel 1950, Miccichè è presidente di Banca Imi dall'aprile 2016. Attualmente fa parte del cda di Rcs, membro dello strategic advisory board di Neuberger Berman/NB Renaissance Partners, componente del comitato scientifico del Politecnico di Milano e membro del consiglio direttivo dell'associazione nazionale per lo studio del credito.

# 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!**



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

# corporate awards

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

**MILANO**

Sponsor



LC Publishing Group supporta



#LcCorporateAwards

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

## NEW ENTRY

## Zenith Service, Bortot responsabile portfolio & asset management

**Diego Bortot** è il responsabile della nuova divisione portfolio & asset management di Zenith Service. Controllo del business plan, rispetto della tempistica di evasione delle pratiche, monitoraggio degli indici di ritorno attesi da parte degli investitori, sono alcuni dei compiti che l'area portfolio & asset management è chiamata ad affrontare.

Zenith aveva in gestione crediti per oltre 30 miliardi alla fine dell'anno scorso, con una fetta importante di sofferenze (pari al 60%), composta da finanziamenti personali e al consumo, bollette dell'elettricità e mutui erogati a famiglie e imprese. Bortot è un economista ed esperto di finanza immobiliare. Prima dell'ingresso in Zenith, è stato managing director della divisione di debt advisory in Duff & Phelps REAG di Milano, amministratore delegato di Unicredit Credit Management Immobiliare e direttore generale di ISC (oggi IES, società immobiliare della Fondazione Cariverona). Bortot si occuperà dell'attività di gestione strategica e del monitoraggio della performance dei portafogli npl. Svilupperà i nuovi servizi relativi alle attività di due diligence su crediti e valutazioni immobiliari, oltre che le attività di real estate asset management.



## NOMINE

## Bain & Company, cinque nuovi partner

Bain & Company ha nominato cinque nuovi partner nel 2019. Si tratta di **Stefano Brentel** (foto), **Paolo Cerini** (foto), **Mauro Colopi**, **Stefano Fenili** e **Rosangela Pacifico**.

Entrato in Bain nel 2006, Brentel è esperto nel settore dei consumer products, practice di cui fa parte a livello Emea. Ad oggi ha lavorato e continua ad operare su un portafoglio clienti che copre Italia, Russia, Usa, Polonia, Regno Unito e Olanda.

Pacifico, in Bain & Company dal 2004, opera nella practice energy & natural resources, in cui si occupa soprattutto di customer strategy & marketing.

Cerini, che opera nella practice advanced manufacturing and services e performance improvement, durante i tredici anni trascorsi nella società si è occupato principalmente di strategie industriali, organizzazione, miglioramento della performance operativa, project management, m&a, post merger integration e business due diligence.

Colopi, in azienda dal 2004, ha maturato un'expertise nei settori di enterprise technology, telecomunicazioni, media e technology, fornisce consulenza principalmente su ottimizzazione IT, sviluppo di NGAN, B2B full potential transformation, eccellenza commerciale e progettazione dei servizi. Negli ultimi anni ha anche guidato numerose iniziative di due diligence per i clienti di private equity.

Fenili, leader nelle global practice di Bain per retail e performance improvement, conoscitore del settore dei beni di lusso e moda, vanta più di duecento progetti nel settore per aziende locali, internazionali e globali su temi che spaziano dalla strategia aziendale al miglioramento delle prestazioni.



POLTRONE

## ItaliaFintech, Crovetto presidente e Cionini Visani direttore generale

**Camilla Cionini Visani** (foto) è stata nominata direttore generale di ItaliaFintech. Ad **Andrea Crovetto** la carica di presidente.

ItaliaFintech è l'associazione che riunisce le realtà operanti nel settore fintech.

Crovetto raccoglie il testimone da **Sergio Zocchi**, presidente l'anno scorso, e da **Ignazio Rocco di Torrepadula**, che aveva ricoperto la carica nel 2018.

Crovetto è amministratore delegato e fondatore di Epic Sim, piattaforma fintech dove le pmi possono presentare progetti di sviluppo da finanziare a una platea selezionata di investitori professionali.

«Il fintech è ormai parte del sistema italiano e vanta aziende all'avanguardia in Europa», ha commentato Crovetto. «Viviamo questa sfida proprio in queste settimane di emergenza, che rivelano sempre di più la centralità della tecnologia digitale: siamo consapevoli di avere ancora molto da fare. L'obiettivo di noi tutti è di promuovere la conoscenza delle opportunità fintech e affermare l'Italia come mercato vibrante per questo settore. Tutto questo dialogando con il mercato e le autorità».

Cionini Visani ha lavorato in Schroders, Deutsche Bank, Sace, dove si è occupata di finanza per l'internazionalizzazione, e in Confindustria, come direttore affari internazionali. È presidente di Triboo.

ItaliaFintech conta oggi 23 imprese associate, ovvero Afone Paiement, BorsadelCredito.it, Conio, Credimi, Epic SIM, Fifty, Fintech District, October, Modefinance, Moneyfarm, N26, Oval Money, PayDo, Prestiamoci, Satispay, Soisy, Soldo, Tink, Virtual B, Walliance, Workinvoce, Younited Credit e 200crowd.



# 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.





## NOMINE

## GrifoTech, Giorgio Viviani nuovo chief operating officer

GrifoTech, startup totalmente dedicata all'insurtech della Grifo Holding, rafforza la struttura con l'ingresso di **Giorgio Viviani** (foto) quale chief operating officer.

Il manager guiderà tutte le attività finalizzate allo sviluppo, implementazione e continua evoluzione della piattaforma tecnologica multiprodotto e multicompany proprietaria del gruppo, portando sul mercato una soluzione all'avanguardia in grado di semplificare particolarmente l'attività dei partner all'insegna della digital collaboration.

Giorgio Viviani ha vent'anni di esperienza professionale, maturata inizialmente nel settore IT e della business intelligence per il mondo bancario e industriale, per poi entrare nel settore assicurativo e finanziario, ricoprendo ruoli di responsabilità. Head of organization & IT e head of strategy and change in Skandia Vita, che ha accompagnato in un processo di trasformazione digitale, Viviani è stato anche responsabile del business development bancassurance Italy per il gruppo tedesco FWU e successivamente branch manager per l'Italia e head of organization & digital di FARAD International.

Nella startup Viviani si occuperà anche di business process reengineering, massimizzando le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e dalla trasformazione digitale, aumentando l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendale e di gruppo.

## NEW ENTRY

## Expert System, Gabriele Donino chief operating officer

Expert System ha nominato **Gabriele Donino** group chief operating officer (coo), con l'obiettivo di rafforzare l'operatività a livello globale e incrementare le sinergie fra i diversi paesi.

Il manager ha all'attivo oltre quindici anni di esperienza in ambito operativo a livello internazionale. Prima di entrare a far parte di Expert System, ha ricoperto il ruolo di head of digital and AI solutions per la compagnia di riassicurazione multinazionale Swiss Re, dove ha fondato e guidato un team internazionale a supporto dell'implementazione e fornitura di software di intelligenza artificiale, con particolare attenzione al natural language processing, deep learning e machine learning. A inizio carriera, ha lavorato come senior developer per l'European Southern Observatory in Germania.





Nel frattempo Clessidra  
investe in Sisma e  
Vodafone chiude l'accordo  
con Tim e Inwit

# Newlat conquista Centrale del Latte

Closing, annunci e restructuring hanno animato le ultime due settimane del mercato corporate e dell'advisory, pur se ancora nel pieno dell'emergenza coronavirus. In particolare, Vodafone, Tim e Inwit mettono il sigillo sull'operazione di integrazione delle torri con un nutrito parterre di advisor mentre nel food nasce un nuovo polo del latte: Newlat Group ha acquisito il 46,24% del capitale di Centrale del Latte d'Italia (Cli), e si prepara a lanciare un'offerta di acquisto e scambio (opas) sulla parte restante del capitale di Cli. Contestualmente, Clessidra, assieme a Magnetar,

intervengono nel rilancio di Sisma, storica azienda che realizza prodotti per la casa e per la cura della persona.

## CHIUSA L'OPERAZIONE TRA VODAFONE, TIM E INWIT

Gianni Origoni Grippò Cappelli & Partners (Gop), Nctm, Pedersoli e Latham & Watkins sono gli studi coinvolti nel closing dell'operazione tra Tim, Vodafone e Inwit che ha portato alla fusione di Vodafone Towers in Inwit.

Inwit diventa così il più grande operatore del settore in Italia con l'obiettivo di massimizzare l'utilizzo delle torri e di supportare Tim e Vodafone nella realizzazione delle rispettive reti 5G.

La fusione è perfezionata con effetto dalla data del 31 marzo 2020, insieme ai contratti di servizio alla condivisione delle componenti attive relative al 5G di TIM e Vodafone.

A seguito della fusione, Tim e Vodafone deterranno una partecipazione in Inwit pari al 37,5% ciascuno. Tim e Vodafone intendono mantenere il controllo congiunto e, al tempo stesso, potranno considerare una riduzione congiunta della propria partecipazione fino a un minimo del 25% ciascuno.

Gop ha assistito la direzione legale di Tim guidata da **Agostino Nuzzolo** con un team coordinato dai partner **Francesco Gianni** e **Alfredo D'Aniello**, coadiuvati dall'of counsel **Giulia Staderini**, i counsel **Chiara Gianni** e **Filippo Ughi**, con le associate **Lavinia Bertini** e **Caterina Pistocchi**, che hanno seguito la parte m&a e i contratti commerciali. I partner **Piero Fattori** e **Salvatore Spagnuolo** hanno curato gli aspetti antitrust e l'avvocato **Antonello Lirosi** gli aspetti di golden powers. Dei profili tax, invece, si sono occupati i partner **Luciano Acciari** e **Fabio**



Francesco Gianni



Antonio Corda



Francesco Canzonieri

**Chiarenza**, coadiuvati dai counsel **Sandro Maria Galardo** e **Francesca Staffieri** nonché dall'associate **Carmen Pisani**.

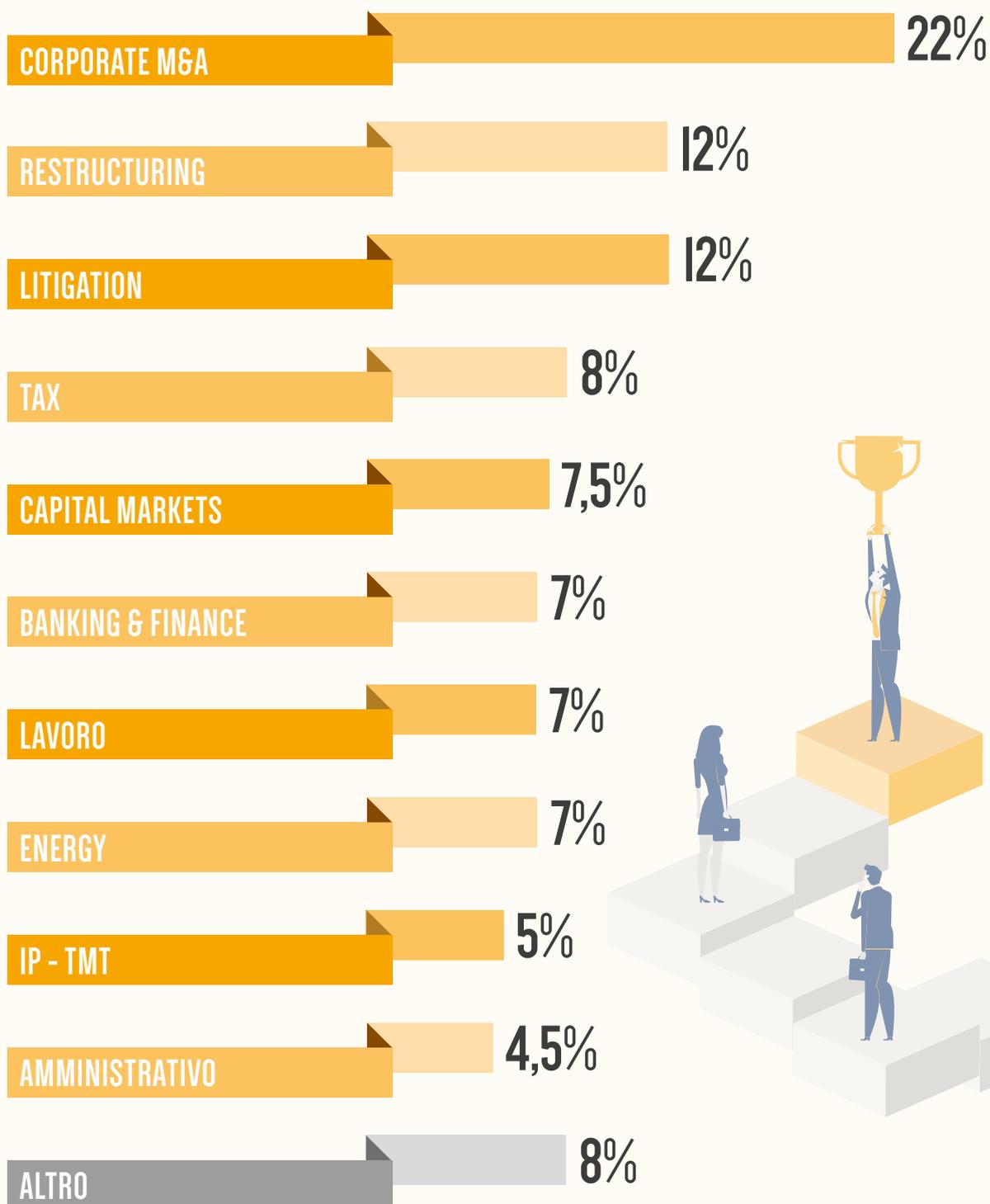
Il team di Nctm che ha assistito la direzione legale di Vodafone guidata da **Antonio Corda** è stato coordinato dagli equity partner **Vittorio Nosedà**, e **Matteo Trapani**, coadiuvati dalla salary partner **Lucia Corradi** per gli aspetti corporate. L'equity partner **Carlo Grignani** e il salary partner **Jacopo Arnaboldi** hanno seguito i temi e contratti ICT, mentre l'equity partner **Luca Toffoletti** la parte antitrust. Infine, l'equity partner **Federico Trutalli** e il salary partner **Andrea Mantellini** si sono occupati dei profili tax e l'equity partner **Alessandra Stabilini** ha curato la parte di capital markets.

Il team di Pedersoli che ha assistito la direzione legale di Inwit guidata da **Salvatore Lo Giudice** è stato coordinato dall'equity partner **Carlo Pedersoli**, con l'equity partner **Andrea Gandini**, coadiuvati dall'equity partner **Diego Riva** e dalla partner **Marida Zaffaroni** per i profili m&a e i contratti commerciali e dalla junior partner **Francesca Leverone** per gli aspetti di capital market. L'equity partner **Davide Cacchioli** e il partner **Alessandro Bardanzellu** hanno curato gli aspetti antitrust e golden power, mentre l'equity partner **Maura Magioncalda**, con il senior associate **Michele Parlange** e l'associate **Giuseppe Smerlo**, hanno curato la negoziazione con le banche finanziatrici. Gli aspetti amministrativi sono stati curati dal senior associate **Marco Trevisan** e dagli associate **Rosaria Costanzo** e **Alessandro Zuccaro**.

Il team di Latham & Watkins ha assistito le banche finanziatrici con un team composto dai partner **Marcello Bragliani** e **Antongilio Scialpi** con l'associate **Davide Camasi**.

Lato finanziario, Inwit è stata assistita da Mediobanca con un team composto da **Francesco Canzonieri**, **Gianernesto Bernardi** e **Giuliano Palazzo**.

# I SETTORI che tirano



Periodo: 24 marzo 2020 - 6 aprile 2020 • Fonte: legalcommunity.it

UBS è financial advisor di Vodafone mentre Tim è stata affiancata da Banca Imi, Bank of America Merrill Lynch e Goldman Sachs

#### La practice

Corporate finance/Tmt

#### Il deal

Accordo Vodafone, Tim e Inwit

#### Gli studi legali

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Francesco Gianni, Alfredo D'Aniello, Piero Fattori, Salvatore Spagnuolo, Luciano Acciari, Fabio Chiarenza)

Nctm (Vittorio Nosedà, Matteo Trapani, Lucia Corradi, Carlo Grignani, Jacopo Arnaboldi)

Pedersoli (Carlo Pedersoli, Andrea Gandini, Maura Magioncalda, Davide Cacchioli, Alessandro Bardanzellu, Diego Riva, Marida Zaffaroni)  
Latham & Watkins (Marcello Bragliani, Antongiulio Scialpi)

#### Il team inhouse

Inwit (Salvatore Lo Giudice)

Tim (Agostino Nuzzolo)

Vodafone (Antonio Corda)

#### Gli advisor finanziari

Mediobanca (Francesco Canzonieri)

UBS

Banca Imi

Goldman Sachs

Bank of America Merrill Lynch

#### Il valore

-

## NEWLAT ACQUISISCE 46,24% DI CENTRALE DEL LATTE E LANCIA OPAS

Newlat Group ha sottoscritto un contratto per l'acquisizione del 46,24% del capitale sociale e dei diritti di voto di Centrale del Latte d'Italia (Cli), mettendo sul piatto 3 euro in contanti e un'azione Newlat Food per ogni tre titoli Cli. Per effetto dell'acquisizione, Newlat lancerà un'offerta di acquisto e scambio (opas)

sulla parte restante del capitale di Cli.

Ubi Banca ha assistito Newlat Food come advisor finanziario dell'operazione, con un team guidato da **Andrea Cacciapaglia**. Ubi e Banca Akros (Gianluca Magnani, Luca Morello, Virginia Evangelista e Tommaso Danieli) assisteranno Newlat Food anche nell'opus assieme a Equita – che ha operato con un team formato da **Marcello Daverio, Alessandro Papi e Alessandro Borzumati**.

Vitale & Co., con un team guidato da **Alberto Gennarini** e composto da **Valentina Salari, Antonino M. Surace e Michele Carraturo**, ha assistito i venditori come advisor finanziario dell'operazione.

Sul piano legale, l'operazione è stata seguita dagli avvocati di BonelliErede per Newlat Group e Newlat Food e da quelli di Chiomenti per i venditori.

Nello specifico, BonelliErede ha agito con un team composto dal partner **Gianfranco Veneziano** e l'of counsel **Mauro Cusmai**, entrambi membri del Focus Team Capital Markets, da **Francesca Peruzzi**, senior associate, e da **Daniele Minniti e Niccolò Ghizzani**.

Chiomenti, invece, ha agito con i partner **Edoardo Andreoli e Manfredi Vianini Tolomei**, il senior associate **Michelangelo Granato** per gli aspetti societari insieme al partner **Emanuele Barberis** e il senior associate **Luigi Mariani** per gli aspetti di diritto del lavoro.

A cedere la partecipazione in Cli, si legge in un comunicato, sono Finanziaria Centrale del Latte di Torino, **Luigi Luzzati, Marco Fausto Luzzati, Carla Luzzati e Sylvia Loew**. Per effetto della transazione, i venditori diventeranno azionisti Newlat Food, con una partecipazione, prima del futuro aumento di capitale a servizio dell'opas,

pari al 5,3%.

Newlat Group detiene l'1,34% del capitale di Cli, quota che cederà a Newlat Food; quest'ultima di conseguenza, avrà in mano il 47,58% del capitale di Cli.

Ogni azione Cli viene valorizzata 1 euro in contanti e 0,33 azioni ordinarie Newlat Food.

Cli è una società attiva nella produzione e commercializzazione di circa 120 prodotti, ovvero latte e suoi derivati, yogurt e bevande vegetali, che vengono distribuiti con i marchi TappoRosso, Mukki, Tigullio e Vicenza.

L'operazione, recita la nota, "è finalizzata al consolidamento del mercato lattiero-caseario italiano". Il progetto industriale "prevede che Cli diventi la piattaforma di riferimento per l'intero mondo lattiero-caseario dell'entità risultante dall'operazione, facendo leva, tra l'altro, sulle filiere produttive di alta qualità regionali della Toscana e del Piemonte e sulla continuità manageriale rappresentata da tutti i manager e collaboratori.

Con l'integrazione di Cli, Newlat Food raggiungerà un fatturato di circa 500 milioni di euro, divenendo il terzo operatore italiano del settore milk & dairy.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Newlat Group compra Centrale del Latte

#### Gli studi legali

BonelliErede (Gianfranco Veneziano)  
Chiomenti (Edoardo Andreoli, Manfredi Vianini Tolomei, Emanuele Barberis)

#### I team inhouse

Cdl (Maurizio Dainelli, Antonio Tamburano)

#### Gli advisor finanziari

Ubi Banca (Elio Milantoni, Andrea Chiappa)  
Equita (Marcello Daverio, Alessandro



Andrea Cacciapaglia



Gianfranco Veneziano



Edoardo Andreoli

Papi)

Vitale & Co. (Alberto Gennarini, Valentina Salari)

Banca Akros (Gianluca Magnani, Luca Morello)

#### Il valore

## CLESSIDRA E MAGNETAR ACQUISISCONO SISMA

Clessidra sgr, attraverso il veicolo Clessidra Restructuring Fund gestito da **Federico Ghizzoni** e **Giovanni Bossi**, e Magnetar Capital entrano nella società che produce gli stuzzicadenti Samurai, Sisma, affiancata nell'operazione da Ey.

A confermare le indiscrezioni stampa è stata la famiglia Lotti, che ha fondato la società nel 1965, oggi azienda fra le principali in Italia nella produzione e distribuzione di prodotti per la casa, l'igiene personale e la tavola.

Nel dettaglio, Clessidra e Magnetar acquisiranno l'intero capitale dell'azienda tramite la conversione in azioni della quasi totalità dei crediti a medio e lungo termine, pari a circa 60 milioni di euro. L'operazione prevede anche mantenimento di due milioni di debiti a medio lungo termine e nuovi finanziamenti per sei milioni al 2024.

L'ingresso nell'azionariato di Sisma si inserisce nell'ambito di un più ampio piano di rilancio e sviluppo dell'azienda, che aveva già in corso un piano di risanamento ex articolo 67 della legge fallimentare avviato nel 2010 e poi modificato nel 2015, per il quale è prevista l'immissione di nuove risorse finanziarie.

Con sede principale a Mantova, Sisma opera in tre stabilimenti produttivi situati in Lombardia con una capacità produttiva complessiva di 21 milioni di tonnellate di cotone per anno che si

affiancano a uno stabilimento per la logistica nella stessa Mantova.

Sisma, attiva nel settore del personal care, home care e food care, commercializza i suoi prodotti sia attraverso storici marchi come Samurai (leader nel mercato degli stuzzicadenti) ma anche Cotoneve (prodotti in cotone per la cura della persona sia in Italia che in Europa), Farmacotone (specializzato in prodotti medicali in cotone), Logex (la cui offerta include prodotti per la cura della casa), sia attraverso il canale private labels per i più importanti players della Gdo.

Ey ha supportato Sisma come advisor finanziario nella procedura di ristrutturazione ex art. 67 della Legge Fallimentare, oltre che per i servizi di due diligence finanziaria, fiscale, ambientale, relativa agli asset real estate e al brand con un team guidato dai partner Stefano Vittucci ed Enrico Silva e composto dal director Roberto Russo e dal manager Flavio Fiorucci.

Sul fronte legale, ad affiancare Clessidra, secondo quanto appreso da legalcommunity è lo studio Pedersoli con un team guidato dall'equity partner **Maura Magioncalda** e composto dalla partner **Alessandra De Cantellis** e dall'associate **Giuseppe Smerlo**.



Federico Ghizzoni



Maura Magioncalda

Magnetar è stato assistito per la parte banking e restructuring da Linklaters con un team guidato dal partner **Francesco Faldi**, dalla managing associate **Valentina Armaroli** e dall'associate **Maria Chiara De Biasio**. La parte corporate è stata seguita dal partner **Pietro Belloni** e dall'associate **Chiara Venditti**. Per la parte capital markets dal partner **Dario Longo** e dall'associate **Federico Fanelli**. Gli aspetti regolamentari sono stati curati dalla managing associate **Anna Ferraresso**. Per la parte tax il partner **Roberto Egori**.

Sisma è stata assistita da Nunziante Magrone nella persona di **Oscar Podda** e **Alessandro Fermi**.

#### La practice

Restructuring

#### Il deal

Clessidra e Magnetar entrano in Sisma

#### Gli studi legali e fiscali

Linklaters (Francesco Faldi, Pietro Belloni, Dario Longo, Roberto Egori)  
Pedersoli (Maura Magioncalda, Alessandra De Cantellis)  
Nunziante Magrone (Oscar Podda, Alessandro Fermi)

#### Gli advisor finanziari

Ey (Stefano Vittucci, Enrico Silva)

#### Il valore

-



FINANCECOMMUNITY

## M&A CIRCUS

Il podcast sul mercato delle fusioni e acquisizioni in Italia



Ogni venerdì un nuovo episodio su [financecommunity.it](https://financecommunity.it)



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>^</sup> EDIZIONE

# FINANCE AWARDS

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

**MILANO**

SPONSORS



**ALANTRA**

LC Publishing Group supporta



#LcFinanceAwards

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



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



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



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



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



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



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



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



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



**Benedetta Corazza**  
 Executive Director – Acquisi-  
 tion & Strategic Finance,  
*Natixis*



**Giampaolo Corea**  
 Head of Proprietary Invest-  
 ments and Operations,  
*Intrum*



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



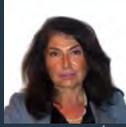
**Antonella Pagano**  
 Managing Director,  
*Accenture*



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



**Giorgio Mario Tognazzi Cavalli**  
 Business Director – Levera-  
 ged & Acquisition Finance,  
*Banca IMI*



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

Parla l'ad di Invimit, la sgr del Mef che gestisce 1,6 miliardi di asset. E racconta come tramite tecnologia e finanza ha dato slancio alla società lanciando anche un fondo da 250 milioni

di laura morelli

GIOVANNA DELLA POSTA

# DELLA POSTA: «COSÌ METTO SUL MERCATO GLI IMMOBILIPUBBLICI»



L'ultimo passo è stato il via libera della Consob alla commercializzazione di Dante, fondo immobiliare value add di un valore iniziale di 254 milioni di euro, per arrivare a regime a 500 milioni di euro. Ora Invimit sgr, la società del ministero dell'Economia e delle Finanze cui fanno capo 1,6 miliardi di immobili pubblici, può proseguire nella sua missione: sviluppare e valorizzare il patrimonio per dare ossigeno alle casse dello Stato. E benché, come molte altre società, Invimit si trovi davanti all'ostacolo dell'incertezza provocato dall'epidemia di coronavirus, «noi continuiamo e continueremo con la nostra attività in smart working proseguendo sia il dialogo con gli investitori sia lo scouting e la valutazione degli immobili, non ci fermeremo», dice in questa intervista a **MAG Giovanna Della Posta**, da un anno numero uno della sgr.

Nominata dal ministero del Tesoro, guidato allora dal ministro **Giovanni Tria**, Della Posta è stata chiamata per dare un ulteriore slancio alla sgr cercando di valorizzare il più possibile il patrimonio immobiliare pubblico in gestione, 1,6 miliardi appunto (su un totale di patrimonio complessivo pari a 824 miliardi di euro). Inizialmente la cifra da raggiungere, stabilita dal governo formato all'epoca da Movimento 5 Stelle e Lega, era di 1,25 miliardi nel triennio 2019-21. Con un'epidemia in corso e diversi paesi del globo fermi e intenti a

bloccare la diffusione del coronavirus, l'obiettivo sembra più che mai ambizioso ma la nuova ceo non si scoraggia: dal giorno uno, come amministratore delegato, Della Posta ha messo in moto la macchina seguendo pochi e semplici principi, e cioè trasparenza, competenza e soprattutto tanta tecnologia.

In meno di 12 mesi, la manager - con esperienza in Enel, Fastweb e nell'assicurazione Sara come dirigente - ha infatti rimodernato e digitalizzato la sgr, si è messa alla ricerca di investitori italiani e stranieri, chiamandoli uno a uno, e ha lanciato il fondo, i3 - Dante, un fondo chiuso multi comparto da 250 milioni di euro (si veda il box) che comprende il comparto residenziale Convivio, di cui ora inizierà a commercializzare le quote.

«Quando sono arrivata ho trovato una sgr con un patrimonio molto interessante accumulato negli anni grazie al conferimento di asset da diversi

enti e istituzioni pubbliche. Parliamo di immobili che hanno un valore di 1,6 miliardi di euro e senza i quali non sarebbe stato possibile realizzare tutto quello che abbiamo fatto», racconta Della Posta, spiegando che in futuro la quota di asset di Invimit potrà aumentare anche «fino a 3 o 4 miliardi». Partendo da queste risorse, «la fase due è stata la gestione di tale patrimonio prestando particolare attenzione alla compliance e al controllo».

#### **Dottorssa Della Posta, concretamente come ha lavorato per avviare la gestione della sgr?**

Definito l'obiettivo di contribuire in maniera sostanziale al piano di dismissioni, abbiamo lavorato sulla struttura portante della sgr, fatta di procedure, business plan e riorganizzazione dei team. Nei primi sei mesi dal mio arrivo sono andati via in dodici, si trattava di lavorare con modalità diverse e schemi diversi. Non mi sono persa d'animo, ho attivato il

## SOTTO LALENTE

### IL FONDO i3 - DANTE E IL REPARTO CONVIVIO

Il fondo i3 - Dante, acronimo di *Digital access to national treasury estate*, è un fondo chiuso multi comparto destinato a ridurre il debito pubblico tramite la valorizzazione di alcuni immobili dello Stato. Il fondo è classificato come value add, cioè con asset che attraverso l'attività di valorizzazione locativa potranno essere ceduti sul mercato.

Il portafoglio immobiliare del fondo - il comparto avviato è stato denominato Convivio - comprende 22 asset (raccolti in 18 compendi) per un valore totale di 254 milioni di euro - che potranno aumentare fino a un massimo di 500 milioni - e una superficie commerciale totale pari a circa 76.600 metri quadrati. Il 66% circa del valore del portafoglio è investito in immobili con destinazione d'uso residenziale. «tutti locati a conduttori privati», spiega la ceo Giovanna Della Posta, con

un tasso di occupancy del 68%. Gli asset sono localizzati principalmente nei centri storici di Roma (il 45% circa del valore del patrimonio immobiliare) e Milano (il 30%). Una percentuale inferiore di immobili si trova a Bologna, Genova e Mantova.

Nel dettaglio, il cluster residenziale è costituito da 12 asset (raccolti in 8 compendi), per un valore totale di 168 milioni e una superficie commerciale totale pari ad oltre 48mila metri quadrati. Tra gli asset anche una piattaforma commerciale a Bologna e un albergo in via Nazionale a Roma.

Il fondo Dante avrà una durata di una quindicina d'anni e prevede due classi di investitori, gli anchor con quote da 50 milioni, mentre per gli altri la quota minima è di dieci milioni. 

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

# 16-20

# NOVEMBER 2020

# MILAN

2nd EDITION

*Platinum Partner*

**CHIOMENTI**



大成 DENTONS



Nctm

*Gold Partner*

#financecommunityweek



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

## i3 Dante, Comparto Convivio – il Fondo

Key terms		Portfolio		KPI	
Durata	15 anni	Portafoglio Immobiliare	22 assets	IRR%	4%-5%
Classi di quote	2	Superficie commerciale	2		
Anchor Investor	50€m	OMV	76.600 mq	Investment Multiple	1,6
Investimento minimo	~ 10€m	Apporto	~ 244€m		
Leva finanziaria	Fino al 30%	Capex	~ 37€m		

canale LinkedIn e grazie anche al supporto della società di hunting Key2people, ho assunto quattordici persone tra ingegneri e architetti di cui nove donne. Oggi il team conta 34 persone tra fund e asset manager, il team legale e tutte le figure fondamentali in una sgr. Oltre a questo, abbiamo accelerato sul processo di digitalizzazione.

### In quali aree?

Siamo intervenuti soprattutto nell'area sales, oltre che nella gestione e valorizzazione del patrimonio. Per la parte gestionale, per esempio, abbiamo introdotto un sistema di ticketing in base al quale ogni intervento su un asset è identificato tramite un ticket, così che per ogni asset sia possibile sapere tutti gli interventi di controllo o manutenzione realizzati finora su quel fabbricato e che vengono puntualmente aggiornati. Dal punto di vista commerciale abbiamo cambiato completamente l'approccio alla vendita, creato ex novo una procedura basata su aste dai notai, lanciato una app dedicata agli investitori e agli utenti che vogliono conoscere il patrimonio pubblico in nostra gestione. Seguiamo i clienti retail e gli investitori direttamente. Vogliamo essere vicini al mercato ed essere consapevoli di cosa cerca. La tecnologia in ambito sales ci è venuta incontro

specie per il corretto posizionamento commerciale degli immobili.

### Come?

Abbiamo introdotto un sistema di analytics su cui lavora un algoritmo che analizza 14 dimensioni socio economiche territoriali. Per citarne alcune, analizziamo il reddito medio, le attività commerciali, i trasporti per avere più info possibili in merito alla zona in cui è situato l'immobile. L'algoritmo restituisce un "index" in merito alla fattibilità per quell'immobile, spesso a parità di destinazione urbanistica e catastale, di essere adibito per esempio ad una struttura di senior living, che è uno dei trend immobiliari degli ultimi tempi oltre agli studentati.

### Questi strumenti sono applicabili per gestire al meglio anche tutto il patrimonio pubblico?

Stiamo lavorando con il ministero dell'Economia e delle Finanze per capire come scalare quest'innovazione. A oggi il Mef, con il supporto di EY, ha già censito in maniera eccellente tutti gli edifici di proprietà dello Stato sulla base di un liquidity index che indica la liquidità di ogni asset sul mercato. L'obiettivo è implementare l'uso della tecnologia e stiamo lavorando con tutto lo staff e il

## CONTINUIAMO E CONTINUEREMO CON LA NOSTRA ATTIVITÀ IN SMART WORKING PROSEGUENDO SIA IL DIALOGO CON GLI INVESTITORI SIA LO SCOUTING E LA VALUTAZIONE DEGLI IMMOBILI

Giovanna Della Posta



GIOVANNA DELLA POSTA

gabinetto del ministero che è molto disponibile e partecipativo. Siamo una squadra unita e affiatata, mi hanno inclusa dal primo giorno in cui sono arrivata. Gliene sono grata, quest'apertura e disponibilità sono stati molto preziosi per costruire l'operazione Dante.

### **Poco tempo fa avete ottenuto il via libera da Consob per la vendita del comparto Convivio del fondo Dante, fra gli investitori c'è interesse?**

Dante è stato creato facendo scouting degli immobili tra tutti i fondi in nostro possesso e scegliendo solo quelli con determinate caratteristiche avvalendoci dei migliori consulenti, dagli studi legali Dla Piper e GOP agli studi di architettura Lombardini22, Progetto Cmr, ATI Project. Gli investitori hanno apprezzato il lavoro che abbiamo svolto e al momento circa una decina ha avuto accesso alla data room. Altri dovrebbero arrivare, compatibilmente con la situazione attuale e l'evoluzione dell'epidemia di coronavirus.

### **Che tempi avete?**

La deadline era prevista per il 20 aprile, abbiamo deliberato in cda uno spostamento al 1 luglio, è doveroso in questo momento ed è anche un tema di dare a tutti gli interessati parità di accesso. Anche se avessi avuto l'investitore pronto non avrei chiuso per rispetto nei confronti del mercato. Dal lockdown a oggi abbiamo formalizzato ulteriori accessi in dataroom, spiegando il progetto in videoconferenze. Avevamo già impostato la piattaforma di documentale con una virtual dataroom che ad oggi conta per il solo Fondo Dante oltre 2000 documenti, questo tempo in più per l'operazione lo utilizzeremo per dedicare più tempo agli investitori.

### **A proposito di coronavirus, quali saranno secondo lei gli effetti dell'epidemia sul mercato immobiliare?**

Credo che una delle principali

conseguenze a breve termine sarà per ciò che riguarda la parte commerciale e in particolare i conduttori, pensiamo ad esempio ai commercianti che sono chiusi, faranno fatica a pagare il canone d'affitto. Nel complesso ritengo che ora è presto per fare previsioni più puntuali, credo però che ci vorrà almeno un anno per ripartire seriamente. Sotto certi versi essendo l'immobiliare un asset class illiquida, a mio avviso potrà godere di un po' di protezione in più nei momenti di turbolenza di mercato.

### Quale è idealmente la roadmap di Invimit sul mercato?

Il Fondo Dante è qualcosa in più di un fondo, è un modello operativo. La roadmap che abbiamo immaginato è quella di collocare Dante entro l'estate e poi far scalare il modello con successivi collocamenti. Continuiamo a fare scouting sul mercato, interagendo costantemente con gli enti e le società pubbliche per selezionare gli asset che sono più coerenti con le richieste del mercato. Dante piace e gli investitori sono interessati, è solo l'inizio di un percorso.

**A OGGI IL MEF, CON IL SUPPORTO DI EY, HA GIÀ CENSITO IN MANIERA ECCELLENTE TUTTI GLI EDIFICI DI PROPRIETÀ DELLO STATO SULLA BASE DI UN LIQUIDITY INDEX CHE INDICA LA LIQUIDITÀ DI OGNI ASSET SUL MERCATO**

Giovanna Della Posta

### INVIMIT IN CIFRE



### Qual è l'obiettivo?

Collocare sul mercato il 100% del fondo, anche se per la parte investimenti per la valorizzazione potrebbe intervenire il fondo di fondi i3core con una immissione di liquidità.

### Come avverrà la cessione delle quote?

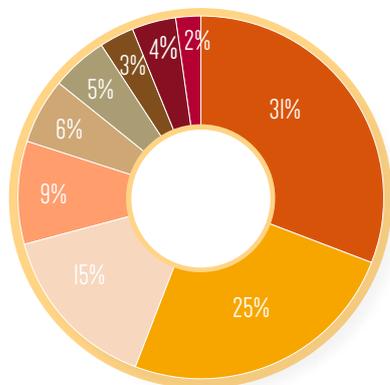
Per seguire il totale allineamento di interessi tra la sgr e gli investitori, abbiamo previsto due classi di quote, una A con un rendimento cappato al 2,5% più inflazione, senza diritti di governance e una minima antergazione sulla restituzione del capitale. Questa quota potrebbe essere sottoscritta dal fondo di fondi i3core che sta valutando l'investimento e che potrebbe sostenere metà delle capex, cioè 20 milioni di euro su un totale di 40 milioni, con la restata parte che sarà autofinanziata. Le quote B invece avranno forti diritti di governance e un Irr previsto tra il 4 e il 5% - senza conteggiare la leva - e saranno invece riservate agli investitori. Il fondo ha poi altre due caratteristiche importanti.

### Quali?

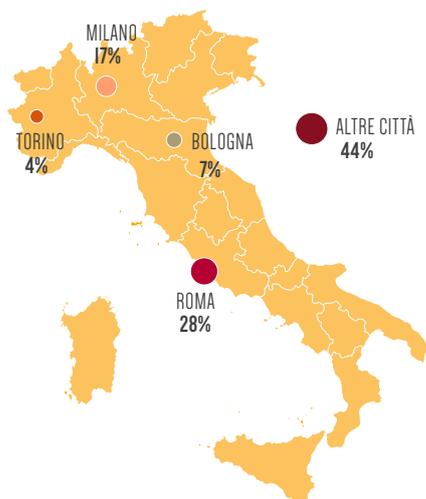
La prima è che, come indicato nel regolamento, il criterio di aggiudicazione delle quote sarà basato sulle quantità sottoscritte, quindi chi compra più quote ha più chance di aggiudicarsele. Abbiamo però previsto la possibilità di fare club deal, quindi gli investitori

**IL PORTAFOGLIO**

TIPOLOGIA DI ASSET

**IL PORTAFOGLIO**

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA



potranno proporre offerte congiunte per l'aggiudicazione delle quote. Successivamente all'aggiudicazione ognuno manterrà i propri diritti separati in base alle quote sottoscritte. In secondo luogo, dopo tre anni gli investitori

interessati, e con il parere favorevole di almeno il 75% del board, potranno cambiare sgr e scegliere di anche di far gestire il fondo da qualcun altro. Il senso di questa possibilità è che chi investe non si senta vincolato ma ha la libertà di scegliere di restare con noi.

**Quale sarà poi il passo successivo?**

Con Dante abbiamo creato un canale valido e regolamentato per portare sul mercato gli immobili in nostro possesso. Il comparto ora attivo è Convivio ma ne possiamo aprire altri a seconda del tipo di immobili che abbiamo. Al momento stiamo già lavorando a un secondo apporto di alcuni particolari asset che abbiamo nei nostri fondi e su cui stiamo già lavorando per la valorizzazione.

**La gestione degli immobili di Invimit rientrava nella strategia del governo di valorizzare il patrimonio pubblico e portare nelle casse dello Stato 1,25 miliardi nel triennio 2019-21. L'obiettivo resta questo?**

Difficile prevederlo, l'epidemia in corso potrebbe modificare le tempistiche. Di certo, con il lancio e la commercializzazione di Convivio arriveremo a oltre 250 milioni, ai quali potrebbero aggiungersene altri 100 da due asset importanti che stiamo trattando. Noi stiamo lavorando a pieno regime e faremo il possibile.

**Cosa significa passare da manager nel settore privato a ceo di una sgr pubblica??**

Certamente un aspetto per me importante in questo ruolo è essere il gestore di un patrimonio, seppur una piccola parte rispetto al complessivo, che è di tutti. È un patrimonio che deve essere valorizzato proprio per la funzione che ha e quindi essere una risorsa, anche in ottica esg, fattori sui quali investitori e gestori prestano sempre più attenzione. Più saremo bravi a valorizzare le risorse che abbiamo, maggiore sarà il contributo che queste risorse daranno al nostro Paese e non sarà solo un contributo economico. 🇮🇹

# LA SFIDA DI AZIMUT SUGLI ALTERNATIVI



MARCO BELLETTI

Parla il ceo Marco Belletti: Il virus non ci sta rallentando, anzi, gli alternativi saranno una necessità per le imprese

«M

«Manovre contenute e palliativi valgono poco, oggi serve un intervento robusto e sgravi fiscali efficaci: dobbiamo essere consapevoli che questa crisi non ha precedenti e come tale va affrontata per dare alle imprese tutto ciò che serve per ripartire». Per **Marco Belletti**, già manager in Société Générale e da settembre 2018 alla guida di Azimut Libera Impresa, la sgr di Azimut dedicata agli alternativi, la strada per uscire nel miglior modo possibile da questa crisi è piuttosto chiara: occorre stare al fianco delle imprese.

Come spiega in questa intervista l'amministratore delegato, «l'ultimo report di Cribis stima che l'emergenza sanitaria in corso, nei prossimi tre mesi, avrà un impatto sul capitale circolante delle pmi stimato tra i 10 e 20 miliardi di euro, cioè il 7-8% circa del totale di crediti e debiti commerciali delle imprese. Venti miliardi in tre mesi sono una cifra enorme che non include il fabbisogno finanziario relativo ai rimborsi del debito finanziario in scadenza oltre ai futuri finanziamenti a medio o lungo termine di cui le aziende avranno bisogno». Un carico che il sistema bancario evidentemente non può fronteggiare da solo ed è qui che entrano in gioco, come accade nel resto d'Europa e nei paesi anglosassoni, il mondo degli alternatives, quegli investimenti esterni al mercato borsistico fra cui private equity, private debt e venture capital.

## ALTERNATIVI NECESSARI

«Sul fronte degli impieghi questa crisi di fatto renderà il capitale *private* a favore delle imprese ancora più un'esigenza rispetto a prima - dice Belletti -. Se nei mesi scorsi il *private equity* e *debt* erano delle alternative, domani, una volta rientrata l'emergenza, diventeranno qualcosa di complementare se non in alcuni casi di sostitutivo alla finanza erogata dalle banche». In questo contesto dunque «l'offerta di prodotti alternativi a favore dell'economia reale è importante più che mai per dare una risposta al sistema imprenditoriale italiano, è quello che speriamo di fare anche noi continuando con la nostra attività», aggiunge Belletti.

Azimut Libera Impresa è stata lanciata dall'asset manager presieduto da **Pietro Giuliani** per "democratizzare" il mondo degli investimenti alternativi e consentire anche alla clientela retail, oltre a quella istituzionale, del gruppo - circa 220mila clienti in totale - di investire in queste asset class, oltre ai prodotti tradizionali. Ora, in piena emergenza coronavirus, «in questo momento di grande volatilità e incertezza sui mercati, -spiega Belletti -è dimostrato che avere all'interno della propria gestione una parte di investimenti sul non quotato consente di avere un portafoglio almeno in parte decorrelato dall'andamento del mercato quotato. I nostri clienti ora ne sono consapevoli».

L'epidemia «non ha fermato l'attività della sgr», assicura Belletti: «Stiamo lavorando all'ingegnerizzazione e all'autorizzazione dei prodotti ancora in fase di lancio e alla raccolta. Nel complesso la pipeline è stata confermata». Anzi, il gruppo la scorsa settimana ha lanciato Azimut Sostieni Italia, veicolo d'investimento studiato da Azimut per far confluire capitali privati direttamente alle attività commerciali territoriali che, a fronte dell'emergenza

Covid-19, attraversano un periodo di difficoltà finanziaria e hanno necessità di supporto per la loro ripresa una volta che potranno riprendere le attività. I capitali vengono raccolti attraverso una campagna sulla piattaforma di equity crowdfunding MamaCrowd, ideata e gestita da SiamoSoci di cui il Gruppo Azimut è azionista. La soglia di ingresso per gli investitori è di 1.500 euro e l'obiettivo di raccolta totale è pari a 8 milioni di euro, il massimo consentito dalla normativa per ogni singola campagna di crowdfunding. A livello generale, l'obiettivo della società resta dunque quello annunciata a fine 2019: dedicare il 15% - dall'1% attuale - dei 56 miliardi di masse gestite in alternativi nell'arco di cinque anni.

## OLTRE 2 MILIARDI DI DISPONIBILITÀ

Oggi Azimut Libera Impresa conta almeno otto fondi attivi e autorizzati tra *private equity*, *debt*, *venture capital*, per una raccolta totale che supera 1 miliardo di euro, «a cui vanno aggiunte le iniziative tra quelle già autorizzate e in fase di

**OGGI L'OFFERTA DI PRODOTTI  
ALTERNATIVI È IMPORTANTE PIÙ  
CHE MAI PER DARE UNA RISPOSTA AL  
SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO**

## I FONDI ALTERNATIVI DI AZIMUT

Area d'attività	Fondo	Importo (milioni di euro)	Lancio
Private equity	Demos 1	350	2019
Private equity	GlobALInvest	300	2019
Private debt	Azimut Private Debt	120	2018
Private debt	Antares AZ I	130	2016
Mercato	Ipo Club	150	2017
Imprese	Azimut Corporate Cash	50	2019
Venture Capital	ITA 500	40	2020
Totale		1140	

autorizzazione per un altro miliardo almeno», spiega Belletti, per oltre 2 miliardi di risparmio privato e istituzionale disponibile da far confluire sotto diverse forme alle imprese. «Vogliamo poter essere un ponte tra il risparmio privato e le imprese», spiega Belletti – in grado di offrire a queste ultime una gamma più completa possibile di prodotti/fondi rappresentativi di tutte le asset class - equity, debito e real assets - funzionali alle necessità delle aziende lungo tutto il loro ciclo di vita e allo stesso tempo dare la possibilità a ciascun investitore di costruire un portafoglio di alternativi completo e caratterizzato da sottostante e durata differenti sulla base del proprio profilo di rischio/rendimento», spiega Belletti.

Nel dettaglio, nel private equity Azimut agisce con un team guidato dai senior **Matteo Bruni** e **Marco Bernardi**, ai quali si aggiungerà un terzo in arrivo, più

quattro investment manager e quattro associate. Dal settembre scorso è attivo con Demos 1, fondo chiuso della durata di sei anni lanciato nel settembre 2019 con un target di 350 milioni, fra i primi veicoli dedicati al retail e con importo minimo di sottoscrizione pari a 5 mila euro. Il fondo investirà in pmi italiane con un fatturato compreso tra i 30 e i 250 milioni. Sempre in questo comparto, a ottobre Azimut ha lanciato un fondo di fondi di private equity, Globalinvest, con target 300 milioni e dedicato alla clientela istituzionale. Il fondo è gestito da Hamilton Lane Advisors e «prevede la possibilità di partecipare ad operazioni esclusive di co-investimento in società private e di selezione di fondi “best in class” sul mercato secondario e con esposizione geografica globale focalizzata principalmente in Europa e Stati Uniti», spiega Belletti. Quanto al private debt, a luglio 2018 il gruppo ha avviato Azimut Private Debt, fondo di

investimento alternativo con durata di sette anni «distribuito in Italia dalla nostra rete di consulenti finanziari e wealth manager agli investitori privati» e gestito dai fondatori di P&G, poi integrata in Azimut, **Fabiana Gambarota** e **Luca Peviani**. Il fondo, che prevede un importo minimo di sottoscrizione di 25mila euro, investe in private debt attraverso veicoli di cartolarizzazione, strumenti obbligazionari emessi da aziende italiane e in fondi chiusi e aperti di debito e prevede una delega di gestione a Dea Capital Alternative sgr. A questo si aggiunge Antares AZ I, veicolo alternativo di tipo chiuso promosso dal Azimut e dal team di investimento composto da **Gabriele Casati**, **Stefano Romiti** e **Alberto Arrotta**. Il fondo, operativo da marzo 2016, ha raccolto 130 milioni e finora ha realizzato 14 investimenti in una serie di strumenti di debito emessi dalle pmi italiane, finalizzati al supporto, al consolidamento e allo sviluppo delle proprie attività.

## ELTIF E NON PERFORMING EXPOSURES

Tra gli ultimi fondi lanciati dalla sgr c'è anche Italia 500, primo fondo di venture capital creato per il mondo retail in Italia da 40 milioni di euro, avviato in collaborazione con P101 nel gennaio 2020. «Mentre il fondo Corporate Cash 1, con una dotazione di 50 milioni» spiega Belletti, «è nato per consentire alle aziende medio-grandi di finanziare le piccole, permettendo a quest'ultime di emettere strumenti di debito sotto forma di obbligazioni o cartolarizzazione di crediti, garantiti al 100% da confidi e primarie assicurazioni, fondo che è stato sottoscritto prevalentemente da tesorerie di aziende più grandi, alla ricerca di rendimento a capitale e interessi garantiti dove investire la loro liquidità». A questo si aggiunge il più noto Ipo Club, l'innovativo fondo di investimento mobiliare promosso da Azimut e da un team di advisory composto da Electa Group e da AGC per investire in pre-booking company, SPAC e società non quotate da accompagnare in Borsa.

Infine è in via di autorizzazione il primo fondo ad impatto dedicato alle infrastrutture «che investirà in che generano una crescita positiva sull'economia, l'ambiente e la società con un approccio ESG», aggiunge l'ad che sarà guidato dall'ex manager di Prelios sgr **Andrea Cornetti** che è arrivato a fine 2019 nella sgr in qualità di amministratore delegato con delega sulle attività



MARCO BELLETTI

## OGGI L'OFFERTA DI PRODOTTI ALTERNATIVI È IMPORTANTE PIÙ CHE MAI PER DARE UNA RISPOSTA AL SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO

real estate e infrastrutture. Il gruppo però non intende fermarsi qui e anzi ha già in cantiere diverse altre proposte da mettere in pista possibilmente già dal 2020. «Stiamo lavorando tutti insieme in Azimut affinché l'offerta di investimenti alternativi diventi una delle gambe di

crescita del gruppo assieme all'internazionalizzazione e ai mercati tradizionali», aggiunge Belletti, «e oggi siamo consapevoli di lavorare in un settore che può essere determinante per la ripresa da questa crisi provocata dall'epidemia per fornire alle aziende capitale paziente che genera valore». ■

# Per il FINTECH

## INIZIA L'ETÀ DELLO SVILUPPO

Gli investimenti nel 2019 sono calati in numero e controvalore. Segnale di rallentamento? No, spiega Kpmg. I capitali si concentrano su aziende sempre più grandi



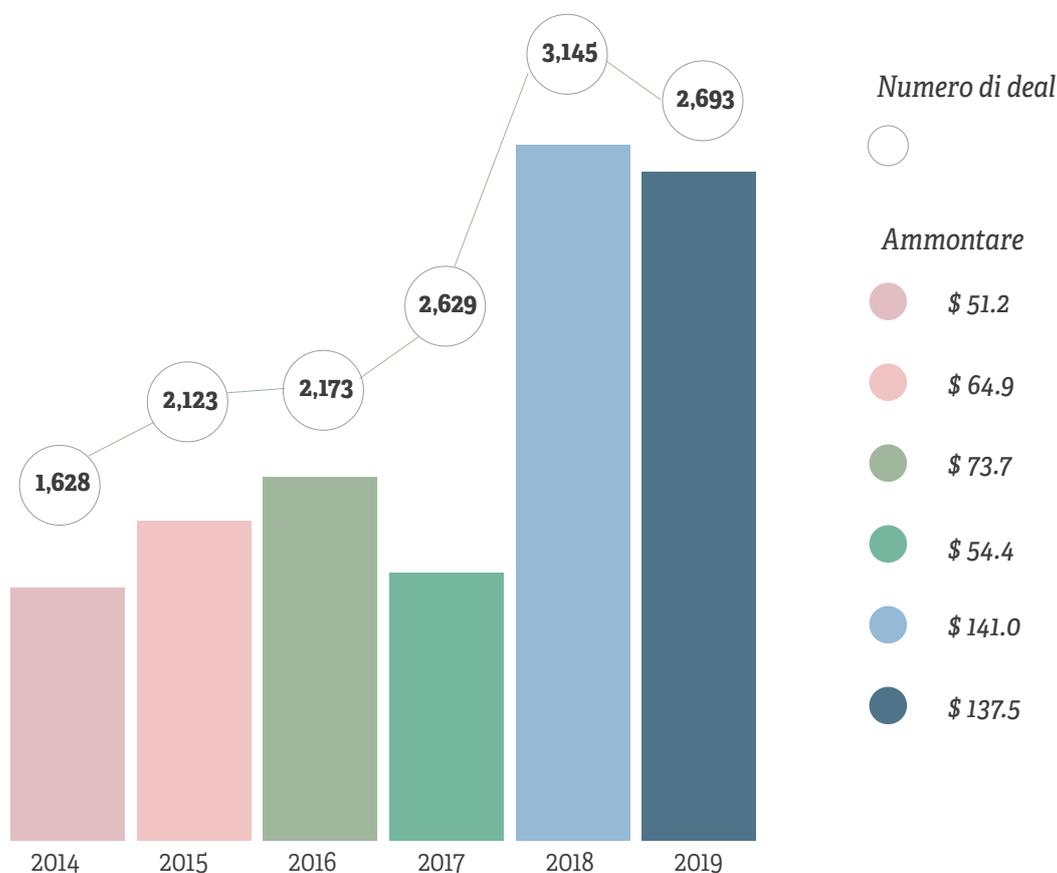


Gli investimenti nel fintech l'anno scorso hanno registrato un rallentamento, pur restando su livelli elevati. È quanto emerge dall'analisi di Kpmg dal titolo "Pulse of fintech H2 2019".

Dopo aver toccato quota 141 miliardi di dollari nel 2018, gli investimenti globali in aziende fintech l'anno scorso sono scesi a 135,7 miliardi di dollari. In calo anche il numero di operazioni di m&a, private equity e venture capital: 2.693 deal rispetto ai 3.145 dell'anno precedente.

### L'andamento

Gli investimenti dal 2014. Dati in mld dollari



Fonte: Pulse of Fintech 2019, KPMG



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
**19.11.2020**

ORE 19.15 • MILANO

## Partners

 CARNELUTTI  
LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

orrick

+simmons  
simmons

## Sponsor



#FinancecommunityAwards

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

Ascolta l'analisi di Giulio Dell'Amico, partner Kpmg



GIULIO DELL'AMICO

La principale novità del 2019 è stato il balzo dell'attività di fusioni e acquisizioni, segnale inequivocabile che l'industria è uscita dalla fase di startup per entrare nell'età dello sviluppo. Le operazioni di m&a hanno fatto segnare un controvalore di 97,3 miliardi di dollari, massimo storico, di cui 66,8 miliardi nel solo terzo trimestre.

Due operazioni hanno guidato il mercato nell'ultimo anno: l'acquisizione di Worldpay da parte di Fidelity National Information Services per 42,5 miliardi di dollari e quella di First Data da parte di Fiserv per 22 miliardi di dollari.

Il panorama delle fintech protagoniste di deal di m&a non riguarda esclusivamente gli Stati Uniti, che pure hanno svolto il ruolo di traino con First Data, Dun & Bradstreet e Assurance IQ; ci sono state operazioni in Gran Bretagna (Worldpay), Estonia (AliExchange), Francia (eFront), Australia (Property Exchange Australia) e Italia (SIA).

Per quanto riguarda SIA, sebbene la valutazione alla quale Cdp Equity e FSIA Investimenti hanno acquisito una quota non sia stata resa nota, si stima che sia attorno a 895 milioni di dollari, dato che colloca l'operazione al decimo posto tra i maggiori deal dell'anno.

Tutte le aree geografiche hanno registrato un calo nel numero di deal conclusi nel corso dell'anno, un dato che, secondo Kpmg, riflette la crescente maturità delle aziende fintech e la maggiore attenzione degli investitori verso operazioni late-stage e follow-on.

Il business dei pagamenti, incluso il digital banking, è l'area dove si stanno concentrando i maggiori investimenti fintech a livello globale. Gli investimenti in proptech e insurtech sono stati piuttosto consistenti nel 2019, mentre il segmento regtech ha registrato un numero record di operazioni, nonostante il calo degli investimenti totali. A livello tecnologico, le aziende fintech focalizzate sulla cyber security e sulla blockchain hanno attratto un'attenzione crescente da parte degli investitori.

Per quanto riguarda quest'anno, Kpmg ritiene che l'attenzione sarà focalizzata su open banking, evoluzione normativa in diversi paesi e sviluppo di tecnologie come artificial intelligence e blockchain. E aggiunge: «Il 2020 promette di essere un altro grande anno per il settore fintech». (m.g.)

# L'IVA, LA GIUSTIZIA E LA LEGGE

*Dal diario del dott. Otto D.,  
funzionario del dipartimento di Non So Cosa,  
dello Stato di Nessun Luogo*

a cura di Barabino & Partners Legal

Eh, caro diario, stiamo proprio arrivando alla fine dei giochi, sembrerebbe. Ci avresti mai creduto? Io no, francamente. L'uomo è uno strano essere, soprattutto dalla memoria corta. Il che meraviglia, vista l'ossessione che ha per conservare il passato in teche nei musei. Ora, io dico, è mai possibile che non si ricordi di quel momento in cui ha scelto di riporre la sua fiducia nella ragione, consentendo alla nascita dello Stato? Che vuoi saperne tu, inanimato amico mio, dei meandri dell'animo umano. Qualcosa di certo oramai avrai imparato, visti tutti i miei racconti in quest'ultimo periodo. E credevo che qualcosa avrei imparato anche io. Nel senso, uno dei motivi per i quali ti scrivo è proprio perché mi sembra che la realtà sia più chiara, una volta messa nero su bianco e una volta dato un ordine a pensieri e considerazioni. Invece, di questi tempi, mi pare proprio che tutto sia più confuso di prima e questa faccenda del patto sociale, del mutuo rispetto, non so, mi sembra sempre più un'utopia.

Questa mattina, in ufficio, Sandro mi raccontava tutto preoccupato del fatto che sua cugina, durante il video-pranzo della domenica, aveva deciso che se le cose non si fossero rimesse in sesto, lei l'IVA non l'avrebbe versata. Sennò, diceva, con quali soldi pago i miei dipendenti? E Sandro giù a pregarla di pagare, che l'omesso versamento dell'imposta sul valore aggiunto, nel suo caso, sarebbe stato penalmente rilevante visto che pari a euro duecentocinquantomila per ciascun periodo d'imposta. Ma lei niente, continuava a ripetere che era in crisi di liquidità e che non aveva soldi non certo per sua responsabilità ma perché c'era questa maledetta situazione che le rendeva impossibile comportarsi altrimenti. Un cane che si morde la coda, aggiungeva, i miei debitori non saldano perché, a loro volta, i loro debitori non saldano. E non ci credo che non ci sia una dannata regola in quel marasma di codici che tieni così in bella mostra nel tuo ufficio che non dica che ho ragione. Aveva concluso battaglia.

Sandro, con il pranzo ancora sullo stomaco, era subito andato a controllare. E quello che aveva trovato lo aveva alquanto interdetto. In primo



luogo, ma questo succede spesso anche se può sembrare strano a chi non è del settore, i giudici di merito (cioè quelli dei primi gradi di giudizio, quelli che devono accertare l'accaduto) avevano una visione diversa rispetto al giudice di legittimità (la Cassazione, nel nostro caso). Infatti, i primi ammettevano che la crisi di liquidità potesse giustificare la violazione dell'obbligo di versamento delle ritenute, con specifico riguardo all'omesso versamento dell'IVA, e molte pronunzie escludevano, in generale, la punibilità del reato quando manchino le risorse necessarie per ottemperare all'obbligo di versamento. Invece, la Corte di Cassazione, adottava un atteggiamento più restrittivo e rigoroso, affermando quale regola generale che la crisi di liquidità non potesse giustificare la violazione penalmente rilevante, salvo che il contribuente non avesse fornito la prova che tale crisi fosse inevitabile e, comunque, che non sia dipesa dalla sua volontà.

Se in effetti Sandro non poteva che concordare con il rigido criterio della Suprema Corte, che voleva senz'altro circoscrivere quanto più possibile la causa di non punibilità, d'altro

canto gli riveniva agli occhi l'espressione esasperata sul viso della cugina. Era questo che gli dava da pensare, mi aveva confidato. Perché, se è vero che lo Stato difende i nostri diritti e, attraverso questi, il benessere della collettività, non avrebbe dovuto riconoscere, aiutando piuttosto che condannando, la situazione della cugina? Al che io, caro diario, gli ho fatto notare che sarebbe bastato, nell'eventualità in cui effettivamente si sarebbe arrivati a processo, che sua cugina provasse, appunto, che la crisi fosse inevitabile e non dipendente dalla sua volontà.

A quel punto Sandro mi ha lanciato uno strano sguardo esclamando: ah! Come ti invidio, amico mio, che credi ancora così tanto nelle eccezioni alle regole. Te l'immagini, lo Stato che dice sì, resterai impunito nonostante tu non abbia pagato le tasse? Sarebbe l'inizio della fine. È sempre così. Le eccezioni restano eccezioni finché servono d'esempio nelle aule universitarie, ma se cominciano a esistere, numerose o addirittura calate dall'alto, allora puoi contarci che diventano regole, prima o poi.

E in effetti, Sandro aveva letto che, sebbene si potesse in teoria invocare l'articolo 45 del codice

penale, caso fortuito e forza maggiore restavano, per l'appunto, eccezioni. Non sto qui a trascriverti tutto il ragionamento, caro diario, anche perché capiresti ben poco. Però, due cose te le voglio dire, voglio ricordarle. La prima: la giurisprudenza esclude la forza maggiore tutte le volte in cui l'imprenditore abbia deciso di utilizzare il proprio patrimonio per perseguire tali emergenze. Cioè il reato esisterebbe se, come nel caso della cugina di Sandro, il soggetto abbia avuto un margine di scelta e abbia volutamente scelto di non pagare la tassa, anche se per adempiere ad altre non meno urgenti obbligazioni. La seconda, che spiega la rassegnazione di Sandro alla mia osservazione, riguarda l'onere della prova. Davvero oneroso, visto che arriva persino a chiedere, in qualche pronuncia, di provare che la crisi deve aver impedito l'assolvimento dell'«obbligo di accantonamento delle somme», un obbligo che non figura in nessuna legge, mentre nella nostra Costituzione figurano sì una riserva di legge in materia penale e una riserva di legge in materia tributaria. ■



MARIANO SPALLETTI

# QONTO, la banca online GLOCAL

In Italia da nemmeno un anno, il gruppo nato in Francia sta crescendo in modo esponenziale. Il country manager Mariano Spalletti racconta i piani di sviluppo. E spiega perché l'emergenza Covid-19 non sta provocando una frenata dei progetti

di massimo gaia

Online al 100%, semplice, accessibile da tutte le piattaforme tecnologiche. Qonto sembra avere le caratteristiche ideali per affrontare questo periodo di distanziamento sociale dovuto all'emergenza sanitaria provocata dalla diffusione del coronavirus Covid-19. Certo, come tutte le aziende anche la *challenger bank* dedicata a piccole e medie imprese e professionisti deve fare i conti con l'impatto economico-finanziario della pandemia. Un impatto ancora tutto da valutare in termini di durata e profondità. Ma l'impressione è che i player digitali usciranno da questa crisi rafforzati.

«Siamo sbarcati in Italia nel maggio 2019», racconta a MAG il country manager di Qonto, **Mariano Spalletti**. Nata nel luglio 2017 in Francia, la banca online è approdata, in rapida successione, nel nostro Paese, in Spagna e in Germania, registrando tassi di crescita esponenziali. «Offriamo un conto corrente business 100% online», prosegue Spalletti, «che consente di ottimizzare la gestione delle finanze aziendali, abbattendo la burocrazia. Dà la possibilità di accedere al conto corrente da smartphone in maniera più intuitiva. Inoltre, si possono gestire le spese dei team, creando carte di credito nominative in modo da eliminare la nota spese: basta fotografare

gli scontrini e allegarli». Altre caratteristiche di Qonto: «Consentiamo l'accesso diretto al commercialista, di modo che possa gestire la contabilità senza passaggi. E abbiamo un customer service molto reattivo».

Spalletti non rivela il numero attuale di clienti italiani e nemmeno quale obiettivo si è posto il gruppo. Ma parla di «accoglienza molto positiva». Un dato: nell'ultimo trimestre del 2019 «la base clienti è raddoppiata rispetto tre mesi precedenti». Altri numeri: Qonto in Italia ha gestito transazioni per circa 150 milioni. Dal lancio ufficiale, ha raggiunto 65mila imprese clienti in Francia, Italia, Spagna e Germania. Il volume globale delle transazioni gestite ha superato i 10 miliardi nel 2019; i ricavi sono

quadruplicati rispetto all'anno precedente.

Con una platea di clienti potenziali pari a 4,4 milioni di imprese e professionisti, Qonto si indirizza «a lavoratori autonomi e pmi, tendenzialmente non le corporate che hanno centinaia o migliaia dipendenti. Il nostro cliente tipo è l'azienda fino a 250 collaboratori». Nella fase di lancio Qonto ha trovato terreno fertile soprattutto nelle startup e, più in generale, nelle *digital companies*; ma ora «non c'è una tipologia prevalente di azienda, ci siamo fatti conoscere e puntiamo a tutto l'universo di professionisti e pmi».

Il blocco di gran parte delle attività produttive, è chiaro, ha colpito duramente quasi tutte le aziende. «Anche noi», dice Spalletti, «dobbiamo fare i conti



MARIANO SPALLETTI

# 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





con la situazione attuale». Ma, per quanto possa sembrare strano, «stiamo vedendo clienti che continuano a richiedere l'apertura di conti, non abbiamo visto flessioni». Del resto, le imprese che continuano a lavorare devono aprire e gestire conti correnti, e la maggior parte delle banche tradizionali ha chiuso le filiali (ci si va solo su appuntamento e per emergenze), quindi «si rivolgono a noi». Inoltre, nota Spalletti, con i nostri servizi «la gestione del team da remoto è più semplice». Infine, «ci sono clienti che semplicemente hanno paura di spostarsi e vogliono fare tutto da casa». Qonto ha messo in campo alcune iniziative per dare un supporto alle aziende, «nel nostro piccolo», ovvero «ai nuovi clienti offriamo due mesi gratuiti per provare il servizio» e «non stiamo facendo pagare le carte virtuali. Sarà così almeno fino al 30 aprile». Il gruppo sta riflettendo su quale sarà l'impatto del Covid-19, ma i piani per quest'anno, al momento, non sono cambiati. «Vogliamo lavorare sulla localizzazione dei servizi», racconta Spalletti,

«per rispondere alle esigenze dei clienti dei Paesi dove siamo presenti. Il nostro è un prodotto scalabile, vogliamo diventare la banca più amata dalla business community in Europa». Allo stesso tempo, però, «vogliamo rispondere in maniera quanto più possibile personalizzata alle esigenze dei clienti locali». Insomma, si tratta di contemperare l'ambizione di essere una banca online che potenzialmente può approdare ovunque con l'attenzione alle peculiarità dei mercati locali. Si potrebbe sintetizzare dicendo che Qonto vuole essere *global*. Il principio di localizzazione dei servizi si è tradotto nel rilascio dell'Iban italiano nel febbraio scorso: «Risponde più a un'esigenza di natura psicologica che reale, dato che alcuni clienti erano scettici nel vedere un Iban francese. E facilita l'addebito diretto delle utenze». Altro servizio lanciato quest'anno è un Pos, frutto di una partnership con iZettle, azienda specializzata in strumenti di pagamento e gestione delle vendite. «I piani per quest'anno non cambiano», ribadisce Spalletti, «realizzare funzionalità adatte al

mercato italiano». E nemmeno sono cambiati i piani di crescita in termini di assunzioni: Qonto intende aumentare i collaboratori a trecento dagli attuali duecento. Attualmente il team dedicato all'Italia è formato da una quindicina di persone. Altro obiettivo confermato per Qonto è l'ottenimento della licenza bancaria europea; attualmente, infatti, agisce come istituto di pagamento. L'obiettivo è conseguire la licenza bancaria entro l'anno. Qonto ha raccolto 136 milioni di euro da investitori che includono Tencent, DST Global, Valar (guidata da **Peter Thiel**, fondatore di PayPal), Alven (già investitore in Stripe, Algolia, Dataiku e Meero) e la Banca europea degli investimenti (Bei). Nel gennaio scorso il gruppo francese ha realizzato un fundraising di Serie C da 104 milioni, sottoscritto anche da **Taavet Hinrikus**, il co-fondatore/presidente di TransferWise, e **Ingo Uytdehaage**, direttore finanziario di Adyen. ■

# VIVIBANCA, IL FUTURO È DIGITALE

Il Covid-19 ha provocato un'accelerazione nell'utilizzo delle tecnologie da parte della specialty bank focalizzata nella cessione del quinto. Il direttore generale, Antonio Dominici, parla di m&a, quotazione e, soprattutto, dell'integrazione tra intelligenza artificiale e relazione personale

di massimo gaia



ANTONIO DOMINICI

# L'

L'Italia è diventata (finalmente) un Paese digitalizzato grazie al coronavirus Covid-19. È triste e sconsolante che ci sia voluta una tragedia, una pandemia che sta costando vite umane e che sta affossando l'economia mondiale (vedremo quanto a lungo e quanto profondamente), per fare un salto tecnologico. Ma tant'è: crisi e opportunità s'incontrano sulla stessa strada e da un fatto drammatico può scaturire qualcosa di buono. Il salto tecnologico riguarda anche quei settori che all'apparenza sono restii ad abbandonare le modalità tradizionali di interazione coi clienti. E chi, all'interno di questi settori, non si è fatto trovare impreparato sta lavorando bene anche in tempi di distanziamento sociale.

ViViBanca è una *specialty bank* che opera nel settore della cessione del quinto dello stipendio o della pensione. Business old style, verrebbe da pensare, fatto vis-à-vis e, pertanto, fortemente danneggiato dalla situazione attuale.

Invece no. Come racconta a MAG il direttore generale di ViViBanca, **Antonio Dominici**, il gruppo si è attivato subito dopo aver appreso dello sbarco del Covid19 in Italia: smartworking per i dipendenti, vendite a distanza con la firma digitale, assistenza ai clienti tramite le tante modalità offerte dalla tecnologia. «Mentre le parlo abbiamo il 90% dei colleghi che lavorano da casa, al sicuro, mantenendo la stessa produttività», esordisce.

«I nostri clienti sono per l'85% dipendenti e pensionati statali», dice Dominici. Eppure, grazie al fatto che «la banca digitale era un obiettivo fissato da tempo», ViViBanca è arrivata preparata all'emergenza, mettendo in campo tutte le soluzioni per consentire ai dipendenti di lavorare da casa e assistere clienti e rete commerciale

all'applicazione completamente digitale sviluppata in sinergia con Cabel, che ti consente di aprire un conto corrente in cinque minuti). Abbiamo messo in condizioni tutta la rete commerciale di raccogliere le firme a distanza sui finanziamenti alle famiglie. In questa fase abbiamo l'obbligo di aiutare chi lavora per noi e soprattutto i clienti. Abbiamo fornito un applicativo che è davvero innovativo e *user friendly*». Passo indietro, torniamo nel mondo prima del coronavirus. ViViBanca ha archiviato il 2019 con un utile netto della gestione finanziaria pari a 24,9 milioni (+20%), un utile netto di 3,2 milioni (+28%), una produzione cessione del quinto pari a 339 milioni di valore montante (+54,8%), un margine di intermediazione pari a 25,6 milioni (+22%) e indici patrimoniali molto solidi (Cet1 ratio del 14,4% e total capital ratio del 16,9%).

Ma da marzo siamo entrati in

un'altra dimensione. Dominici non nasconde che l'isolamento legato al virus ha «un effetto psicologico *disruptive*». Ma, torniamo agli aspetti positivi di una tragedia, «questa mazzata inaspettata ci deve far capire che le tecnologie sono fondamentali, cruciali». Inutile negarlo: il periodo che stiamo passando «ci cambierà la vita».

Ripensare le priorità personali, ovviamente. E ripensare anche le priorità di un'azienda. Dominici spiega che il management di ViViBanca aveva preparato un nuovo piano industriale, da presentare il 31 marzo; ma il contesto è cambiato, dunque, «lo spostiamo, vogliamo capire come finisce questa storia, non possiamo fare finta che non sia successo nulla». Peraltro, l'attuale piano industriale arriva già al 2022.

Il settore, ricorda il direttore generale, arriva da «un primo tsunami», ovvero la sentenza della Corte di giustizia europea del settembre scorso sul

Il 21 febbraio (giorno dell'ufficializzazione del caso di Covid19 a Codogno), narra, «abbiamo appreso la notizia mentre con altri colleghi eravamo in treno di ritorno dall'Emilia Romagna e abbiamo percepito che non dovevamo sottovalutarla. Uno dei principali obiettivi del nostro piano era ed è la creazione di una banca digitale e snella, con un utilizzo sempre più marcato dell'intelligenza artificiale, della tecnologia avanzata e dei sistemi di paperless. Dalla fine del mese di febbraio eravamo pronti con la firma digitale, similmente a quanto abbiamo fatto con VIViconto (grazie



LA FILIALE DI TORINO



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

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

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

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

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

Progett SA - Facility Management

---

### **Lugano**

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

### **Milano**

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

### **Roma**

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

info@progett.ch  
www.progett.ch

rimborso dei costi in caso di estinzione anticipata di un prestito. Un'interpretazione sosteneva che la sentenza avrebbe comportato il rimborso non solo dei costi sui prestiti futuri, ma anche di quelli degli ultimi dieci anni. Il rischio ancora non pare scongiurato, dato le associazioni di categoria e il *regulator* stanno studiando una soluzione per evitare la retroattività nella sentenza. Ma l'intervento giurisprudenziale sta provocato un consolidamento del settore. «È un mercato da 6 miliardi», nota Dominici, «e ci sono trenta operatori, troppi. Almeno l'80% dello stock dovrebbe essere in mano a 5-6 gruppi». ViViBanca vuole essere uno dei player che sopravvivranno e si propone come soggetto consolidatore. Sul tavolo del gruppo torinese ci sono diversi dossier, due-tre in fase avanzata («Stiamo negoziando i *term sheet*»). ViViBanca, nel processo di m&a, si muove lungo «tre direttrici: consolidamento del core business; alcuni asset near core business; e poi, la terza direttrice, ovvero il credito sanitario/pubblico e gli npl». Diversificazione, pertanto, ma «restando focalizzati su cessione del quinto e credito alle famiglie». L'idea è arrivare a circa trenta filiali dirette dalle attuali sette, portando il numero totale di punti vendita, tra filiali dirette e agenzie, a 120-130 (attualmente le agenzie sono ottanta). E poi ci sono gli oltre 2.500 sportelli bancari che, tramite accordi industriali, distribuiscono i prodotti ViViBanca. Parlare di filiali significa toccare il tema della presenza sul territorio, ovvero tornare all'attuale emergenza sanitaria e al distanziamento sociale.

Dominici non crede che il contatto diretto tra le persone sia morto con il Covid-19: «È fondamentale, la rassicurazione della relazione non può mancare, ci vuole un presidio territoriale. Siamo latini, amiamo il contatto. Non ci sarà mai solo il *click*, ci vorrà anche un po' di *brick*». Ciò detto, «è positivo che l'emergenza ci abbia fatto tirare fuori la capacità di essere una banca digitale. È stata una prova di forza indesiderata, ma devi farti trovare pronto».

Chi non si è fatto trovare pronto, invece, rischia di soccombere. «Non vorrei essere frainteso», puntualizza Dominici, «è una mazzata, soprattutto per un popolo come il nostro, che soffre la mancanza di contatti». Nel segmento di business in cui opera ViViBanca, poi, avere una base di clienti solidi, formata da dipendenti e pensionati statali, consente di pensare che, una volta passata la bufera, la nave avrà resistito meglio di altre. «È brutto dirlo, ma se sei forte e resiliente hai delle opportunità. Lo dico a malincuore», aggiunge.

Forte di una raccolta completamente online, con una partnership con Raisin che consente di raccogliere anche in Germania, ai risparmiatori ViViBanca propone un «conto vincolato, un prodotto sicuro, che garantisce buoni rendimenti». L'anno scorso il gruppo ha registrato una raccolta diretta di 264 milioni (+40%), «con cinque persone, mentre una banca tradizionale per raccogliere la stessa cifra ha bisogno di trenta filiali e centinaia di persone». L'azionariato attuale di ViViBanca vede la maggioranza in mano a due soci privati, holding di investimento di due famiglie, una milanese e l'altra torinese; il 30% fa capo ai manager; i tre investitori

sono legati da un patto di sindacato. E poi ci sono quote di minoranza frutto delle partnership industriali siglate con le banche. Banca Valsabbina, per esempio, l'anno scorso ha rilevato l'8,78% del capitale. Nel capitale c'è anche Banca Alpi Marittime, appartenente al gruppo Iccrea.

Il piano industriale di ViViBanca prevede, nel medio termine (18-24 mesi), l'approdo a Piazza Affari. «Ci stiamo ragionando», dice Dominici, «una volta concluso il processo di crescita per acquisizioni. L'idea è creare valore per gli azionisti e far crescere la banca sotto il profilo patrimoniale».

Ma la quotazione non è un traguardo in sé, ma «deve avere anche una funzione sociale, dando la possibilità ai 1.200 piccoli azionisti (eredità dell'acquisizione del Credito Salernitano nel 2016, ndr) di avere un titolo liquidabile». In conclusione, Dominici torna sul tema Covid-19: il pensiero di tutti, inutile nascondere, è dominato da questo virus. Ma lo fa con una nota di ottimismo: «Quello che è successo ci cambierà, saremo un popolo migliore perché capiremo che ci sono altri valori. La tecnologia sarà sempre più importante. Vogliamo spingere al massimo sull'intelligenza artificiale e su tecnologie avanzate che aiutano la banca nei processi e nel contatto con il cliente. Ma dovremo tornare alla normalità: il contatto, la relazione resta». Concludiamo stringendoci la mano virtualmente, attraverso gli schermi; in attesa di farlo quanto prima di persona. ■



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>^</sup> Edizione

# Tax AWARDS

## SCOPRI I FINALISTI

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

### MILANO

#LcTaxAwards

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



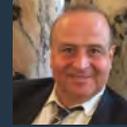
**Giuseppe Abatista**  
 Group Tax Director – Deputy Planning and Control Director,  
*Salvatore Ferragamo*



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



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



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



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



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



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



**Pierluigi Colombi**  
 CFO,  
*Pernigotti*



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



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



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



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



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



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



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



**Paola Flora**  
 Responsabile Servizio Con-  
 sultanza e Compliance Fiscale,  
*UBI Banca*



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



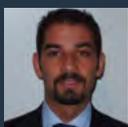
**Claudio Frigerio**  
 Head of Tax,  
*FCA bank*



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



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



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



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



**Valentina Incolti**  
 Senior Manager – Interna-  
 tional Tax,  
*Amazon Italia Services*



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



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



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



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



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



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



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



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



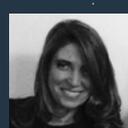
**Federica Pitrone**  
 Head of International Tax,  
*Intesa Sanpaolo*



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



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



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



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



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



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



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



# Gli AVVOCATI del PRIVATE EQUITY

Sotto la lente gli studi legali che hanno lavorato di più nel 2019. L'attività al fianco dei fondi, in alcuni casi, può arrivare a costituire il 65% del numero di operazioni sul fronte m&a

di nicola di molfetta

Questione di prospettive. Punti di vista, potremmo dire. Se è vero che nel 2019 l'attività del private equity in Italia, in termini di capitali investiti, è stata meno intensa rispetto a quanto avvenuto nell'esercizio precedente, è vero anche che l'industria dei capitali privati ha rappresentato ancora una volta uno dei principali motori dell'attività m&a e quindi uno dei migliori clienti per quella fetta dell'avvocatura d'affari nazionale impegnata sul fronte delle operazioni straordinarie.

Secondo gli ultimi dati pubblicati da Aifi (l'associazione italiana che raggruppa gli operatori del settore) nell'annuale rapporto sul settore curato assieme a PwC, nel 2019 gli investimenti si sono fermati a quota 7,223 miliardi di euro, in calo del 26% rispetto all'anno precedente quando i capitali iniettati nell'economia nazionale dal comparto sono arrivati a 9,788 miliardi.

In crescita, però, il numero delle operazioni che dalle 359 di due anni fa sono passate a 370 mettendo a segno un discreto +3%. Gran parte dell'attività dei private equity attivi in Italia è stata assorbita, come al solito, da operazioni di buy out (5,096 miliardi).

Un piatto che, se non ricco, di fatto si può definire abbondante per il settore della business law che, in ogni caso, ha macinato mandati e lavoro sul fronte fusioni e acquisizioni grazie anche, se non soprattutto, ai mandati connessi all'attività del private equity. Per capire di cosa stiamo parlando è sufficiente prendere la classifica dei primi dieci studi legali per numero di operazioni di m&a seguite nel corso del 2019 e osservare il peso che le operazioni di private equity hanno avuto sul totale dell'attività (in termini di numero di operazioni seguite) svolta dagli studi. Ai due estremi troviamo Gattai Minoli Agostinelli, per il quale l'attività sul fronte private equity ha rappresentato il 65% del totale delle operazioni di fusione e acquisizione seguite nel corso del 2019 e BonelliErede per cui, invece, i deal legati all'attività del private equity hanno rappresentato il 20% del totale del lavoro m&a svolto sempre nell'anno appena trascorso.

In mezzo però, per ciascuno dei principali player legali nel settore delle operazioni straordinarie, questo mercato ha rappresentato non meno del 30% dell'attività m&a dell'anno. Si va dal 34% di Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop), al 39% di Nctm, passando per il 34% di Orrick e salendo via via al 42% di Pwc Tls, 45% di Pedersoli, o al 47% di Gatti Pavesi Bianchi fino al 55% di Chiomenti e al 58% di Legance.

In termini di volumi, ovvero di numero di operazioni seguite, il 2019 si è chiuso sostanzialmente in linea con il precedente registrando persino una crescita dell'attività private equity per molti dei principali studi legali attivi nel comparto. Ben sei delle prime dieci insegne per numero di operazioni annunciate nel corso dell'anno, secondo i dati Mergermarket elaborati da legalcommunity, hanno portato a casa più di 20 operazioni. Fanno parte di questo *inner club* del private equity nazionale Legance, Nctm, Gattai Minoli Agostinelli, Gop, Chiomenti e Pedersoli.

Indubbiamente, se si guarda alla performance 2019 in termini di valore delle operazioni seguite, si assiste a un calo più o meno generalizzato (specchio di quanto rilevato dall'Aifi) che in alcuni casi arriva a punte negative del 90%. Ma nel considerare questi dati bisogna tener conto dell'effetto prodotto dalla scarsità di billion euro deal registrata nell'anno appena archiviato rispetto all'abbondanza registrata nell'anno prima che, tra l'altro, ha visto anche operazioni multimiliardarie come il passaggio di Recordati al private equity Cvc.

Nel 2019 le operazioni a nove zeri sono state molte meno. E, in ogni caso, il ticket staccato, ha avuto dimensioni ben inferiori rispetto a quelle dei maggiori del 2018.

Il settore farmaceutico si è confermato uno dei più interessanti. Qui, in particolare, abbiamo registrato la vendita di Doc Generici da parte di Cvc a Intermediate e Merieux: un'operazione da circa 1,1 miliardi di euro. Tornano i big deal sulla scena del private equity italiano.

In campo, come è facile immaginare, numerosi studi legali. In particolare, Gattai Minoli Agostinelli ha agito per Intermediate



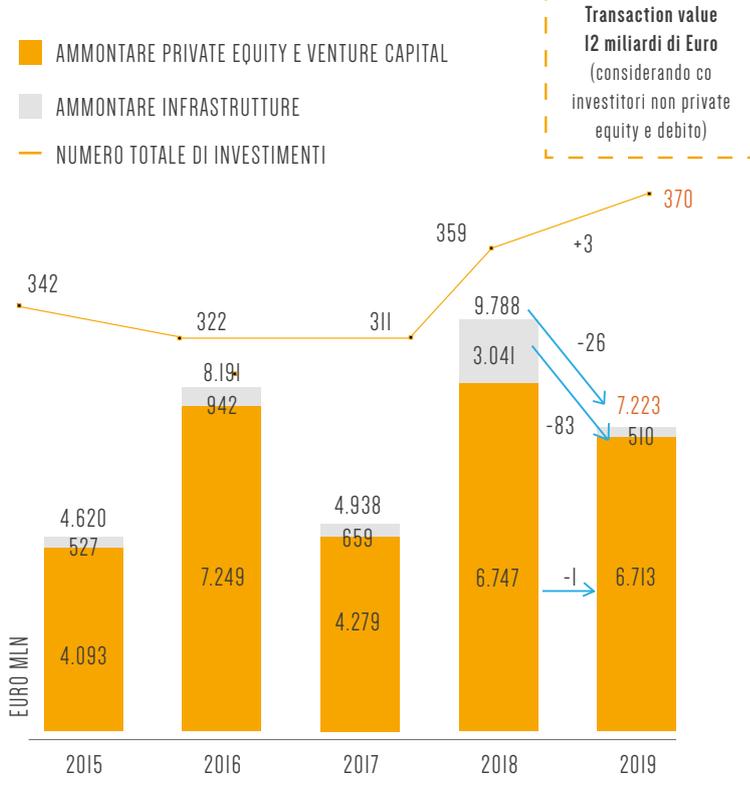
GERARDO GABRIELLI



RICCARDO AGOSTINELLI

Capital. Latham & Watkins si è occupato del finanziamento. Mérieux è stato affiancato da White & Case. Mentre, Legance e Facchini Rossi Michelutti hanno agito al fianco di Cvc. Per Gattai Minoli Agostinelli, gli aspetti corporate sono stati seguiti dai partner **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli** mentre quelli finance sono stati gestiti da **Riccardo Agostinelli**, **Marco Leonardi** e **Lorenzo Vernetti**. Operazioni come questa, poi, coinvolgono numerose altre aree di specializzazione: dall'antitrust (**Silvia D'Alberti**) al tax (**Cristiano Garbarini**) passando per Ip (**Licia Garotti**) e labour (**Lorenzo Cairo**). Latham & Watkins ha assistito Icg per gli aspetti relativi al finanziamento dell'operazione, mentre Pwc Tls si è occupato dell'attività di tax due diligence con un team guidato dal partner **Alessandro Di Stefano**. Legance, che ha assistito Cvc, ha agito con il senior partner **Filippo Troisi** coadiuvato da **Federica Pomero**. Facchini Rossi & Soci, tax advisor, ha schierato un team

### L'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO

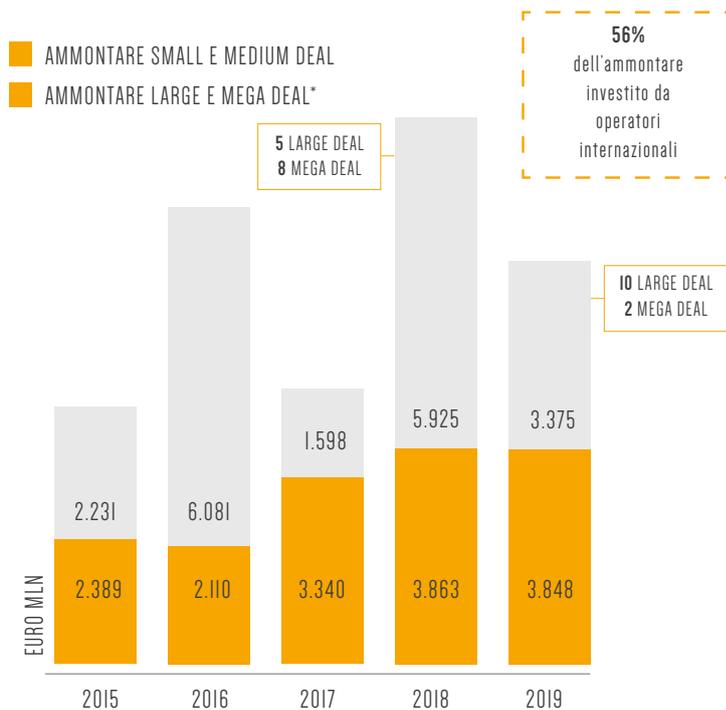


FILIPPO TROISI



LUCA ROSSI

### L'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO PER DIMENSIONE DELLE OPERAZIONI



PIETRO ZANONI

composto dai soci **Luca Rossi** e **Marina Ampolilla**. Mentre il management di Doc Generici è stato assistito da Nctm con un team coordinato da **Pietro Zanoni** per gli aspetti corporate, **Roberta Russo** per i profili labour e da **Barbara Aloisi** per quelli tax.

Nota: elaborazione basata sulle società oggetto di investimento, facendo riferimento alla somma dell'equity investito da tutti i soggetti coinvolti  
\* Investimenti di importo compreso tra 150 e 300 Euro Mln (large deal) o maggiore di 300 Euro Mln (mega deal)

# SAVE THE NEW DATE

Wednesday

**14**  
October



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

## BEST 20 - STUDI LEGALI E NUMERO DI OPERAZIONI DI PRIVATE EQUITY ANNUNCIATE NEL 2019

• Posizione	Studio legale	Valore deal seguiti (dati in mln €)	Numero deal seguiti
• 1	Legance	2.704	22
• 2	Nctm	2.031	22
• 3	Gattai Minoli Agostinelli	2.001	22
• 4	Gianni Origoni Grippo Cappelli	1.306	22
• 5	Chiomenti	1.046	22
• 6	Pedersoli	876	22
• 7	Pwc Tls	3.271	16
• 8	Gatti Pavesi Bianchi	2.056	15
• 9	Orrick	676	13
• 10	Dla Piper	532	12
• 11	Pavia e Ansaldo	118	12
• 12	Latham & Watkins	2.910	11
• 13	Dentons	185	11
• 14	Giovannelli e Associati	1.266	10
• 15	Simmons & Simmons	531	10
• 16	Clifford Chance	1.636	9
• 17	Allen & Overy	515	8
• 18	LMS	241	8
• 19	White & Case	1.892	7
• 20	BonelliErede	1.018	7

Fonte: Elab Mag su dati Legalcommunity e Mergermarket

Altra operazione a nove zeri è stata l'acquisizione di Forgital da parte di Carlyle. Anche in questo caso, sul piatto, un miliardo di euro. Al fianco di Carlyle, in questa come in quasi tutte le operazioni che il fondo realizza in Italia, un vasto team di Latham & Watkins guidato dal socio **Stefano Sciolla** e composto, tra gli altri, da **Giancarlo D'Ambrosio** per i profili corporate relativi all'acquisizione, da **Jeff Lawlis** per quelli capital markets di diritto americano, **Antonio Coletti**, per le questioni capital markets di diritto italiano, mentre **Marcello Bragliani** si è occupato degli aspetti finance.

Gli azionisti di maggioranza di Forgital, sono stati assistiti da **Claudio Zulli**, **Ugo Albini** ed **Emilio Grazioli** di Zulli Tabanelli e associati, da **Mile Perris**, **Linda Stefenelli** e **Dario Maggiore** (Perris e associati) e da **Carlo Pavesi**, **Giorgio Groppi** e **Vittorio Cavajoni** di Gatti Pavesi Bianchi. Un team di Gatti Pavesi Bianchi guidato da **Gianni Martoglia** ha assistito anche il Fondo

»»»

# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE

MILANO

Partner

LATHAM & WATKINS

#SaveTheBrand



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

Italiano di Investimento, insieme ad **Alberto Nanni** e **Gherardo Cadore** di Gop.

Sempre per una parte degli azionisti di Forgital, hanno agito anche **Marco Antonio Dal Ben** (Dal Ben-Maulucci) e **Guido Doria** (Doria & associati). Gattai Minoli Agostinelli, con un pool di avvocati guidato da **Gaetano Carrello** e con **Cristiano Garbarini**, per gli aspetti fiscali, ha assistito, assieme a Milbank, le banche che hanno organizzato l'emissione obbligazionaria high yield che ha finanziato l'acquisizione.

Per restare alle operazioni perfezionate, tra i big deal del 2019 bisogna citare il passaggio di una quota di Sia Spa da parte di F2i e Hat Orizzonte, assistito da Pedersoli, oltreché da parte di Intesa e Unicredit a Cdp Equity e Fsia (818 milioni).

Nell'elenco anche l'acquisizione di Gamenet da parte di Gamma Bidco (Apollo, un'operazione dal valore complessivo di oltre 720 milioni) affiancata da Latham & Watkins, con un team guidato da Sciolla e Coletti, oltre che da PwC Tls che con una squadra formata tra gli altri da **Nicola Broggi** e **Marco Vozzi** si è occupato degli aspetti tax. I venditori, Intralot e Tcpx Lux Eurinvest (Trilantic) sono stati assistiti rispettivamente da Caiazza Donnini Pappalardo, con un team guidato dal socio **Roberto Donnini** e da White & Case, con i soci **Michael Immordino** e **Ferigo Foscari**. Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un team guidato da **Andrea Arosio**.

Freshfields con un team guidato da **Nicola Asti**, è stata invece la law firm protagonista al fianco di Advent dell'operazione da 700 milioni con cui il fondo ha rilevato Industria Chimica Emiliana (Ice). PwC Tls ha assistito Ice per gli aspetti fiscali con un team coordinato dal partner Nicola Broggi. I finanziatori sono stati assistiti, per gli aspetti legali di diritto italiano, da Greenberg Traurig Santa Maria con i partner **Corrado Angelelli** e **Alessio Gerhart Ruvolo** e, per gli aspetti fiscali, da Ludovici Piccone & Partners con il partner **Michele Aprile**. La famiglia Bartoli è stata assistita nella cessione da BonelliErede con un team guidato da **Matteo Bonelli**, leader del focus team aziende di famiglia/medie imprese. Ha fornito assistenza anche lo studio Ferrarini.

Mentre Gop ha assistito Generali nell'acquisizione di Seguradoras Unidas (ceduta da Apollo). In questo caso parliamo di un deal dal valore complessivo di 600 milioni.

L'anno si è chiuso con l'annuncio di due operazioni di un certo rilievo.

La prima è l'offerta presentata da Dedalus Holding (controllata di Ardian) per acquisire parte del business It nel settore sanitario di Agfa-Gevaert. Un'operazione che sfiora il miliardo di valore. Clifford Chance, al fianco del bidder, è al lavoro con un team internazionale che include anche gli italiani **Paolo Sersale**, per l'm&a, **Charles Adams** e **Ferdinando Poscio** per il finanziamento, **Luciano Di Via**, per i profili antitrust e **Carlo Galli** per quelli tax. Giovannelli e associati assiste Dedalus Holding e Ardian in relazione ai profili di diritto societario, alla due diligence sul gruppo e alla definizione degli accordi tra Ardian e Giorgio Moretti (fondatore e socio del Gruppo Dedalus con una partecipazione pari a circa il 40% nonché



STEFANO SCIOLLA



CARLO PAVESI



ANDREA AROSIO

presidente di Dedalus Holding) e la sua holding, con un team guidato dal socio **Fabrizio Scaparro**.

Nel deal anche Eversheds Sutherland e Simmons & Simmons che per Moretti e la sua holding si sono occupati nell'ordine della negoziazione e definizione degli accordi con Ardian e dei profili fiscali. Agfa Gevaert è affiancata, invece, da Linklaters. La seconda, annunciata alla vigilia di

natale, è quella che ha visto il terzo fondo di F2i e Asterion Capital Partners vincere l'asta per Sorgenia. Anche in questo caso, un deal a nove zeri. Chiomenti ha assistito F2i Sgr con un team guidato dai partner **Giulia Battaglia** e **Antonio Tavella**, con anche la partecipazione del senior independent counsel **Michele Carpinelli**, insieme ai partner **Luca Frignani** e **Carola Antonini**. Il partner **Francesco D'Alessandro** ha seguito gli aspetti di diritto penale e il counsel Antonino Guida quelli fiscali. Molinari e Associati ha affiancato Nuova Sorgenia Holding con un team composto dai soci **Ugo Molinari**, **Margherita Santoiemma** e **Alessandro Fontana**. Herbert Smith Freehills ha affiancato Sorgenia e il management nel processo di vendita con un pool diretto dal partner **Lorenzo Parola**. Ashurst ha assistito Asterion con un team guidato dal partner **Carloandrea Meacci**. Mentre Led Taxand si è occupato delle questioni fiscali di struttura con il team guidato dal partner **Paolo Ruggiero**.

F2i è stato il player più attivo dell'anno con otto operazioni annunciate per un valore complessivo di circa 2,8 miliardi. Tra queste, va ricordata l'operazione Persidera-Netco, messa a segno assieme a EI Towers con l'assistenza legale di Legance e in particolare di una squadra d'avvocati guidata dal socio **Alberto Giampieri** (i profili antitrust sono stati seguiti dal professor **Gian Michele Roberti** oggi socio di Chiomenti). Quanto a venditori e banche, in questo caso, Tim è stata assistita da Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle con i partner **Alfonso Annibale de Marco** e **Dino Dima**; mentre Gedi è stata affiancata da Gattai Minoli Agostinelli con i soci Gerardo Gabrielli e Silvia D'Alberti. Per le banche finanziatrici ha agito **Clifford Chance** con un team guidato dal partner Charles Adams.

Inutile dire che le prospettive per il 2020 appena iniziato sono decisamente incerte. L'allarme sanitario mondiale causato dalla pandemia di coronavirus è destinato con tutta probabilità ad avere un impatto importante sul settore che pure sembrava essere partito con il piede giusto.

In particolare, a febbraio, Gattai Minoli Agostinelli, con Bruno Gattai e Gerardo Gabrielli e Gatti Pavesi Bianchi, con un gruppo di avvocati guidato da **Gianni Martoglia**, hanno assistito un consorzio costituito da Bain Capital e NB Renaissance Partners nell'acquisizione di Engineering Ingegneria Informatica da Apax Partners e da un diverso fondo di NB Renaissance Partners, assistiti da Simpson Thacher e BonelliErede, per il quale ha agito un team guidato dai soci **Elena Busson** e **Augusto Praloran**. Di Tanno e Associati, con **Fabio Brunelli** e **Marco Sandoli**, ha assistito NB Renaissance Partners per gli aspetti fiscali della transazione mentre Bain Capital è stata assistita da Pirola Pennuto Zei & Associati con **Stefano Tronconi** e **Nathalie Brazzelli**.

Pochi giorni dopo, invece, è arrivata la notizia che Permira, affiancata da Giliberti Triscornia, che ha agito con un team guidato dal socio **Alessandro Triscornia**, e da Maisto e associati, con un team formato dai soci **Marco Valdonio** e **Stefano Tellarini**, ha centrato l'acquisizione del controllo di Golden Goose, società italiana di



GIULIA BATTAGLIA



UGO MOLINARI



ALESSANDRO TRISCORNIA

sneaker di lusso che, dal 2017, era nel portafoglio di Carlyle. Il fondo venditore è stato affiancato da un team dello studio Latham & Watkins guidato da Stefano Sciolla. Il management di Golden Goose è stato assistito da Gatti Pavesi Bianchi, con un team guidato da **Andrea Giardino**. Mentre Linklaters ha assistito le banche finanziatrici di Permira con un team coordinato dal partner **Davide Mencacci**.

Elmar Büth, general counsel supply chain & healthcare business Emea in 3M, svela a *MAG* come con la diffusione del Covid-19 abbia cambiato il suo lavoro. L'azienda sta aumentando la capacità produttiva globale del 30%. Ed è impegnata nella lotta alle frodi

di alessio foderi

# LE CONSEGUENZE (LEGALI) DEL CORONAVIRUS

ELMAR BÜTH

Quando, nel 2014, Elmar Büth entrò in 3M come supply chain general counsel Emea, forse non avrebbe mai immaginato di dover far fronte a una pandemia globale sei anni dopo. Due anni più tardi, intanto, era stato anche nominato general counsel delle business operation nella regione orientale. Büth aveva già lavorato come giurista d'impresa nella società di produzione Mettler Toledo dal 2007 al 2014. Prima di trasferirsi in Svizzera, ha svolto la stessa attività per una società del gruppo di Deutsche Telekom in Germania e per studi legali e istituzioni a Düsseldorf, Tokyo, Bruxelles e New York. È stato anche un membro del CAS Inhouse Counsel, un corso avanzato per giuristi d'impresa tenuto dall'Università di Zurigo.

Il suo lavoro per 3M comprende numerose acquisizioni, cessioni e progetti finanziari, nonché contenziosi di successo in alcuni casi principali. Ad ogni modo, come general counsel Emea della divisione healthcare di questa multinazionale, ruolo che ricopre da settembre 2018, questo momento è davvero unico nel suo genere. Ecco perché *MAG* e *Legalcommunity.ch* hanno deciso di parlare con lui, proprio per capire meglio quanto il suo ruolo sia cruciale e mutevole durante questa pandemia. Se l'impegno comune è quello di combattere la diffusione del Covid-19 sostenendo gli operatori sanitari di tutto il mondo, è interessante scoprire tutti gli aspetti legali coinvolti.

#### **Che tipo di impatto sta avendo la pandemia da Covid-19 sul suo lavoro quotidiano?**

Da ormai diverse settimane, questa pandemia ha riscritto la mia routine. Alcuni dei prodotti che forniamo sono essenziali per i lavoratori nel settore sanitario, come maschere chirurgiche, respiratori, soluzioni di filtrazione e camici. Attualmente, passo almeno la metà della mia giornata a rispondere a domande e chiamate relative al coronavirus...

#### **In merito a quali specifiche attività?**

La gestione delle crisi, la continuità aziendale e le relative comunicazioni, domande contrattuali, richieste relative alla supply chain, domande legali sulle interazioni governative, risposte a attività fraudolente che coinvolgono i nostri prodotti e molte altre cose... in generale, quindi, una miriade di questioni che richiedono essenzialmente di distinguere tra rischi aziendali e legali.

#### **Cosa può dirci delle frodi?**

3M sta ricevendo sempre più segnalazioni di attività fraudolente e merci contraffatte. Condanniamo fermamente qualsiasi azione non etica intrapresa per sfruttare la pandemia globale e lavoriamo a stretto contatto con la polizia e le altre autorità dei paesi Emea per reagire in modo adeguato.

## “3M STA RICEVENDO SEMPRE PIÙ SEGNALAZIONI DI ATTIVITÀ FRAUDOLENTE E MERCI CONTRAFFATTE. CONDANNIAMO FERMAMENTE QUALSIASI AZIONE NON ETICA INTRAPRESA PER SFRUTTARE LA PANDEMIA GLOBALE”

**In questo momento c'è una doppia sfida: proteggere i dipendenti e mantenere le operazioni in tutto il mondo. Quali misure sta adottando in materia di lavoro e occupazione?**

Sin dall'inizio dell'epidemia abbiamo implementato azioni globali per limitare i viaggi, ridurre (grandi) riunioni e fornire ai dipendenti informazioni su come aiutare a prevenire la diffusione del coronavirus. Tutto questo insieme ad azioni da intraprendere in caso di malattia dei dipendenti. Nelle ultime settimane, poi, i nostri team nell'area Emea hanno anche adottato policy per consentire ai dipendenti di lavorare da casa. In tutti i nostri siti di produzione, abbiamo stabilito solidi protocolli, nonché misure di pulizia e screening medico volti a garantire la sicurezza dei dipendenti. Stiamo anche lavorando a stretto contatto con le comunità locali, le autorità sanitarie pubbliche e le persone a capo dei nostri stabilimenti per rafforzare pratiche operative sicure.

**Per quanto riguarda i contratti e la clausola di forza maggiore?**

Stiamo analizzando e valutando gli effetti del Covid-19 sui rapporti contrattuali di ogni tipo, nonché sulle possibili strategie di mitigazione che potrebbero dover essere implementate. Abbiamo registrato un aumento significativo della domanda di forniture utilizzate per aiutare a

proteggere le persone, come i respiratori, dai clienti del settore della sanità e dalle agenzie governative. Prevedo che molto presto la domanda di respiratori e altre forniture supererà l'offerta. Abbiamo esaminato i nostri contratti di fornitura per le clausole critiche, compresa la possibilità di invocare disposizioni in materia di forza maggiore, nonché la validità delle richieste di forza maggiore avanzate dalle controparti.

**Come ha detto, 3M è un produttore delle mascherine, direi cruciali in questa pandemia. Sotto questo aspetto è cambiato qualcosa?**

Questa pandemia sta colpendo tutti noi e stiamo mobilitando tutte le risorse disponibili. Stiamo assistendo a una crescente domanda globale di determinati dispositivi di protezione individuale (DPI), inclusi respiratori, mascherine, disinfettante per le mani, tute e occhiali. Per rispondere alla domanda, abbiamo aumentato la produzione presso le nostre strutture produttive in tutto il mondo. Dall'inizio dell'epidemia di Covid-19, 3M ha raddoppiato la sua produzione globale di respiratori ad un tasso annuale di oltre 1,1 miliardi all'anno. Inoltre, 3M sta aumentando i suoi investimenti per espandere la sua capacità produttiva globale di oltre il 30% nei prossimi 12 mesi. Stiamo anche massimizzando la produzione di una vasta gamma di altri prodotti utilizzati nella risposta Covid-19 a livello globale, compresi disinfettanti

## “FINORA NON AVEVO MAI VISTO UNA CRISI CHE INFLUISSE CONTEMPORANEAMENTE SUL LAVORO DI COSÌ TANTI AVVOCATI NEL NOSTRO GRUPPO LEGALE E PROBABILMENTE IN QUALSIASI ALTRA SOCIETÀ”



INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS

Italia  
5<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
15.10.2020

19.15 • MILANO

in collaboration with **CHIOMENTI**

Partner

 **CARNELUTTI**  
LAW FIRM

 **CASTALDI PARTNERS**  
1996

**CLEARY GOTTLIB**

**Deloitte.**  
Legal

 **DLA PIPER**

 **GreenbergTraurig**  
Santa Maria

 **Hogan  
Lovells**

**LATHAM & WATKINS**

**Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

 **orrick**

 **ORSINGER ORTU**  
AVVOCATI ASSOCIATI

**STUDIO LEGALE DIODÀ**

#InhousecommunityAwards

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

per le mani e soluzioni di filtrazione, mentre l'industria farmaceutica lavora per trovare un vaccino per combattere il virus.

#### **Quali sono le principali implicazioni legali di questa situazione?**

Tutte queste azioni comportano molte questioni legali, principalmente legate alla comunicazione, ai contratti e alla valutazione di una supply chain ideale. L'epidemia ha infatti un impatto diretto sui processi di produzione e distribuzione. Di conseguenza, molti team lavorano ogni giorno sulla valutazione completa del rischio e sulle possibili alternative. Questo comprende le opzioni in caso di interruzione delle supply chain principali (ad esempio fornitori alternativi), ma anche la valutazione di soluzioni per far fronte alle restrizioni governative, comprese le restrizioni all'esportazione nell'area Emea.

#### **Guardando al futuro, ritiene che questa pandemia possa portare a cambiamenti significativi negli uffici legali?**

Questa pandemia colpisce tutte le persone e le industrie in tutto il mondo e finora non avevo mai visto una crisi che influisse contemporaneamente sul lavoro di così tanti avvocati nel nostro gruppo legale e probabilmente in qualsiasi altra società. Il Covid-19, e tutte le interruzioni del lavoro che ha causato, non saranno presto dimenticati dai leader, dagli azionisti e dalle altre parti interessate e apriranno la strada in modo da essere preparati ancora meglio per il futuro.

#### **In dettaglio...**

Pianificazione generale, clausole di forza maggiore e gli aspetti collegati agli affari governativi possono essere alcuni degli argomenti caldi per anni, ma se la crisi continua più a lungo, le questioni sulla privacy dei dati e le domande relative alla libertà delle persone in generale potrebbero diventare il vero fulcro della discussione. Nel lungo termine, questa crisi cambierà probabilmente il modo in cui affrontiamo i rischi in generale e l'approccio rispetto alla possibilità di crisi

## **"UN CONSIGLIO? RESTATE CONNESSI, NON FATEVI PRENDERE DAL MOMENTO, FATE TUTTO QUELLO CHE VI È RICHIESTO, SUPPORTATE COLLEGHI, CLIENTI E FAMILIARI"**

imprevedibili, compresa la valutazione del loro impatto.

#### **Un cambiamento che lei ha citato è il lavoro da remoto nel campo legale: una minaccia o un'opportunità?**

Gli sviluppi di Covid-19 hanno costretto quasi tutti i lavoratori 3M a cambiare le pratiche lavorative per lavorare da casa con effetto immediato, proprio per far fronte in tempo reale alla situazione in evoluzione. In 3M, tutti i dipendenti sono incoraggiati o addirittura tenuti a lavorare da casa se possono farlo in modo efficace. Per i miei colleghi legali della divisione legale Healthcare, che sono sparsi in tutto il mondo, lavorare da remoto era già la norma prima della crisi. La vera domanda è: quante persone diventeranno lavoratori da remoto una volta che la tempesta del Covid-19 sarà passata?

#### **Ci sono progetti specifici a cui stava lavorando prima dell'arrivo della pandemia?**

Sono in corso numerosi progetti, tra cui l'integrazione della più grande acquisizione 3M nella storia e lo sviluppo del team legale sanitario Emea in quest'area. Mentre la crisi pandemica richiede molte risorse, lavoriamo sodo per supportare e consentire la continuità aziendale in tutta l'Emea e nel mondo.

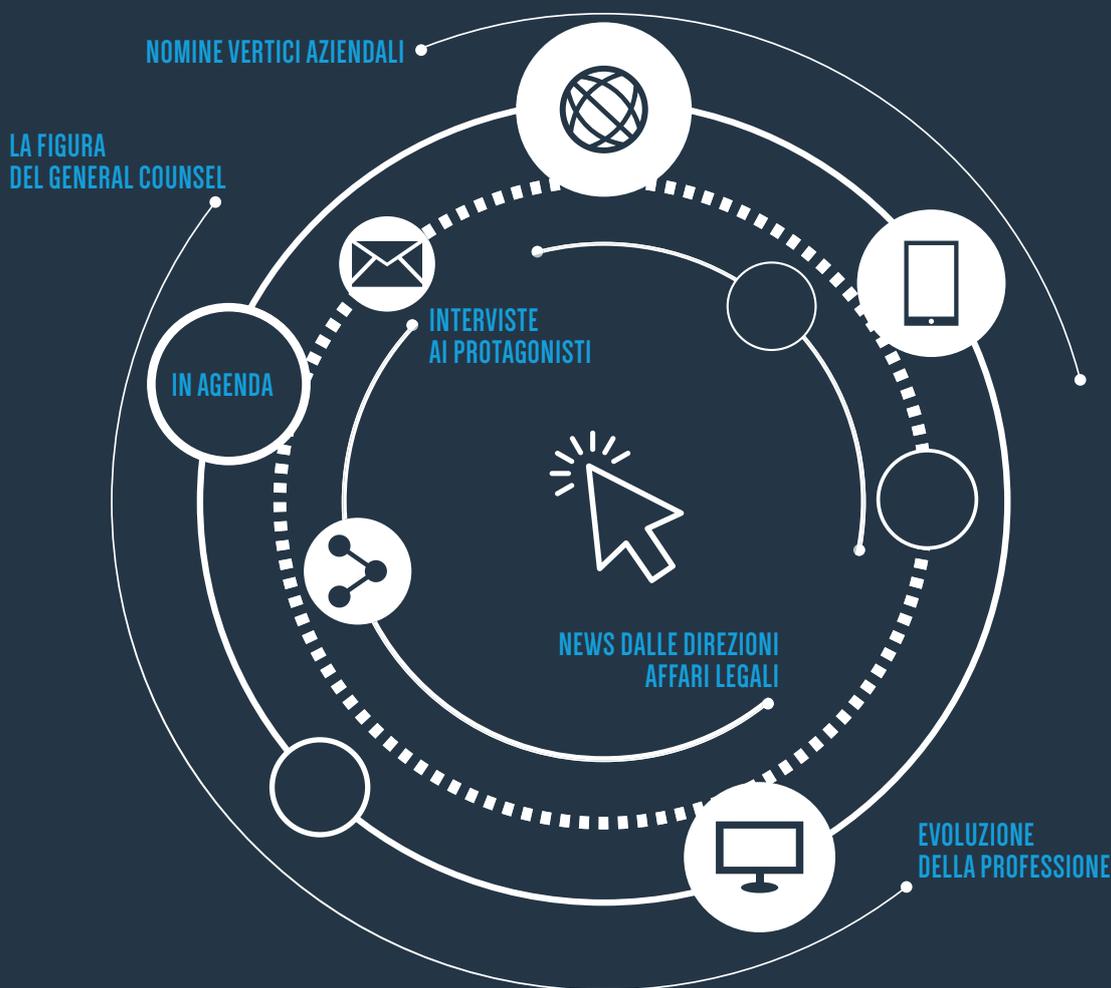
#### **Finora, c'è un consiglio che vorrebbe dare ai colleghi durante questa crisi?**

Restate connessi, non fatevi prendere dal momento, fate tutto quello che vi è richiesto, supportate colleghi, clienti e familiari.



# INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

Elmar Büth,  
General Counsel  
Supply Chain  
& Healthcare  
Business  
Emea at 3M,  
unveils to *MAG*  
how Covid-19  
outbreak has  
changed his  
work, what are  
the main legal  
implications  
and how this  
crisis could  
shape the  
future

by alessio foderi

BEING **THE**  
**GENERAL**  
**COUNSEL** IN A  
MULTINATIONAL'S  
HEALTHCARE  
BUSINESS  
**DURING A**  
**PANDEMIC**

ELMAR BÜTH

In 2014, when Elmar Büth joined 3M as general counsel of supply chain operations in Europe, Middle East and Africa, he wouldn't imagine to cope with a pandemic six years later. Also appointed general counsel to the business operations in 3M's East Region in 2016, Büth had served as corporate counsel Europe at manufacturing company Mettler Toledo from 2007 to 2014. Before moving to Switzerland, he also worked as an in-house lawyer for a group company of Deutsche Telekom in Germany and for law firms and institutions in Düsseldorf, Tokyo, Brussels and New York. Büth is also a faculty member at the CAS in-house counsel course offered by the University of Zurich.

His work for 3M includes plentiful acquisitions, divestitures and finance projects as well as successful litigations in some key cases. Anyway, as general counsel for the Healthcare Business in Emea (role he has been covering since September 2018), this moment is pretty unique. That's why *Mag* and *Legalcommunity.ch* decided to have a talk with him, to better understand how his role is both crucial and mutable during this pandemic. The commitment of fighting the spread of Covid-19 by supporting healthcare workers worldwide is the core of his job, but it naturally includes many legal-related aspects.

**“3M IS RECEIVING INCREASING REPORTS OF FRAUDULENT AND COUNTERFEITING ACTIVITIES. WE STRONGLY CONDEMN ANY UNETHICAL ACTIONS TAKEN TO EXPLOIT THE GLOBAL PANDEMIC”**

#### **What kind of impact is Covid-19 having in your daily work?**

The pandemic determines my daily routine since several weeks. Some of the products we deliver are essential for workers in the healthcare sector such as surgical masks, respirators, filtration solutions and surgical gowns. Currently, I spend at least half of my day for Coronavirus related questions and calls.

#### **Which specific activities does it include?**

Well, this includes crisis management, business continuity and related communications, contractual questions, supply chain related inquiries, legal questions on government interactions, reacting to fraudulent activities involving our products and many more but, generally speaking, a myriad of issues that require to distinguish between business and legal risks.

#### **What about fraudulent activities?**

3M is receiving increasing reports of fraudulent and counterfeiting activities involving 3M products. We strongly condemn any unethical actions taken to exploit the global pandemic and work closely with the police and other authorities in countries all over Emea to react appropriately.

#### **In this moment there is a double challenge: protect employees and maintain operations around the world.**

#### **What measure have you implemented concerning labour and employment?**

Since the initial outbreak we have implemented global actions to restrict travel, limit (large) meetings and provide employees with information on how to help prevent the spread of the coronavirus – along with actions to take if employees become ill. Over the last few weeks our teams in Emea have also adopted policies to enable employees to work from home. Across all of our manufacturing sites, we have established robust protocols for employee safety, cleaning and medical screening measures to help ensure safety. We are also working closely with local communities, public

health authorities and plant leadership teams to reinforce safe operating practices.

**As for contracts and force majeure?**

We are analyzing and evaluating the effects of Covid-19 on contractual relationships of all sorts, as well as possible mitigating strategies that may need to be implemented. We are experiencing a significant rise in demand for supplies used to help protect people, such as respirators, by healthcare customers and government agencies and we expect demand for respirators and other supplies to outpace supply for the foreseeable future. We reviewed our supply contracts for critical clauses including the possibility to invoke *force majeure* provisions as well as the validity of force majeure claims made by counterparties.

**As you mentioned, 3M is producing masks crucial in this pandemic, has something changed?**

This pandemic is affecting us all and we are mobilizing all available resources. We are seeing an increased global demand for certain Personal Protective Equipment (PPE) – including respirators, masks, hand sanitizer, coveralls, and

“I HAVE NOT SEEN ANY CRISIS BEFORE WHICH AFFECTED THE WORK OF SO MANY LAWYERS IN OUR LEGAL GROUP AND PROBABLY IN ANY COMPANY AT THE SAME TIME”

goggles. In order to respond to the demand, we have increased production at our manufacturing facilities around the world. Since the Covid-19 outbreak, 3M has doubled its global output of relevant respirators to an annual rate of over 1.1 billion per year. In addition, 3M is increasing its investments to expand its global capacity by over 30 percent in the next 12 months. We are also maximizing production of a wide range of other products used in the Covid-19 response globally including hand sanitizers, disinfectants and filtration solutions as the pharmaceutical industry works to find a vaccine to fight the virus.

**What are the main legal implications of this situation?**

All those actions lead to many legal questions, mainly related to communication, contracting and the evaluation of the ideal supply chain. The outbreak has indeed a direct impact on supply chains. As a result, many teams work every day on the full risk assessment and alternatives. This includes options when core supply chains are disrupted (e.g. alternative suppliers), but also evaluating solutions to face governmental restrictions including export restrictions in Emea.

**Looking ahead, do you feel that this pandemic might lead to significant changes in legal departments?**

This pandemic affects all people and industries globally and I have not seen any crisis before which affected the work

“WE EXPECT DEMAND FOR RESPIRATORS AND OTHER SUPPLIES TO OUTPACE SUPPLY FOR THE FORESEEABLE FUTURE [...] 3M IS INCREASING ITS INVESTMENTS TO EXPAND ITS GLOBAL CAPACITY BY OVER 30 PERCENT IN THE NEXT 12 MONTHS”



ELMAR BÜTH

**“STAY CONNECTED, DON’T BUY INTO THE HYPE, MAKE EVERYTHING THAT NEEDS TO BE DONE AND SUPPORT COLLEAGUES, CUSTOMERS AND FAMILY”**

of so many lawyers in our legal group and probably in any company at the same time. Covid-19, and all of the work disruption it has caused, will not soon be forgotten by organizational leaders, shareholders and other stakeholders and will lead the way to be even better prepared for the future.

#### **In details...**

Preparedness plans, force majeure clauses and government affairs aspect may be some of the hot topics for years but if the crisis continues longer, data privacy questions and questions concerning the freedom of people in general may become the core of the discussion. In the long term, this crisis will likely change the way we face risks generally, and the approach in respect to the possibility of unpredictable crises and assessing their impact.

#### **Another change you mention is remote work in the legal field: is this a threat or an opportunity?**

Covid-19 developments have forced almost all 3Mers to change the working practices to working from home with immediate effect, to cope in real time with the evolving situation. Within 3M, all employees are encouraged or even required to work from home if they can effectively do so. My legal colleagues within the Healthcare Legal Team are spread over the world and working remotely was the norm already before the crisis. The interesting question is: how many people will become remote workers after the dust settles on Covid-19?

#### **Are there specific projects you were working on before the pandemic to arrive?**

There are multiple ongoing projects including the integration of 3M’s largest acquisition in history and developing the Emea healthcare legal team in Emea. While the pandemic crisis requires many resources, we work hard to support and enable business continuity all over Emea and globally.

#### **Till now, one tip to share that you’ve learned during this crisis...**

Stay connected, don’t buy into the hype, make everything that needs to be done and support colleagues, customers and family.



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

SCOPRI I FINALISTI

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

**MILANO**

#LcFortyUnder40

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



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



**Luna Bianchi**  
IP Counsel, Ermenegildo Zegna



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



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



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



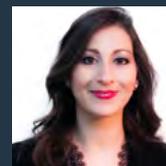
**Letizia Gori**  
CFO, Missoni



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



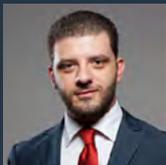
**Giovanni Lombardi**  
General Counsel, illimity Bank



**Tiziana Lombardo**  
Head of Legal and Corporate Affairs, Quest Partners Italia



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



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



**Jacques Moscianese**  
Responsabile Direzione Centrale Istitutional Affairs Intesa Sanpaolo



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



**Gianfranco Pignatone**  
Direttore Strategia – Pianificazione e Sostenibilità, Rete Ferroviaria Italiana – Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane



**Helena Ravasini**  
Italy Head of Legal & DEPUTY Compliance Manager, Huawei Technologies Italia

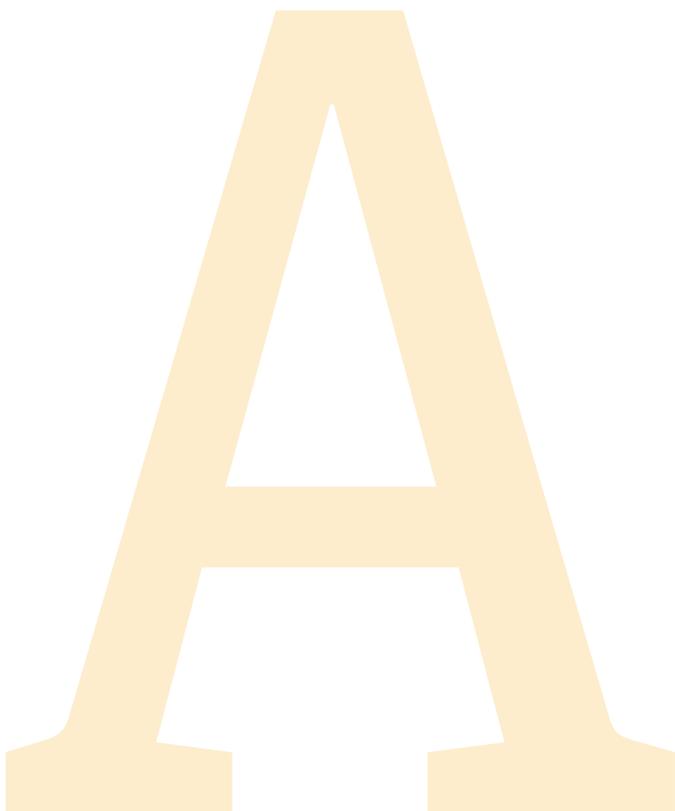


# Parità salariale di genere,

# PWC TLS certifica le aziende

In collaborazione con la  
fondazione Equal-Salary,  
la società di consulenza  
ha studiato un servizio  
che certifica le imprese  
che garantiscono equità  
di retribuzione a uomini e  
donne

di *ilaria iaquinta*



A chiederglielo espressamente, nessuna azienda ammetterebbe di avere al proprio interno un problema di disparità salariale di genere. Ma potrebbe avere qualche difficoltà a provarlo.

Le ricerche dimostrano che esistono differenze di retribuzione uomo-donna a parità di mansione in tutto il mondo. Nel [Global Gender Gap Report 2020](#), il World Economic Forum (di cui abbiamo parlato su [MAG 135](#)) ha stimato che, senza ulteriori azioni volte a colmare i divari, l'uguaglianza economica di genere non si raggiungerà prima di 257 anni.

Se in Paesi come il Regno Unito e la Francia, rispettivamente con la *"Equality Act 2010 Regulations 2017"* (di cui avevamo parlato su [MAG 96](#)) e l'*"Index de l'égalité femmes-hommes"*, le aziende devono rendere pubblici i dati sul gap di genere, nel nostro Paese la situazione, senza una legge specifica, rimane sommersa.

Ma chi volesse dare prova di impegno virtuoso verso l'uguaglianza retributiva può ricorrere alle certificazioni. In particolare, la fondazione Equal-Salary, un'organizzazione no profit nata in Svizzera ha messo a punto una metodologia riconosciuta dalla Commissione Europea, che certifica le aziende che garantiscono equità retributiva tra uomo e donna. Pwc è il soggetto accreditato dalla fondazione a

## IN SOSTANZA, FACCIAMO UN AUDIT ALL'AZIENDA VERIFICANDO SE A PARITÀ DI RUOLO LE DONNE SONO RETRIBUITE ALLO STESSO MODO DEGLI UOMINI

svolgere l'analisi delle politiche e delle pratiche messe in atto dall'azienda per garantire la parità di genere.

### COME FUNZIONA

«In sostanza, facciamo un audit sull'azienda, verificando se a parità di ruolo, le donne sono retribuite allo stesso modo degli uomini», racconta a **MAG Suzana Branilovic**, director di Pwc Tls e co-responsabile del servizio insieme alla partner **Nicla Cimmino**.

Si parte da una mappatura delle retribuzioni per misurare l'eventuale *pay gap*, spiega la professionista, e dalla valutazione di policy e processi per scovare inadeguatezze o pregiudizi inconsci. Se la differenza tra le remunerazioni donna-uomo è minore o uguale al 5% e il coefficiente di determinazione R2 (la proporzione tra la variabilità dei dati e la correttezza del modello statistico utilizzato) è maggiore o uguale al 90%, allora si passa alla fase 2, altrimenti l'azienda ha sei mesi di tempo per adeguarsi ai criteri richiesti. «Le imprese che riescono a superare questo primo step devono comunque giustificare i casi anomali perché rientrare all'interno del 5% significa comunque che per qualcuno il gap è dello 0%, ma per qualcun altro è del 20%. Questo tipo di audit non ignora nessuno, imponendo all'azienda di giustificare ogni singola posizione e presentare un piano di rientro», precisa Branilovic.

Con l'avvio della fase 2 l'audit diventa "on-site", ovvero il team Equal-Salary di Pwc Tls si sposta in azienda, dove conduce survey e interviste ai dipendenti e si confronta con le hr e i dirigenti che lavorano alle valutazioni delle persone. Il tutto per verificare l'impegno effettivo dei vertici nel garantire parità di compensi e la percezione della popolazione aziendale rispetto alle pratiche messe in atto dalla società. Il processo di audit dura in tutto sei mesi circa e si conclude con un report dettagliato che contiene tutte le evidenze riscontrate. In caso di esito positivo l'azienda ottiene la certificazione, che ha validità triennale. «Durante questo periodo la società è sottoposta a due audit di mantenimento

per monitorare il rispetto delle politiche in essere che hanno consentito l'ottenimento della certificazione, la risoluzione delle anomalie riscontrate nell'audit iniziale e le iniziative di miglioramento implementate rispetto l'ultimo audit », chiarisce Branilovic.

## LE AZIENDE

Ad oggi l'unica azienda certificata in Italia da quando (circa un anno fa) Pwc Tls ha dedicato al servizio un team italiano composto da tre persone, è Philip Morris (si veda l'articolo seguente). Ma la squadra ha altri due dossier sul tavolo, che al momento è impossibile completare a causa dall'emergenza coronavirus. «Stiamo lavorando sulla certificazione di due aziende, una ha già superato la prima fase, ma per via del Covid-19 abbiamo sospeso l'audit perché non è il momento giusto per spostarci "on-site"», spiega Branilovic. L'obiettivo nel medio termine è quello di dedicare al 100% le tre risorse abilitate al servizio Equal-Salary e dunque aumentare considerevolmente l'attività per rispondere a un'esigenza che il gruppo prevede, anche in base all'esperienza maturata in altri Paesi, sarà sempre più sentita dalle aziende.



SUZANA BRANILOVIC

QUESTO TIPO DI AUDIT NON IGNORA NESSUNO, IMPONENDO ALL'AZIENDA DI GIUSTIFICARE OGNI SINGOLA POSIZIONE E PRESENTARE UN PIANO DI RIENTRO

TANTE IMPRESE DICONO DI FARE TANTO, MA FINO A QUANDO NON È UN SOGGETTO TERZO E CON UNA METODOLOGIA COMPROVATA A SOSTENERLO, È DIFFICILE VERIFICARLO

Quanto alla big four, sono stati certificati al momento solo gli uffici svizzeri, per mano dell'altro gruppo che collabora con la fondazione Equal-Salary, SGS (Société Générale de Surveillance), azienda attiva nei servizi di ispezione, verifica, analisi e certificazione. «Piano, piano, certificheremo anche le altre Pwc – rassicura Branilovic – sempre a seguito di un audit da parte di un'organizzazione terza».

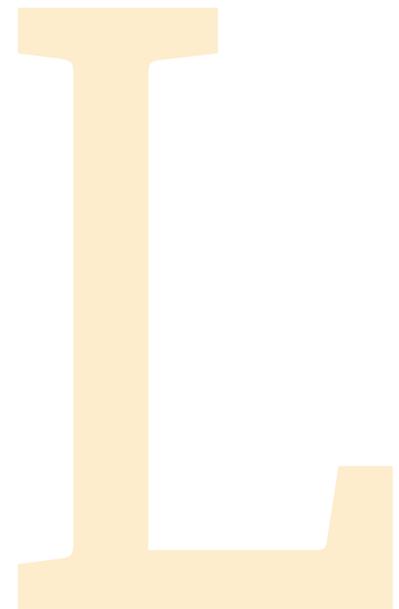
## I MOTIVI

I motivi per cui un'azienda dovrebbe considerare di certificarsi sono diversi, secondo la professionista. Uno è l'internazionalità del riconoscimento, garantita dalla luce verde alla certificazione da parte della Commissione europea. Segue la prova del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità fissati dalle Nazioni Unite per il 2030 e nello specifico gli obiettivi di diversity & inclusion e di eliminazione del *gender pay gap* (cinque e otto). Inoltre, aggiunge la professionista, le aziende possono esporre la certificazione, comunicarla, esporla sul sito e utilizzarla nelle campagne di recruiting e comunicazione. «La cosa più importante di tutte a mio avviso – sottolinea Branilovic – è che intraprendendo questo percorso l'azienda capisce realmente quali sono i passi che ha fatto quali sono quelli che deve ancora fare. Tante imprese dicono di fare tanto, ma fino a quando non è un soggetto terzo e con una metodologia comprovata a sostenerlo, è difficile verificarlo. Soprattutto perché si fatica a conoscere la situazione reale tra i dipendenti, visto che generalmente le policy vengono dettate dalle hr, ma non c'è mai consapevolezza al 100% di come vengano recepite e applicate». ■

# IL CASO

È la prima realtà che in Italia  
ha deciso  
di certificarsi equal-salary

# Philip Morris



La prima azienda certificata Equal-Salary in Italia (vedi articolo dedicato) è Philip Morris International. Nel 2019 le due affiliate italiane del gruppo svizzero del tabacco, Philip Morris Italia e Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, hanno ottenuto la certificazione da PwC Tls, dopo aver dimostrato di garantire ai dipendenti uomini e donne un'equa retribuzione a parità di mansione.

MAG ha incontrato **Paolo Le Pera** Director People & Culture per le due affiliate del gruppo Philip Morris in Italia, che ha coordinato il progetto Equal-Salary per farsi raccontare l'esperienza dell'azienda.

**Come mai Philip Morris ha deciso di certificarsi?**

È una lunga storia. Quattro anni fa partiva il progetto pilota di certificazione in alcuni Paesi, tra cui originariamente avrebbe dovuto esserci anche l'Italia. Poi c'è stato uno stop, ma alla fine siamo ripartiti globalmente insieme a tutti gli altri Paesi. La volontà è stata quella di verificare ufficialmente e oggettivamente a che punto fosse il nostro impegno in materia di parità salariale di genere per correggere il tiro nel caso in cui fosse stato necessario.

**E quindi avete avviato il progetto Equal-Salary. In che modo vi ha impegnato?**

Non è stato facile perché non è un progetto che può gestire una persona di prima esperienza perché non è meramente compilativo. Sul dossier hanno lavorato sei persone che conoscevano l'organizzazione. C'è stata una parte di raccolta di dati numerici, per cui abbiamo scaricato l'intero database delle retribuzioni di tutti i dipendenti per poi rielaborarli in maniera a statistica e verificare le eventuali disparità retributive. Un'operazione che ha richiesto l'equivalente di circa 2-3 giorni lavorativi a settimana per un quadrimestre.

**Terminata questa fase cosa è successo?**

Siamo passati alla seconda parte: l'analisi dei processi.

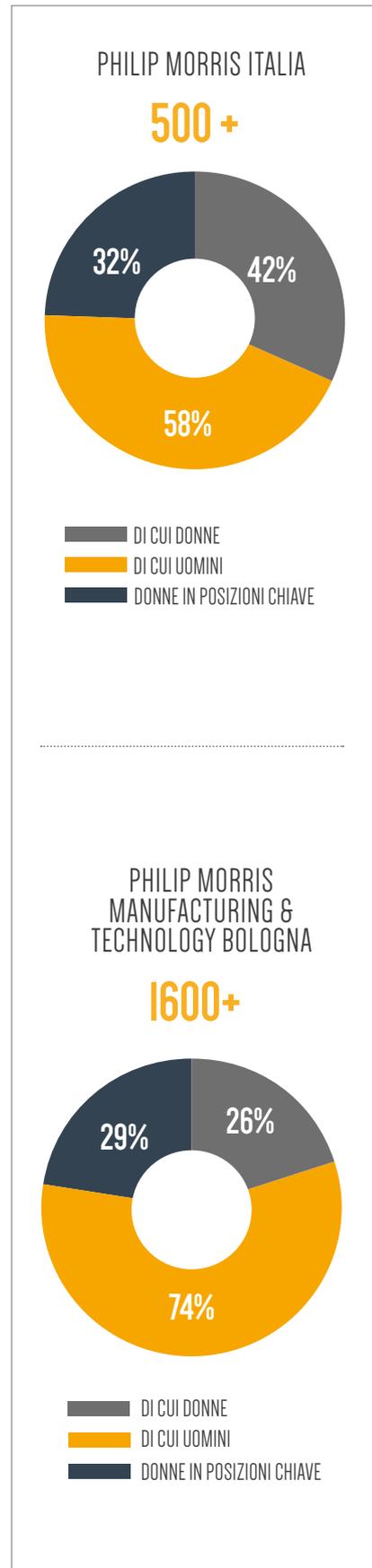
Abbiamo analizzato tutti i processi di gestione delle persone che abbiamo in azienda, da quelli globali a quelli locali, per verificare che garantissero neutralità. E poi abbiamo concluso il processo con la parte esperienziale, incontrando un gruppo trasversale della popolazione aziendale per conoscerne la percezione delle policy in essere.

**Quanto è durato in tutto il processo di certificazione?**

Ci sono voluti quasi sei mesi per ottenere la certificazione. Successivamente, ogni anno incontriamo nuovamente Pwc Tls e confermiamo la certificazione. Quando le procedure sono fatte bene e vengono seguite alla lettera anche i numeri risultano buoni e non c'è molto lavoro da rifare.

**Ci fa qualche esempio di misure che si possono implementare per evitare le disuguaglianze salariali?**

Per esempio ricontrollare che l'applicazione delle policy sia corretta. Non basta prevedere dei sistemi di valutazione delle performance blindati, ma serve ricontrollare, dandosi delle regole precise, che non siano intervenuti ad esempio dei pregiudizi inconsci. Questo è valido anche per aumenti e bonus, per cui, ad esempio, noi usiamo una serie di strumenti matematici in grado di dirci a che punto della curva si trova una persona, che valutazione di mercato ha, qual è la sua performance. Tutti elementi che valgono sia per l'uomo che per la donna e che possono rilevare eventuali anomalie.





### Che vantaggi vi ha portato la certificazione?

Diversi, sia in termini di *engagement* delle persone, che oggi sanno che c'è equità di trattamento, che rispetto alla comunicazione interna ed esterna.

### Il bilancio è positivo...

Per noi è stata una grandissima conquista anche in termini di consapevolezza organizzativa. Abbiamo sicuramente ancora delle aree di miglioramento, ma col tempo le perfezioneremo.

### In Italia in che percentuale le donne occupano una posizione manageriale in Philip Morris?

Del 32%. C'è da tenere conto che il nostro management team non è tutto frutto di una crescita

interna solo italiana. Molto spesso, infatti, le persone arrivano dall'estero per via di un processo di promozione o trasferimento globale o europeo.

### Quali sono i vostri target in termini di uguaglianza di genere?

Abbiamo dei target ma non delle quote. Ed è importante. Le quote possono voler dire che pur di raggiungere 50-50, per esempio, si privilegiano le persone solo per l'appartenenza al genere e non per il merito. Il target invece è qualcosa per cui si applicano tutte le procedure che è giusto applicare, un numero affiancato a una spiegazione. La quota invece è un must.

### Qual è il vostro target?

Il numero che ci siamo dati è mantenere i due sessi in una forbice compresa tra 60 e 40. Una proporzione che vuol dire tutto e niente perché è un target per tutti, ma non ci impone di assumere o promuovere le persone per il loro sesso. Semplicemente ci richiede di andare a vedere, alla fine dell'anno, se ha funzionato o per quali ragioni eventualmente non è stato possibile rispettarlo. Devo ammettere però che sogno il mondo in cui parlare di quote sia già qualcosa di superato, e il vero tema sia come valorizzare la diversità di leadership. A mio parere questa sarà la grande sfida delle organizzazioni e solo vincendola potremo avere ambienti veramente inclusivi. (i.i.)

LC PUBLISHING GROUP  
  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

8^ EDIZIONE

# IIP & TMMT AWARDS

## VOTA IL TUO PREFERITO

**EVENTO  
IN RIPROGRAMMAZIONE**

### MILANO

Sponsor



#LclpTmtAwards

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



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



**Valerio Bruno**  
Director Legal Services – Contracting – ICEG, *Accenture*



**Francesco Carducci**  
D.P.O & Senior Legal Manager IP, *Gruppo Lactalis Italia*



**Nadia Francesca Cipriano**  
Direttore Affari Legali, *Olivetti*



**Antonio Corda**  
Legal Affairs Director, *Vodafone Italia*



**Barnaba Costalonga**  
Senior Director Business & Legal Affairs, *ViacomCBS Networks Italia*



**Furio Curri**  
Head of Group General Legal Affairs, *Assicurazioni Generali*



**Carmen Di Marino**  
Legal & Compliance Counsel Europe, *Bellicum Pharmaceuticals*



**Chiara Gentile**  
General Counsel, *Gruppo De Cecco*



**Giacomo Leo**  
General Counsel, *Valentino*



**Francesco Martiniello**  
Chief Compliance Officer – Anti-Money Laundering Officer – Group DPO, *ilimity*



**Salvatore Mautone**  
Head of Legal & Compliance, *KIMBO*



**Monica Nannarelli**  
Direttore Ufficio Legale, *Morellato*



**Daniela Paletti**  
Head of Legal, *Edizioni Condé Nast*



**Raffaella Romano**  
WW General Counsel & Compliance Officer, *Bottega Veneta*



**Valérie Ruotolo**  
Head of Legal, *HP Italy*



**Juna Shehu**  
General Counsel, *Poltrona Frau Group*



**Umberto Simonelli**  
General Counsel, *Brembo*



**Pierluigi Zaccaria**  
Responsabile Legal Affairs, *SEA Milano*

# Npl, Utp ed esecuzioni immobiliari AI TEMPI DEL COVID19. Il 2020 è **giudizialmente** già finito?

di mirko frigerio\*

Che cosa si devono aspettare i cosiddetti "operatori del credito" da questa situazione che, per cause maggiori, sta inevitabilmente bloccando anche i loro business plan, le strategie di recupero e gli stessi tribunali? il Centro Studi AstaSy Analytics ha calcolato quelle che saranno le conseguenze inevitabili del blocco del lavoro dei tribunali nel settore delle esecuzioni immobiliari.

Per prima cosa i tempi medi della giustizia, si allungheranno in media di 270 giorni attestandosi quindi a 1.808 giorni, pari a circa 5 anni, contro i 4 anni e 3 mesi delle statistiche medie rilevate dall'Osservatorio T.S.E.I. nella sua ultima analisi.

Ciò significa che gli incassi dalla giustizia, a eccezione dell'attuale cash in court, saranno posticipati di almeno 270 giorni, pari cioè a 9 mesi di allungamento medio statistico di tutti i business plan. Per far

comprendere meglio questo aspetto utilizzeremo come esempio le linee guida in materia di esecuzioni immobiliari disposte dal Tribunale di Roma. Il tribunale romano ha dichiarato la sospensione delle attività di pubblicazione degli avvisi d'asta sino alla data del 31 Luglio 2020, il che vuol dire che la prima asta immobiliare post crisi si potrà quindi presumibilmente avere intorno al 16 ottobre. Ipotizzando l'aggiudicazione del lotto, il saldo potrà avvenire entro 120 giorni, quindi entro febbraio 2021. Possiamo dichiarare che, fatte salve iniziative diverse dei singoli tribunali e fatta salva l'elasticità, anche mentale, dei gestori e dei servicer, l'anno giudiziale 2020 potrebbe considerarsi concluso.

Il secondo aspetto, più psicologico, è legato invece alle effettive volontà di partecipare a un'asta in piena crisi finanziaria. Lo **sconto medio** tra valore della CTU (consulenza tecnica di ufficio) e il probabile valore di aggiudicazione del bene si abbasserà di un ulteriore 25%, passando dall'attuale medio 54% al prospettico **68%**, riducendo

ulteriormente i flussi di recupero. È inevitabile pensare che, senza sollecitazioni e senza azioni a tutela del credito, questi saranno gli scenari più plausibili, considerando anche il fatto che i probabili acquirenti saranno mentalmente allontanati dalla volontà partecipativa, creando un vuoto di partecipazioni e conseguentemente l'abbattimento di "un giro d'asta" dei valori di recupero.

Cosa possono fare quindi coloro che lavorano nella filiera del credito per evitare questa perdita di valore che, oltre che intaccare i business plan del credito e riformulare le curve di recupero, può aggravarsi con il creare nuove e insostenibili situazioni? Il consiglio è quello dell'**elasticità**, ovvero occorre individuare tutte quelle azioni a tutela del credito che si differenziano dalla sola attività giudiziale.

Ecco alcune possibilità applicabili da oggi stesso.

**Primo: accordi stragiudiziali.** Se si fermano i tribunali non si devono fermare le persone. Il 32% delle esecuzioni immobiliari ha la possibilità di trovare

un accordo stragiudiziale tra banca e debitore. In alcuni casi la volontà di mantenere l'immobile corrisponde alla volontà di trovare un accordo tra le parti e quando il debito non è eccessivamente elevato si può pensare a una sospensione dell'esecuzione, con mantenimento della garanzia, e un piano di rientro in 24 mesi.

**Secondo: accordo per la vendita del bene.** In alcuni casi l'accordo può essere trovato anche proponendo il bene in vendita su iniziativa del proprietario, utilizzando sia una seria valutazione del bene, sia un agente o consulente immobiliare che, affiancato da un bravo gestore e a una struttura legal, ne comprenda i volumi debitori e costituisca una linea di chiusura che porti alla vendita del bene in tempi e recuperi notevolmente inferiori rispetto alla giustizia. Statisticamente un bene posto in vendita a mercato libero viene commercializzato in circa 6 mesi e i valori di recupero, pur dovendo pagare soggetti intervenuti in procedura e professionisti, si attesta intorno al 30% in più del presunto incasso giudiziale.

**Terzo: lavoro immediato sulla pubblicità, anche commerciale, degli immobili.** La pubblicità fatta anche su portali commerciali professionali e di settore, può avvicinare l'acquirente finale al mercato creando un vortice positivo di attrattività.

**Quarto: incentivazione delle aste telematiche per le procedure concorsuali.** Il 24% dei beni posti in asta è rappresentato da immobili che provengono da fallimenti e procedure concorsuali; per questi beni fanno ancora fede le disposizioni di cui all'art. 107 del R.D. 267/1942 che consente anche la possibilità che possano pervenire offerte irrevocabili, congrue e cauzionate.



Favorendo la pubblicazione attiva su portali di aste telematiche, supportate da adeguata pubblicità commerciale chiunque potrebbe, congruamente, far pervenire una proposta cauzionata alla procedura e accelerare i tempi delle aste.

**Quinto: cessioni dei singoli crediti large e medium e predisposizione micro pacchetti di small-ticket a utilizzatori finali o operatori locali.** Studiare puntuali cessioni di single name fatte a investitori qualificati o professionali o a imprenditori locali interessati al bene stesso. Ne uscirà uno scenario migliore e più performante che farà anche ripartire la politica economica dei territori; parliamo di cantieri fermi, terreni, capannoni, piccoli frazionamenti.

**Sesto: utilizzo attivo e strutturato delle Re.o.Co.** Il 3% degli asset (numericamente) cuba oltre il 31% del volume dei crediti da recuperare; questo ci porta a comprendere che all'interno dei portafogli vi sono dei beni di pregio e degli asset di particolare rilevanza come hotel, piattaforme commerciali, piattaforme a reddito. È necessario, in questo periodo, attivare non più passivamente le RE.o.Co. e acquisire un numero seppur limitato di immobili che possano essere successivamente messi a reddito, gestiti e successivamente rivenduti, al fine di tamponare la perdita di valore causata dai

continui ribassi.

**Settimo: incominciare da subito le analisi sugli UTP.**

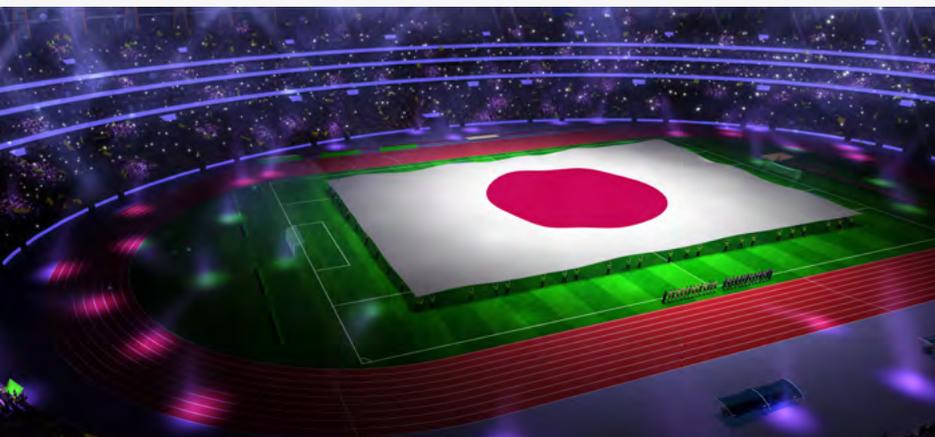
Per decidere il destino dei futuri portafogli occorre valutare, analizzare e supportare l'imprenditoria; l'UTP puro non ha ancora in pancia la sofferenza effettiva ma prevenire questa fase durante la crisi, analizzando l'impresa, il mercato nella quale si colloca, la disposizione geografica e gli asset e il prodotto sottostanti, può consentire di evitare il default. Si tratta di un'azione da mettere in campo immediatamente.

Questi sono alcuni spunti che ogni singolo gestore, amministratore delegato, operatore, direttore generale, capo crediti, valutatore, analista, consulente esterno, consulente del credito e del debito deve prendere seriamente in considerazione, perché questa crisi consente almeno di avere il tempo di analizzare i portafogli per decidere nuove e più attive strategie che, se fatte, possono portare anche a un più attivo e rivoluzionario modo di gestire gli NPE su tutta la filiera del credito. 📄

*\*Fondatore&Vicepresidente  
Esecutivo NPLS RE  
SOLUTIONS e Presidente del  
Centro Studi Astasy Analytics*

# Il rinvio di Tokyo 2020 costerà oltre 5 MILIARDI di dollari

di Laura Morelli



La fiaccola che da secoli accende il tripode dando il via ai Giochi, lo sfarzo e i colori della cerimonia di apertura, la sana competizione delle Olimpiadi, nate in Grecia nel 770 a.C., che ogni quattro anni riuniscono milioni di persone di paesi di tutto mondo davanti alla tv. La magia dello sport che fa dimenticare - almeno per un mese - le tensioni e le divisioni politiche, economiche e sociali. Non quest'anno, non quando è in corso una pandemia che non si vedeva da almeno cent'anni, non mentre in tutto il mondo muoiono decine di migliaia di persone a causa del coronavirus Covid19.

Dopo settimane di prese di posizione, di ripensamenti e di mezzi annunci, alla fine il primo ministro del Giappone **Shinzo Abe** si è dovuto

arrendere alla realtà dei fatti, annunciando, a fine marzo, il rinvio al 2021 delle Olimpiadi di Tokyo 2020 che sarebbero dovute iniziare il 24 luglio.

L'edizione, così è stato deciso, si chiamerà comunque Tokyo 2020, per non perdere - almeno - l'investimento sul merchandising e il marchio.

Nel complesso infatti, stando alla società di ricerca LearnBonds, il ritardo dei Giochi olimpici di Tokyo potrebbe produrre perdite complessive pari a oltre 5,5 miliardi di dollari.

Nel 2013, quando la capitale giapponese vinse la gara per ospitare l'evento, era stato stimato che i

Giochi sarebbero costati circa 6,6 miliardi di dollari (730 miliardi di yen), cifra che è poi aumentata nel corso degli anni e a fine 2019 gli organizzatori hanno stimato una spesa pari a 12,3 miliardi di dollari circa (1,35 miliardi di yen).

Secondo Statista, a oggi il comitato organizzatore del Giappone ha investito 5,51 miliardi di dollari per ospitare le Olimpiadi, la città di Tokyo ha investito 5 miliardi mentre il governo centrale ha erogato circa 1,40 miliardi di dollari, per un totale di circa 12 miliardi di dollari appunto.

Questa cifra include ad esempio i 3,56 miliardi spesi per garantire la preparazione degli 11mila atleti olimpici e dei 4400 atleti paralimpici, i costi di manutenzione e gestione delle location e del villaggio olimpico, stimati per circa 210 milioni, e le spese di comunicazione e public relations per 91 milioni. Tutte risorse ora andate in fumo.

Poi va considerato l'indotto. I Giochi olimpici avrebbero dovuto produrre un impatto economico per il Giappone di circa 2 miliardi di ricavi grazie soprattutto a turismo, consumo interno e lo sviluppo urbano della capitale e 4,4 miliardi da sponsorizzazioni e offerte pubblicitarie.

Incassi che l'amministrazione giapponese non vedrà prima di luglio 2021.

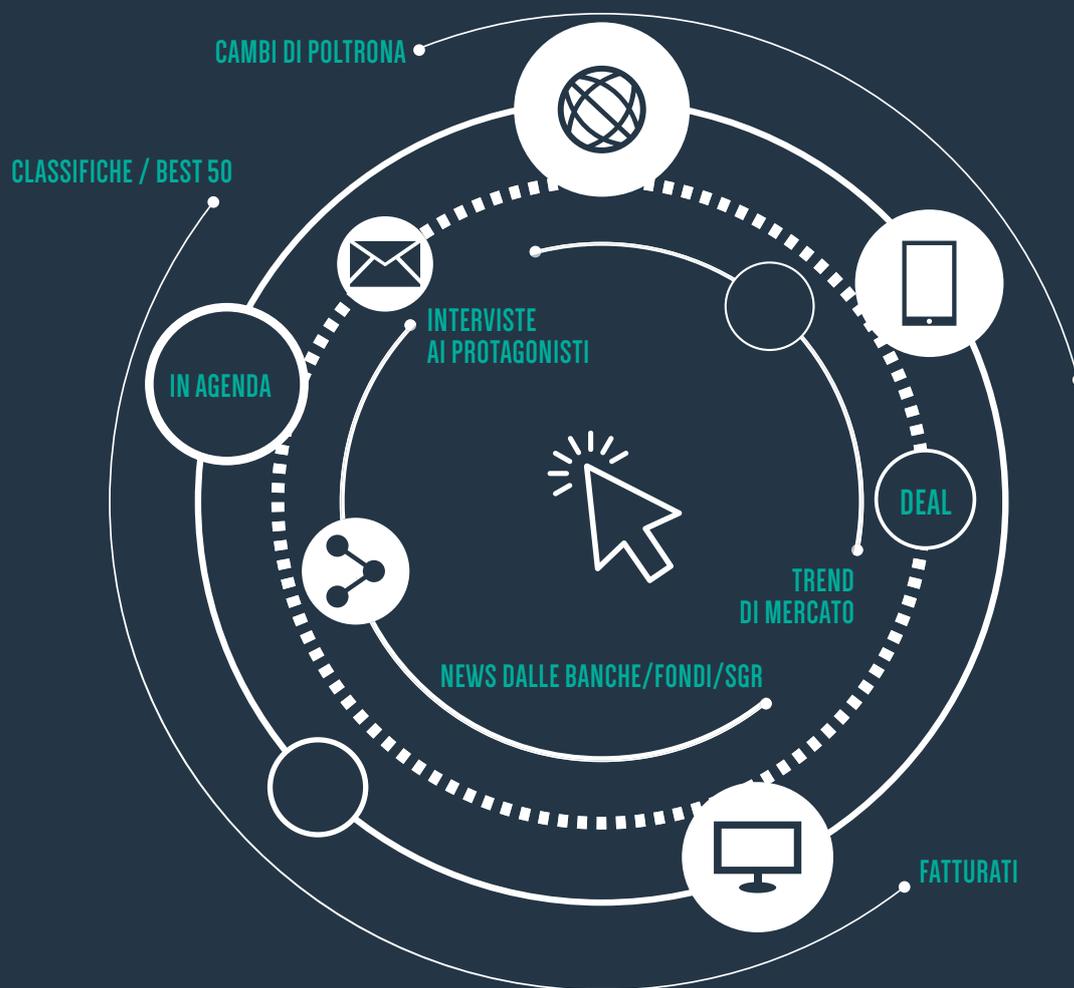
Per il Giappone questo è il secondo rinvio dei Giochi olimpici su tre totali ospitati dal Paese: la prima volta fu per le Olimpiadi di Tokyo 1940, in piena Seconda guerra mondiale.

Gli altri due rinvii nella storia dei Giochi ci furono per le edizioni di Berlino 1916 e Londra 1944, annullate a causa delle guerre e recuperate molti anni dopo. 📺



# 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)



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **4** posizioni aperte, segnalate da **4** studi legali: Caiazzo Donni Pappalardo & Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Studio Legale Tributario Ginex & Partners.

I professionisti richiesti sono **6** tra giovani avvocati, associate, commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono: banking & finance, societario, tributario, contabilità, m&a, contenzioso.

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



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



---

## CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO & ASSOCIATI

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Trainee/junior lawyer

**Area di attività.** Banking & finance department

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio intende inserire una risorsa giovane nel proprio dipartimento di bancario e finanziario con una ottica di lungo periodo

**Riferimenti.** Contattare: [info@cdplex.it](mailto:info@cdplex.it)

---

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

**Area di attività.** Societario, tributario, contabilità, m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali

**Riferimenti.** [info@rdra.it](mailto:info@rdra.it)

---

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Contenzioso commerciale e arbitrale

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** L'ufficio milanese dello Studio Legale Sutti seleziona neolaureati in giurisprudenza in Italia fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio

**Riferimenti.** Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae

completo all'indirizzo [recruitment@sutti.com](mailto:recruitment@sutti.com), e, in caso d'interesse di massima dello studio per il profilo, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello SLS

---

## STUDIO LEGALE TRIBUTARIO GINEX & PARTNERS

**Sede.** Bari

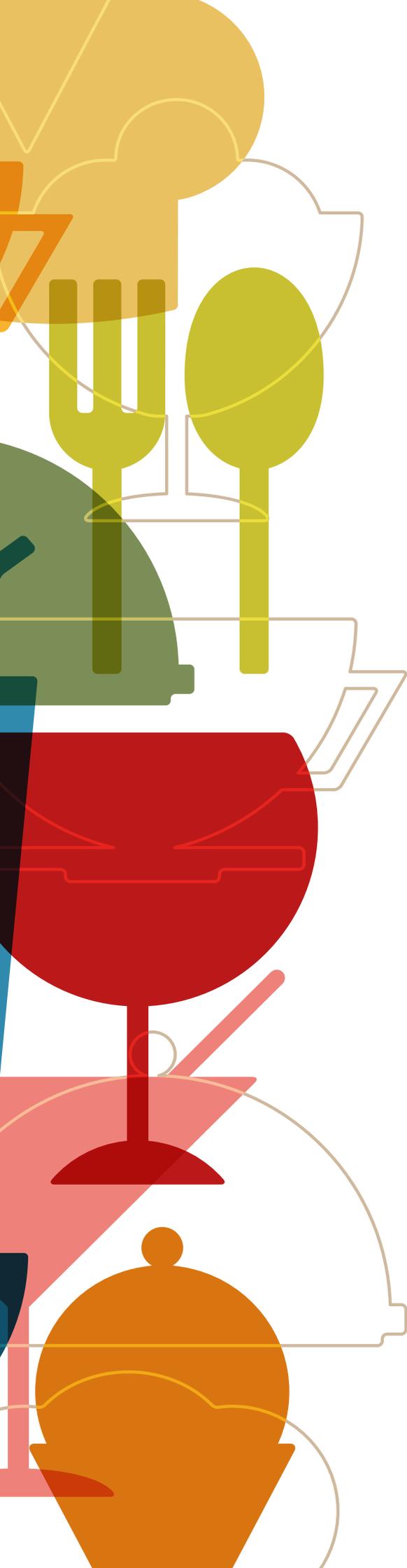
**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Diritto tributario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Per la sede di Bari lo Studio seleziona neolaureati in giurisprudenza o giovani avvocati fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice diritto tributario. Sono altresì richieste una buona padronanza di pacchetto Office, flessibilità e massima serietà. Costituisce titolo preferenziale la frequenza di un master in diritto tributario

**Riferimenti.** Per partecipare alla selezione è necessario trasmettere un curriculum vitae completo all'indirizzo [segreteria@studioginex.it](mailto:segreteria@studioginex.it)



**LE TAVOLE  
DELLA LEGGE**

## **FOOD BUSINESS**

SONIA PERONACI,  
DAL WEB ALLA FACTORY

## **STELLE CONTRO IL VIRUS**

SOLIDARIETÀ, GLI CHEF IN CORSIA

## **FORMAT**

IL FORNELLO PUGLIESE  
È DIVENTATO UN CONCEPT

## **CALICI E PANDETTA**

NERVI GATTINARA,  
LA DESCRIZIONE DEL NERO

**LE TAVOLE DELLA LEGGE (DELIVERY)**  
SI CENA A CASA MA CUCINA CANZIAN

Da commercialista a fondatrice del sito di ricette Giallo Zafferano. Quasi 14 anni fa, quando ancora non esistevano gli smartphone e i social, Peronaci ha sviluppato un nuovo modo di comunicare la cucina attraverso contenuti online. Oggi è al timone di [Soniaperonaci.it](http://Soniaperonaci.it)

# SONIA PERONACI, DAL WEB ALLA FACTORY

di [francesca corradi](#)

Tanti la conoscono come food blogger anche se in realtà non ha mai avuto un blog. A **Sonia Peronaci**, invece, va il merito di aver creato il sito GialloZafferano, il cui nome è stato immaginato in onore di Milano, al tempo solo capitale del business e della moda e oggi, grazie a Expo 2015, anche del cibo. Madre altoatesina e papà calabrese, chef, Peronaci rifugge la ristorazione investendo, con perseveranza, nel web.

Ex commercialista, l'imprenditrice digitale inizia l'avventura online nel 2006, con il marito **Francesco Lopes**, ideatore del sito Fiscoetasse.it. Lei creativa, lui esperto di conti e seo, insieme sviluppano GialloZafferano, un portale talmente importante per l'epoca che nel 2009 viene comprato da Banzai, fatto crescere e poi rivenduto a Mondadori nel 2015. Abbandonato il primo progetto, cinque anni fa nasce Soniaperonaci.it, dove ai contenuti legati al food si affiancano eventi e corsi.

Peronaci è tra le prime persone in Italia a occuparsi di cucina - senza essere uno chef - non attraverso libri bensì contenuti video. In molti, soprattutto millenials, hanno imparato a fare la besciamella, la pasta frolla o la parmigiana di melanzane

»»



FOODCOMMUNITY

AWARDS

4<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE

30.11.2020

ORE 12.00 • MILANO

SPONSOR

大成 DENTONS

#FoodcommunityAwards

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

sul suo canale. È anche grazie a lei che in Italia si sviluppa un nuovo modo di raccontare le ricette, una vera rivoluzione se pensiamo che, prima della diffusione massiccia di internet, sfogliavamo i libri dell'Artusi o di Suor Germana (ndr scomparsa a marzo all'età di 81 anni).

L'imprenditrice ha fatto da apripista al mondo del food online e ha saputo guardare la cucina in modo diverso, con gli occhi del web, all'epoca uno sconosciuto, rivolgendosi a un target non di professionisti ma di appassionati. A MAG racconta l'evoluzione del food nel digitale ricordando che per fare impresa «si deve diversificare il business e avere sempre un piano b».

#### **Da commercialista a imprenditrice...**

Tutto ciò che, con mio marito, abbiamo costruito fino ad oggi è nato da una passione, anzi due: la cucina e la tecnologia. Personalmente sono sempre stata una grande fan del web, mi piaceva navigare e arrivare in ogni punto del mondo stando comodamente seduta.

#### **Il dna ci ha messo lo zampino...**

Sì, sono figlia di uno chef e mi sono sempre ripromessa di non fare ristorazione. Da sempre ha rappresentato per me una professione piena di sacrifici che non mi ha permesso di vivere i miei genitori.

#### **Come e quando inizia l'avventura nella rete?**

Guardando dei programmi di cucina americana mi sono detta: «Se lo fanno gli americani che non sanno cucinare perché non dovremmo farcela noi?». Nel 2006 nasce GialloZafferano. Non c'erano smartphone e tablet e nemmeno Facebook era così sviluppato.

#### **A chi vi siete ispirati?**

Per noi il benchmark è Martha Stewart, la grande signora degli arrostiti. Prendiamo sempre idee dall'estero, in generale. Siamo partiti con il food pensando poi di poter fare altre cose. In realtà ci siamo focalizzati sul cibo perché ci piace.



#### **Come mai questo nome al sito?**

È un omaggio alla nostra città, Milano, che nel 2006 nemmeno si sognava di diventare la capitale del food.

#### **Perché un sito e non un blog?**

Il sito aveva e ha tuttora una marcia in più a livello di seo e ricerca contenuti. Quando abbiamo iniziato all'interno dei siti c'erano i forum, per interagire, poi spazzati via dai social.

#### **Da subito tanto pubblico ma pochi investitori...**

Sì, abbiamo avuto immediatamente un enorme successo. Nel 2006 non riuscivamo però ancora a capire come coinvolgere le aziende e come poter guadagnare soprattutto dal web.

#### **Quando avete iniziato a "fatturare"?**

Alla fine del 2008. Siamo stati perseveranti nel senso che abbiamo sempre fatto contenuti, ci abbiamo creduto e poi finalmente è arrivato anche il ritorno economico, quello che mancava all'inizio. I social hanno un po' amplificato questo fenomeno e poi da lì le aziende hanno cominciato a fare i primi tentativi d'investimento.

#### **Nel 2009 siete stati acquisiti da Banzai...**

Sì, dalla storica internet company italiana che investiva i nuovi canali dedicati agli



studenti. Siamo diventati dirigenti, ma dipendenti, e con tutte attrezzature e studi di registrazione a disposizione: un sogno. Da quel momento abbiamo cominciato a “evangelizzare le aziende”.

**Una continua ascesa tanto che a novembre 2013 GialloZafferano diventa anche una trasmissione televisiva...**

Far parte di una grande azienda con molti professionisti di vari settori ci ha insegnato tantissimo.

**Nel 2015 il portale viene venduto a Mondadori e nello stesso anno per voi inizia una nuova avventura. Un cambio o un'evoluzione?**

Tutte e due. Avevamo voglia di cambiare perché nell'ultimo periodo facevamo sempre le stesse cose e ci sentivamo stretti in quei panni. Volevamo, poi, essere padroni di noi stessi e sviluppare mille idee in testa che in quel momento

all'azienda sembravano non interessare, soprattutto dopo la quotazione in Borsa nel 2013. Quando siamo partiti con GialloZafferano eravamo tre o quattro mentre quando abbiamo deciso di andare via, a settembre 2015, eravamo 30 persone. La nostra creatura era diventata troppo diversa dall'originale. Sentivamo, inoltre, che era giunto il momento di incontrare le persone.

**Quando è partito il progetto Soniaperonaci.it?**

A ottobre 2015 siamo andati online. Il nostro desiderio era di creare anche un posto di aggregazione e quindi abbiamo dato vita a una factory. Abbiamo inoltre creato dei native in cui parlavamo di aziende e territorio: da Ferrero in Costa D'Avorio a Italkali con il sale siciliano. Una sorta di diario di viaggio in cui raccontare le fasi del prodotto in una geografia: un'esperienza bella e ben riuscita.

**Non solo contenuti...**

C'è l'identificazione, il cliente cerca la persona, in questo caso cerca me. Sono finita quindi con tutte le scarpe dove non volevo andare, cucinare. Abbiamo trovato uno spazio e da lì abbiamo voluto costruire una redazione e anche un posto attrezzato per la scuola. Abbiamo poi cominciato a fare degli eventi un po' in sordina, per le aziende con cui già collaboravamo, e poi siamo cresciuti con il passaparola. Il business ora è 50 e 50.

**La vostra è una vera e propria impresa. Ci dà qualche numero?**

Siamo dieci dipendenti. Abbiamo chiuso il 2019 con un fatturato attorno ai 700mila euro. Per il 2020 avevamo iniziato l'anno con l'obiettivo di arrivare a un milione di euro, anche grazie al nuovo libro e programmi tv, vedremo...

**Quali caratteristiche deve avere un imprenditore?**

Essere pronto a cambiare strada cioè ad adeguarsi a quello che il mercato chiede. Nel digitale bisogna essere anche perseveranti e lavorare tantissimo senza aspettarsi dei ritorni immediati.

## La presenza sui social



### INSTAGRAM

- follower 617mila, dal 2018 crescita da 243mila
- pubblico: prevalentemente femminile (80%), fascia 25-44 anni
- media impression storie: 15mila



### NEWSLETTER

**42mila**  
**Iscritti**



### TWITTER

- follower 45mila



### FACEBOOK

- follower 612mila
- persone raggiunte: 1,2 milioni
- target: 35-44



### PINTEREST

- views mese 704mila
- follower 53mila

È fondamentale credere nel proprio progetto e vederne il potenziale.

### Un po' come quando si entra in una casa vuota da ristrutturare...

Sì, ci abbiamo impiegato più di tre anni prima di ingranare, guadagnare e poterci permettere qualche collaboratore.

### Nel frattempo ha cresciuto tre figlie, anche loro lavorano con voi?

Sì, Debora è la primogenita 30enne. Dopo

aver lavorato al nostro fianco per una decina di anni ha deciso di spiccare il volo e ora fa consulenze per diverse aziende. Valentina, la secondogenita, lavora invece in Eni mentre la più piccola, Laura, è nel Sud dell'Inghilterra, dove studia animazione all'università.

### Qualche rimpianto di aver abbandonato la carriera da commercialista?

No, anzi tanta soddisfazione.

### Nota qualche differenza nel business del web rispetto a quando avete cominciato?

Ormai le aziende sono abituate a internet e a investire nel web. Se sei bravo, fai qualcosa di bello e che piace il guadagno è più automatico e veloce.

### Occuparsi di cucina è diventato una moda?

Sicuramente adesso tutti vogliono fare qualcosa che sia inerente al food, in qualsiasi direzione, però è anche vero che c'è una selezione naturale. Dal 2006 a oggi abbiamo visto nascere e morire tanti siti e blog.

### Tanti hanno la passione del food ma pochi riescono a trasformarla in un vero lavoro...

La velocità è tutto e non tutti ce la possono fare. C'è talmente tanta competizione che bisogna specializzarsi, trovare un proprio target. Servono, inoltre, professionalità, costanza e contenuti di qualità, così come investimenti e pazienza.

### Un commento sulla situazione d'emergenza attuale?

Questo momento ha sottolineato l'importanza della diversificazione del business, cioè di cercare di sviluppare un canale differente e parallelo e avere un piano b. Nel nostro caso, in questo periodo, ci stiamo focalizzando esclusivamente sulla parte dei contenuti e abbiamo messo da parte gli eventi.

### Cosa si aspetta dal domani?

Penso ci saranno molte idee e stimoli nel mondo del food. Non vediamo l'ora di riprendere i social brunch e gli workshop. 🍷



ENRICO CERIA



CARLO CRACCO



ALFIO GHEZZI

# SOLIDARIETÀ, gli CHEF in corsia

Dalla famiglia Cerea che gestisce la mensa dell'ospedale da campo degli alpini a Bergamo, a Cracco che prepara i pasti per gli operai in Fiera di Milano, fino alla merenda di Ghezzi per i medici di Rovereto

di francesca corradi

# S

Solidarietà, è questa la prima parola che mi viene in mente se penso alla mobilitazione del mondo della ristorazione, che in questi giorni così difficili marcia compatto e scende in campo, armato di grembiuli e mascherine, con quello che sa fare meglio: cucinare. Un gesto d'amore, così spontaneo ma necessario, verso chi sta combattendo l'emergenza sanitaria in prima persona, a partire dal personale medico-sanitario. Continua così il racconto de "il virus del cambiamento",

iniziato sulle pagine di [MAG 138](#). La pandemia che si è abbattuta duramente anche sulla ristorazione ha portato alla luce il lato più solidale e umano di chi opera nel settore. La mobilitazione degli addetti ai lavori mi ha reso fiero di quei professionisti che raccontiamo su [foodcommunity.it](#) e [MAG](#).

## I CERECA NELL'OSPEDALE DA CAMPO

La famiglia Cerea ha dato il La a questa gara di "solidarietà" che ha coinvolto trasversalmente tutta la ristorazione.

**Enrico Cerea** insieme alla squadra del ristorante Da Vittorio e il team di ristorazione collettiva Vicook - una quindicina di persone tra cuochi, operatori, segreteria e logistica - si è trasferito nelle cucine del cantiere dell'ospedale da campo degli alpini alla Fiera di Bergamo: una dependance dell'Ospedale Papa Giovanni, nata dal nulla e con 230 posti letto.

«Non potevo stare con le mani in mano allora ho preso il telefono e contattato la Protezione Civile. In dieci giorni, grazie agli artigiani e volontari bergamaschi, abbiamo allestito un ospedale da campo con pareti, letti, lavandini», afferma lo chef Enrico Cerea.

In uno dei territori più martoriati dall'emergenza sanitaria, i ristoratori di Brusaporto hanno il compito di gestire la mensa per medici, infermieri e degenti. Un progetto che li vedrà coinvolti fino a fine luglio, come da previsione.

«Ora siamo operativi ma non sono ancora arrivati i malati. Cuciniamo 150 pasti al giorno. Quando l'ospedale sarà attivo serviremo circa 350 persone, tra colazione, pranzo e cena», evidenzia lo chef bergamasco.

E gli spazi non sono certo quelli del ristorante. «Abbiamo adattato una cucina preesistente. Tutto il self service è stato messo in sicurezza con dei vetri e un percorso di entrata e uscita con delle distanze da mantenere. Le pietanze vengono servite in monoporzioni e con piatti e stoviglie monouso. Ogni persona, inoltre, siede al tavolo da sola», racconta Cerea.

«Cuciniamo di tutto e di più anche carne piemontese e toscana, il baccalà del Nord e altri prodotti pregiati», afferma lo chef. E i primi riscontri sui pasti sono positivi.

Tutto questo è stato possibile anche grazie all'appello di Enrico Cerea sui suoi social, che ha chiamato a raccolta le forze produttive e i ristoratori bergamaschi. «C'è stata una dimostrazione di generosità davvero incredibile.

Più di mille aziende ci hanno contattato per darci il loro aiuto, con prodotti anche di grande qualità che di solito usiamo nella cucina di Da Vittorio - racconta Cerea -. Poiché non vogliamo sprecare nulla, in base alle scadenze e al deperimento della merce, stiamo progettando un'altra iniziativa solidale che consiste nella distribuzione dei prodotti in eccedenza alle famiglie più bisognose».



# MASCHERPA

tiramisù + coffee



## when food meets coffee

La prima tiramisuteca di Milano,  
scopri tutti i gusti del tiramisù.

Mascherpa è un locale dedicato al tiramisù.

Una piccola boutique del tiramisù nel cuore della città e che prende il suo nome dal dialetto milanese in cui mascherpa significa mascarpone. Viene proposto sia nella sua versione classica che in numerose varianti di gusto ed affiancato da altre creazioni di pasticceria che ruotano sempre attorno ai tre ingredienti chiave: mascarpone, savoiardi e caffè.



## CRACCO E LA “SCHISCETTA” PER GLI OPERAI DELLA FIERA

Anche lo chef **Carlo Cracco** ha dato un contributo a quest'emergenza preparando pasti per i 400 operai impegnati, notte e giorno, nel cantiere della Fiera Milano City. Da inizio lavori e con la sua squadra del ristorante in Galleria, lo chef vicentino ha confezionato migliaia di pranzi e cene per le persone che il 31 marzo hanno consegnato i padiglioni del nuovo ospedale con terapia intensiva, costruito in tempi record.

«Nella struttura non c'era la mensa perciò, fin dal primo giorno, abbiamo dato la nostra disponibilità a cucinare. Preparavamo i pasti in Galleria per poi portarli in fiera. Ogni giorno un menù diverso: dalla pasta al pesto all'insalata di riso ma anche carne e frittata». Un movimento solidale che ha coinvolto anche molti produttori. «Tutto questo è stato possibile anche grazie al contributo dei nostri fornitori: dal riso della Riserva San Massimo, alla pasta del Pastificio Felicetti fino al caffè Lavazza. Anche il panificio francese Egalité si è fatto avanti. Abbiamo ricevuto tantissime offerte d'aiuto in forza lavoro e merce».

Ora la mensa dell'ospedale sarà gestita da un'azienda di ristorazione collettiva, che si è aggiudicata il bando per preparare i pasti per malati e operatori, in un ambiente sterilizzato. Cracco, però, continuerà in altri modi a dare il suo contributo alla città.

## ALFIO GHEZZI E LA MERENDA “STELLATA” PER I MEDICI

«Questi momenti fanno emergere la parte virtuosa della società e delle persone. Ti senti di partecipare a una comunità quindi sai che puoi fare qualcosa», afferma **Alfio Ghezzi** che, dopo aver chiuso il

ristorante, il 7 marzo, e dopo due settimane di riorganizzazione, è sceso in campo. «Spinto dalla solidarietà dei miei colleghi, i Cerea in primis, ho chiamato il presidente di Trentino Solidale, con cui collaboro da un po', e insieme abbiamo pensato a come essere d'aiuto in questa situazione». In poco tempo Ghezzi è entrato, da solo, nelle cucine del nosocomio dell'Ospedale di Rovereto con un gesto di grande semplicità.

Medici, infermieri e personale sanitario dell'Ospedale Santa Maria del Carmine possono contare su una merenda, ovvero una “gusto-box” preparata dallo chef stellato, patron del ristorante Senso al Mart.

«Ho pensato di integrare il lavoro dei cuochi dell'ospedale confezionando qualcosa fuori dall'ordinario sperando di riuscire, con le mie ricette, a dare conforto al personale medico sanitario impegnato in prima linea nella lotta contro il Covid-19».

Ogni giorno, esclusa la domenica, lo chef confeziona circa 120 box, preparati il giorno prima e completati la mattina alle 11, quando i sacchetti vengono consegnati al personale. All'interno c'è una sorta di merenda fredda, composta da una pietanza dolce e una salata, accompagnata da acqua e frutta o yogurt.

«Il mio è solo un piccolo pensiero che può durare pochi minuti di sollievo, niente di speciale ma tutto è preparato con amore e gusto. Ho cercato di lavorare con i sapori di casa: dal panino morbido con speck e rafano a un'insalata di riso fino alla sacher».

Nessuna *mise en place* stellata per la merenda: «Non si può salire in corsia con un vassoio e i contenitori devono essere piccoli, trasportabili e igienizzabili», racconta Ghezzi.

Le “gusto-box” vengono preparate nella cucina interna del nosocomio a fianco dei venti cuochi che si occupano dei pasti destinati al personale e ai degenti. «Sono stato molto colpito dall'organizzazione e standardizzazione della cucina dell'ospedale, non me la immaginavo così attrezzata», ammette lo chef.

E per la merce, la prima settimana ha fatto la spesa Ghezzi ma si sono già fatti avanti alcuni fornitori locali per donare prodotti. Lo chef ha dato la sua disponibilità per tutto il tempo necessario a debellare il virus, anche dopo l'eventuale riapertura del ristorante. «Sono sempre stato legato al territorio – ammette il professionista trentino – e questo sarà ancora più necessario quando tutto sarà finito».



# IL FORNELLO PUGLIESE è diventato un CONCEPT

Il Mannarino è la metamorfosi del concetto di macelleria di quartiere che diventa osteria, con cucina e griglia a vista. L'ospite sceglie cosa, come e dove mangiare. E ora lo fa anche online

di francesca corradi

# B

Benvenuti al Nord. Tre ragazzi - **Filippo Sironi, Gianmarco Venuto e Luca Ballabio** - un anno fa hanno ideato Il Mannarino. Siamo di fronte all'evoluzione del tipico fornello pugliese simbolo di Cisternino - basato su carne scelta al banco e grigliata al momento - e che a Milano diventa un concept cool. Nato grazie a un finanziamento, che ha raccolto in fase di esordio 500mila euro per

l'avviamento del business, il format di ristorazione ha registrato ricavi superiori ai 600mila euro solo dopo l'apertura del primo punto vendita in zona De Angeli, a giugno 2019. Il Mannarino, il cui nome deriva proprio da uno degli strumenti utilizzati dai macellai, la piccola mannaia, strizza l'occhio a una clientela fatta di giovani lavoratori, molti "fuori regione", che ritrovano un luogo "familiare", il ricordo della macelleria di fiducia del paese.

«Vogliamo recuperare la figura del macellaio e il suo rapporto con il cliente, perso da tempo con la grande distribuzione», afferma Ballabio, che a soli 19 anni ha lanciato in Liguria la catena di ristoranti giapponesi Sushi Shabu.

Nessun menù fisso, è l'ospite a scegliere direttamente cosa mangiare tra i migliori tagli di carne disponibili al banco e pronti per essere cucinati. Tra le specialità non possono mancare le tipiche bombette pugliesi, in più versioni, gli involtini ma anche le tartare e le polpette. A questi si aggiungono i salumi, i formaggi e le verdure tipiche del Sud, come borragine, carciofi, bietole e cime di rapa. Non solo carne ma anche monoporzioni - servite nelle tipiche scodelle del tacco d'italia - tra parmigiana di melanzane, purea di fave e cicoria o friselle al pomodoro. A dicembre Il Mannarino si è ampliato con l'apertura di un secondo punto vendita in zona Repubblica, sovvenzionato interamente dai flussi positivi di cassa del primo negozio. Il format ha così raddoppiato coperti e previsioni di fatturato. Non lontano dalla Stazione Centrale, in via Carlo Tenca, ha acquisito una clientela più internazionale ma anche business. Uno degli assi nella manica della startup è senz'altro la qualità/prezzo soprattutto a pranzo, in cui si possono spendere tra i 12 e i 15 euro. A cena, invece, il prezzo sale ma difficilmente supera i 35 euro (bere compreso).

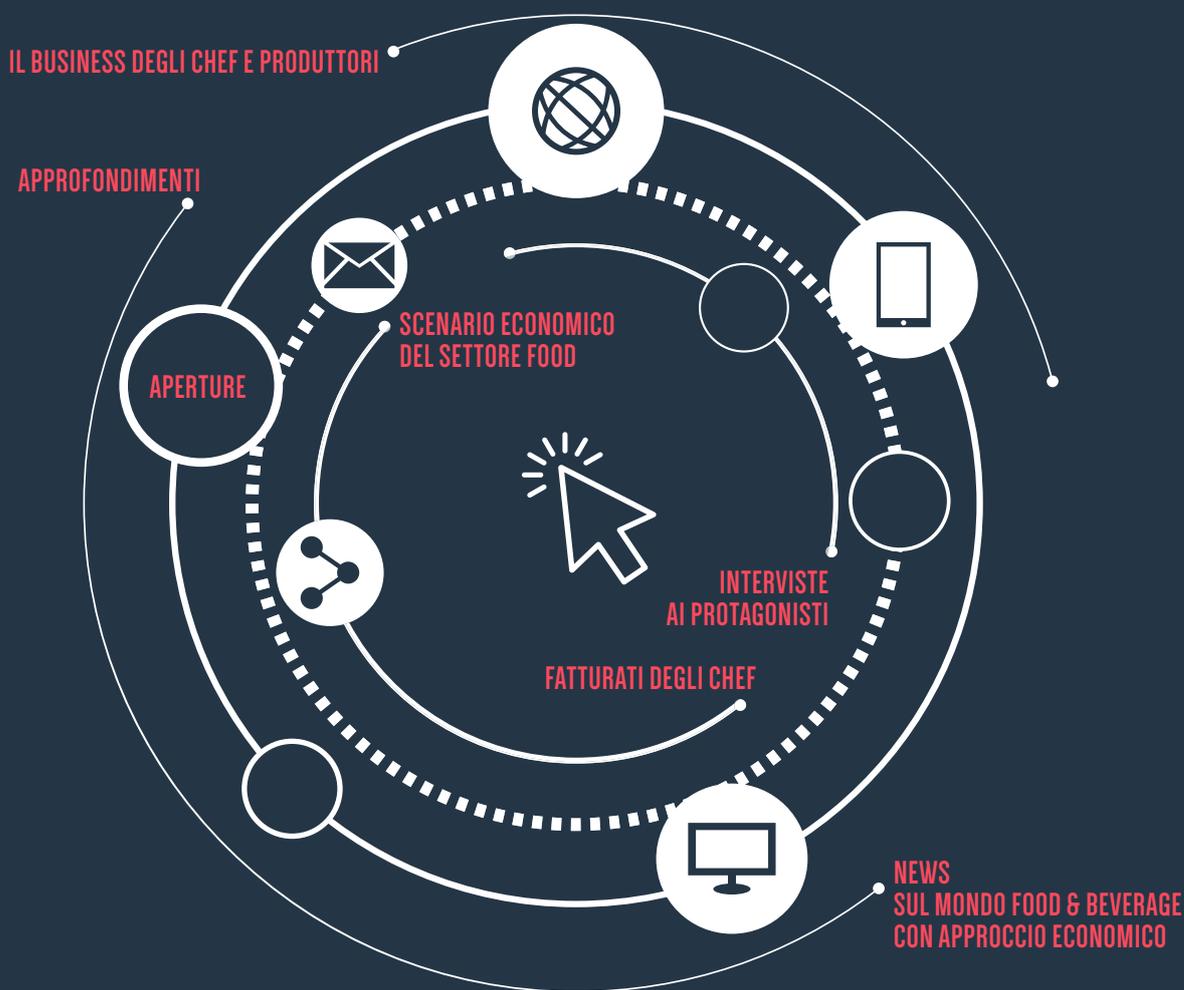
L'ambizione della startup è quella di diventare capillare. «Vogliamo creare una catena





# 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)



di ristoranti - dichiarano i soci fondatori -. Stimiamo di chiudere il 2020 con un fatturato pari a 5 milioni di euro su due store pienamente operativi al quale se ne aggiungerà uno a settembre. Il piano industriale, inoltre, prevede l'apertura di 20 punti vendita, entro il 2022, e il raggiungimento di 35 milioni di euro di fatturato». Anche in piena emergenza sanitaria Covid-19, che ha

colpito trasversalmente tutto il mondo della ristorazione (vedi MAG 138), i fondatori de Il Mannarino non si sono persi d'animo. In meno di due giorni è stata sviluppata la piattaforma, andata online in tempo record sabato 14 marzo, per portare la carne domicilio non solo su Milano ma anche in tutta la provincia di Monza e Brianza.

«Siamo molto orgogliosi del fatto di essere stati i primi a riconvertire il business. Siamo partiti pochi giorni dopo il lockdown e poi molti altri food brand ci hanno seguito», affermano. La clientela ha risposto positivamente e attualmente gli ordini quotidiani hanno superato quota 500, con un average order value superiore ai 50 euro. La consegna della carne include anche istruzioni e consigli per la cottura e la conservazione del prodotto. Il personale, 50 dipendenti che diventeranno 70 con il terzo locale, è stato momentaneamente riallocato in altre mansioni. I ragazzi di sala, ad esempio, sono diventati rider. Il Mannarino ha, inoltre, recentemente aderito all'Unione dei Brand della Ristorazione Italiana, oltre cento imprese del retail che stanno facendo squadra per affrontare l'emergenza sanitaria. 🍷



DA SINISTRA: LUCA BALLABIO, FILIPPO SIRONI, GIANMARCO VENUTO

#### COM'È COMPOSTA LA SOCIETÀ?

I tre fondatori Luca Ballabio, Filippo Sironi e Gianmarco Venuto.

#### FATTURATO

5 milioni di euro (stima a chiusura 2020)

#### INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI

raccolti in early seed 500mila euro tramite investimenti privati

#### FUTURO

l'apertura di 20 store entro il 2022 e il raggiungimento di un fatturato di 35 milioni di euro

# NERVI GATTINARA, la descrizione DEL NERO

di uomo senza loden\*

S

Si possono descrivere i colori? Per noi fortunati con il dono della vista la domanda appare oziosa. Eppure distinguiamo e determiniamo il mondo che ci circonda non solo attraverso linee e demarcazioni, ma anche con i colori. Possiamo fare intuire il senso di un colore attraverso paragoni e appelli a sensazioni: il piccante sarà rosso,

il calmo sarà il blu. Ma non esiste visualizzazione aprioristica di un colore. Per capire che cos'è il giallo dobbiamo averlo visto. Una volta visto possiamo attraverso l'uso di aggettivi immaginare le diverse tonalità: chiaro, scuro, brillante, intenso, opaco e così via. Ma senza una prima volta il giallo semplicemente non esiste. L'incapacità di concepire un

colore apre, suppongo, varchi immensi nell'anima e genera abissi senza ritorno. Possiamo capire lo sfinimento del pittore nella ricerca della riproduzione di un colore. Ma il pittore, per quanto oppresso e frustrato, non sarà mai immenso come la persona che, priva del dono della vista, si rapporta alla realtà come alla fantasia con spirito creativo e sensibilità che sfuggono alla nostra comprensione. Il divino è molto più vicino di quel che crediamo.



Due colori ci graziano di questa condanna: il bianco e il nero. Uno assenza, l'altro somma. Percepibili per intuito, innati nella loro astrazione. Il nero: potere, eleganza, formalità. Oppure violenza, oppressione, morte. Il bianco: purezza, pulizia, serenità, bontà. E sappiamo come in questi accostamenti vi siano convenzioni sociali: per noi il nero è lutto, in Giappone lo è il bianco. Guardiamo al bianco e al nero per quanto sanno trasmetterci e non per ciò la cultura del tempo o della geografia ci forza a pensare. Non è per il periodo drammatico che stiamo vivendo che vorrei soffermarmi sul nero. Il nero mi affascina. Il nero, al pari del bianco, è denso di sfumature e non è di per sé espressione di negatività. Da bambini abbiamo paura del buio, non del nero. Immergiamoci nella porzione nera di un quadro di Rothko. Non so voi: io ne resto prigioniero. Quel nero mi avvolge, mi richiama a sé non appena cerco rifugio e ristoro in altra tinta. Il nero, e non magari il rosso, mi impone di rivedere il concetto di conoscenza, obbliga il mio cervello ad andare oltre con senso di angoscia comunque creativa. Il bianco è affascinante, ma viene a noia. Il nero mai. Il nero non perdona. Il bianco sì. Il nero è profondità che impone l'esplorazione degli abissi individuali sino alla nostra soglia di resistenza che sarà sempre inferiore alla sua. Nel nero c'è anche la speranza: meno scontata e semplice di quella ispirata dal bianco. Più traumatica e per questo più elevata nella sua potenzialità.

Al nero ho pensato assaggiando Nervi Gattinara d.o.c.g. 2016. Rosso rubino tendente al granato, trasparente e brillante. Nulla a che vedere, direte, con il nero. Al naso, una profondità inattesa, raggiungibile solo attraverso un'immersione né preconcepita né frettolosa. Oltre alla scontata base di frutti rossi e maturi, prevalentemente lampone, prugna e ciliegia a buccia scura, l'esplorazione di questo Gattinara rivela chiodo di garofano, cannella, scorza d'arancia, foglia di pomodoro, gomma bruciata, note mentolate, tracce di idrocarburo. Al palato fresco, sapido, elegantemente tannico nonostante la giovane età, equilibrato, lungo. Avete avuto troppa fretta: siamo davanti al nero di Rothko.

Nervi Gattinara d.o.c.g. è il vino ideale per questo periodo di emergenza sanitaria perché consente di vedere il nero per quello che è: un'aspettativa di futuro non scontata, che impone azioni, reazioni e forza, relegando al margine dell'irrelevanza ogni staticità che il bianco potrebbe generare.

Alcuni ricorderanno che ho talvolta accostato un vino ad un colore. La conclusione è scontata: questo vino è orgogliosamente, vigorosamente, raffinatamente nero. 🍷

*\* 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*

# SI CENA A CASA MA CUCINA CANZIAN

di francesca corradi

In questi giorni in cui hanno abbassato la serranda tutti i locali, dal ristorante sotto casa a quello delle grandi occasioni, la ristorazione ha cercato di reinventarsi nell'unico modo possibile, il delivery. E siccome è inutile consigliare dei posti in cui, almeno per il momento, non si può andare, MAG proverà a dare qualche consiglio su cosa farsi recapitare per fare una buona cena "come al ristorante".

Perché tolto il problema del dove festeggiare il compleanno o l'anniversario – a casa – si può scegliere, ancora, il come.

Tra i primi chef a offrire la consegna a domicilio, almeno per un certo tipo di cucina, c'è **Daniel Canzian**. Il professionista veneto, da oltre un mese, ha lanciato l'iniziativa "DanielCanzian a casa tua". L'obiettivo è recapitare a casa dei milanesi i piatti della cucina italiana contemporanea dell'insegna di via San Marco.

Per il nuovo servizio, ogni settimana vengono ideati tre menù completi e una proposta di finger food, da abbinare al momento dell'aperitivo. Si tratta di un'esperienza di gusto olfattiva e visiva che cerca di far rivivere la stessa atmosfera del ristorante nell'intimità delle quattro mura.

Le pietanze vengono recapitate con cura, direttamente dal personale del ristorante, e vanno solo rigenerate – in padella o in forno – sotto la guida dello chef attraverso audio via whatsapp.

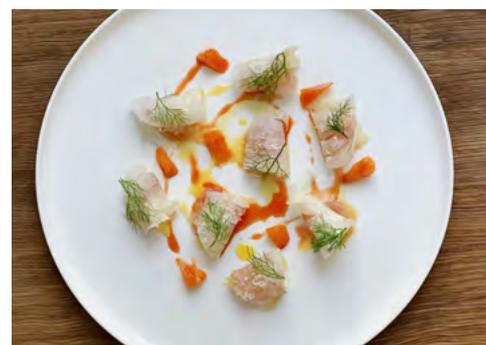
Cosa scegliere? I piatti sono tutti interessanti e bilanciati. Dai risotti, uno dei cavalli di battaglia di Canzian, al meneghino rustin negà a modo mio, nella sua nuova versione. Non mancano i classici veneti dove domina il baccalà in tutte le maniere. Il tutto viene accompagnato da pane con lievito madre e focaccia appena sfornati, antipasto e dolce.

Con la speranza che Canzian riapra presto le porte del suo regno gastronomico non escluderei che questo servizio possa diventare, in futuro, un nuovo business.

**Prezzi:** servizio su prenotazione con menù a partire da 50 euro a persona (esclusa consegna di 10 euro). 📞



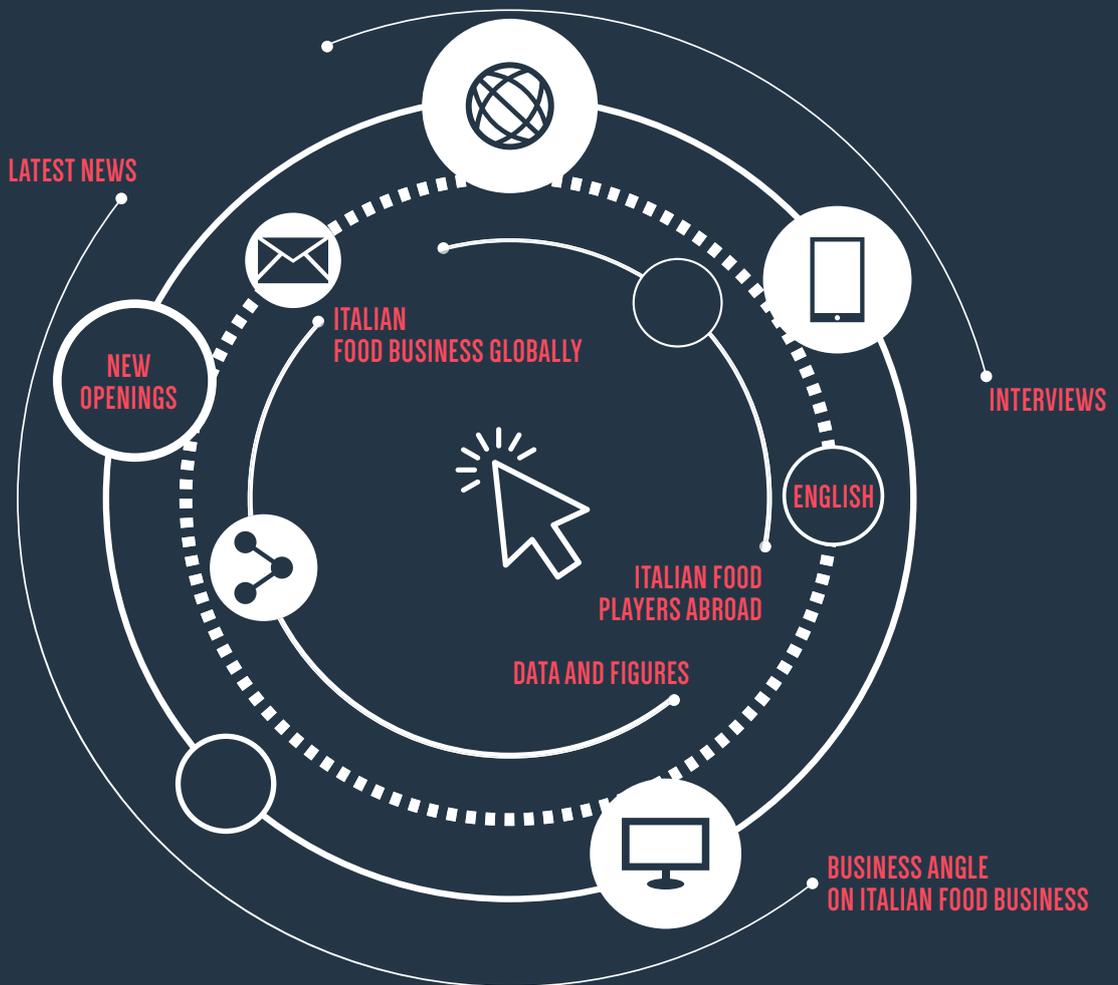
**CONTATTI.** Telefonare allo **02 63793837** - Scrivere a [info@danielcanzian.com](mailto:info@danielcanzian.com)





# 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)

# The Latin American Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

- Interviews with 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 **The Latin American Lawyer** or **IBL Library** on

