

Sostenibilità

ESG, ECCO PERCHÉ SIAMO ANCORA IN ALTO MARE

Sotto la lente

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

Modelli

TRANSLINK, L'ADVISORING È UN PEOPLE BUSINESS

Capitali coraggiosi

INDACO, VENTURE CROSS TECH

Tendenze

LA RIVOLUZIONE DEL PRIVATE CAPITAL DEMOCRATICO

Il punto

EXOR, IL "MUTAFORMA" DI CASA AGNELLI

Esclusiva

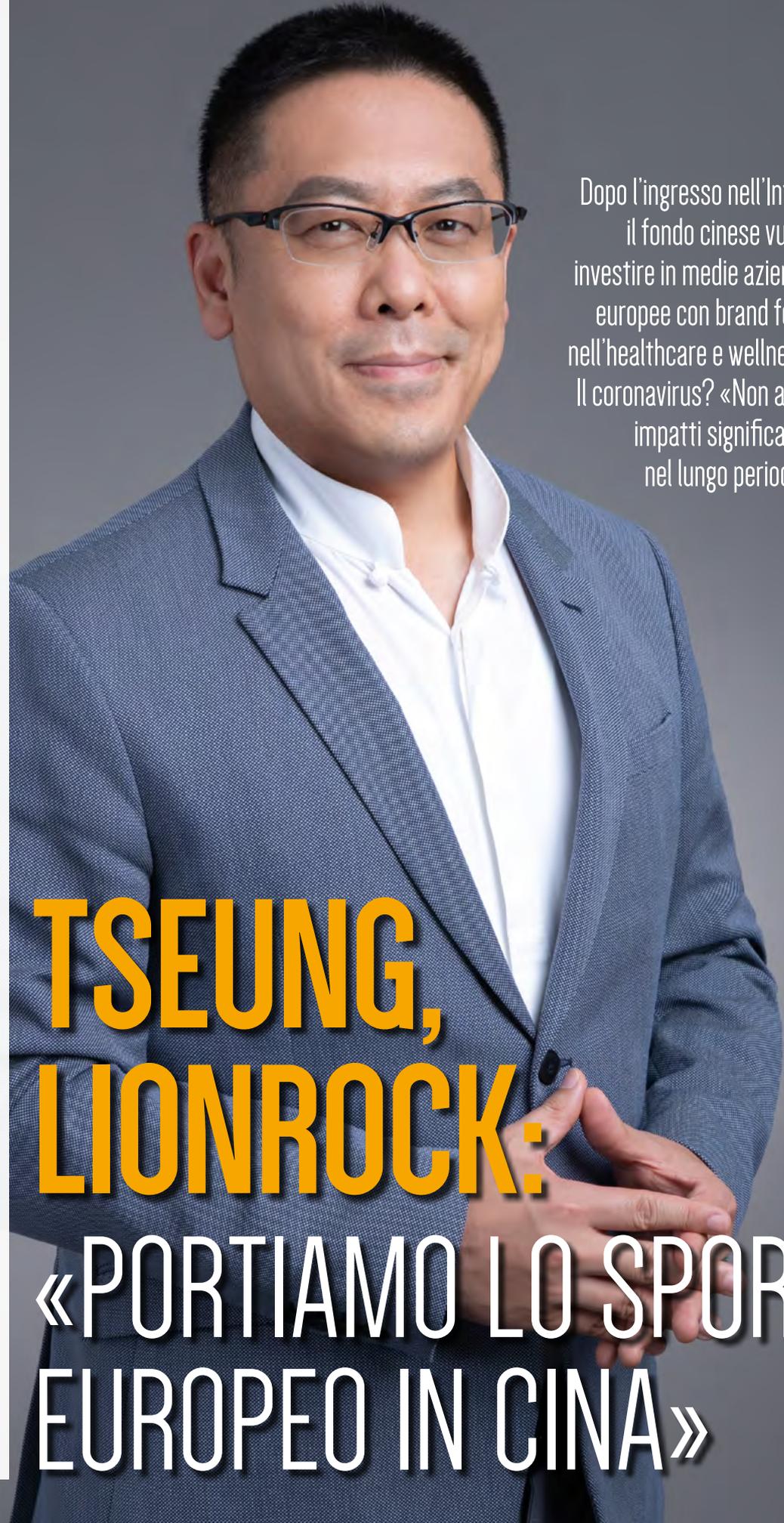
GATTI PAVESI BIANCHI, STRATEGIA MULTIPRACTICE

Food business

CA' DEL BOSCO: LA PAROLA MAGICA È TERRITORIO

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

TSEUNG, LIONROCK: «PORTIAMO LO SPORT EUROPEO IN CINA»





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.



ESG?

ALLA FINE È UNA QUESTIONE di SOPRAVVIVENZA

di laura morelli

N

Non c'è incontro, tavola rotonda, ricerca o commento che oggi come oggi, quando si parla di investimenti, non tocchi la questione dei criteri Esg (environmental, social e governance). Ormai gli addetti ai lavori vivono il tema con sentimenti contrastanti che

vanno dalla nausea all'exasperazione, fino a un'accettazione più o meno proattiva.

Oggi prescindere da ciò che è esg e non essere esg compliant è letteralmente impossibile. E il motivo è tanto semplice quanto vero: se non lo sei, se non tieni conto di almeno qualche aspetto insito nell'acronimo, dalla composizione del board all'impatto ambientale dell'azienda che si valuta ad esempio, per dirla alla **Flavio Briatore** nel reality *The Apprentice*: "Sei fuori".

Lo dice chiaramente anche la responsabile sostenibilità del gruppo Ardian, **Candice Brenet**, nell'intervista che troverete in questo numero di *MAG*. La sostenibilità – in senso lato – è un *must have*. Se sei un private equity la devi includere nella strategia d'investimento perché altrimenti gli investitori saranno meno disposti ad affidarti le proprie risorse. Se sei un asset manager, la sostenibilità aumenta la competitività ed è un aspetto di cui la base clienti, soprattutto retail, tiene sempre più conto.

Non è dunque, come molti hanno iniziato a credere, solo una questione di ritorno economico. L'investimento green e socialmente sostenibile può certamente dare un quid in più ai ritorni nel breve e medio periodo ma qualcuno osserva che, a lungo termine, quando ogni singolo gestore e sgr avrà un approccio di questo tipo, essere e investire seguendo il verbo esg, esso diventerà una commodity e non farà più la differenza sull'Irr.

Al momento però questa eventualità sembra lontana. La ricerca di Equita pubblicata su questo numero di *MAG* ci dice che l'adozione di tali criteri è ancora ben lontana dall'essere universale e trasversale nel mondo della finanza. Per i curatori della ricerca è una questione di un anno o due. Vedremo se sarà realmente così. Di certo, per quanto inflazionati, i criteri esg sono ormai un elemento che, molto più di altri aspetti, potrà fare la differenza tra chi riuscirà a restare sul mercato e chi no. 📌

LA SOSTENIBILITÀ
- IN SENSO LATO
- È UN MUST
HAVE. SE SEI UN
PRIVATE EQUITY LA
DEVI INCLUDERE
NELLA STRATEGIA
D'INVESTIMENTO
PERCHÉ ALTRIMENTI
GLI INVESTITORI
SARANNO MENO
DISPOSTI AD
AFFIDARTI LE
PROPRIE RISORSE

N.136 | 24.02.2020

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.saleme@lcpublishinggroup.it

anthony.paonita@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 - kreita.com

Design Team

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager

helene.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

barabino & partners legal, alessio del negro, uomo senza loden

Editore

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

Tel. 02.84.24.38.70

www.lcpublishinggroup.it



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

10 **Agorà**
Mazars, Rombaut nuovo managing partner per l'Italia

16 **Il barometro del mercato**
Permira indossa Golden Goose

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

34 **Sotto la lente**
Brenet, Ardian: «Ecco come la sostenibilità entra nei nostri investimenti»

38 **Finanza e diritto a parole**
Coco bond, la seconda vita di un'obbligazione

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

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

48 **Tendenze**
La rivoluzione del private capital democratico

51 **Il punto**
Exor, il "mutaforma" di casa Agnelli

54 **Obiettivo legalità**
Reato fallimentare: un fenomeno da arrestare

58 **Esclusiva**
Gatti Pavesi Bianchi, strategia multipractice

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

72 **Follow the money**
Il coronavirus affonda anche il venture capital

74 **Aaa... Cercasi**
La rubrica registra questa settimana otto posizioni aperte, segnalate da cinque studi

78 **Food business**
Il vino secondo Zanella: la parola magica è territorio

84 **Startup**
Stefano Polato, uno chef spaziale

88 **Calici e pandette**
Batasiolo Bosc D'Ia Rei, dolcezza candida

90 **Le tavole della legge**
Il tempio del gusto cinese con l'hot pot



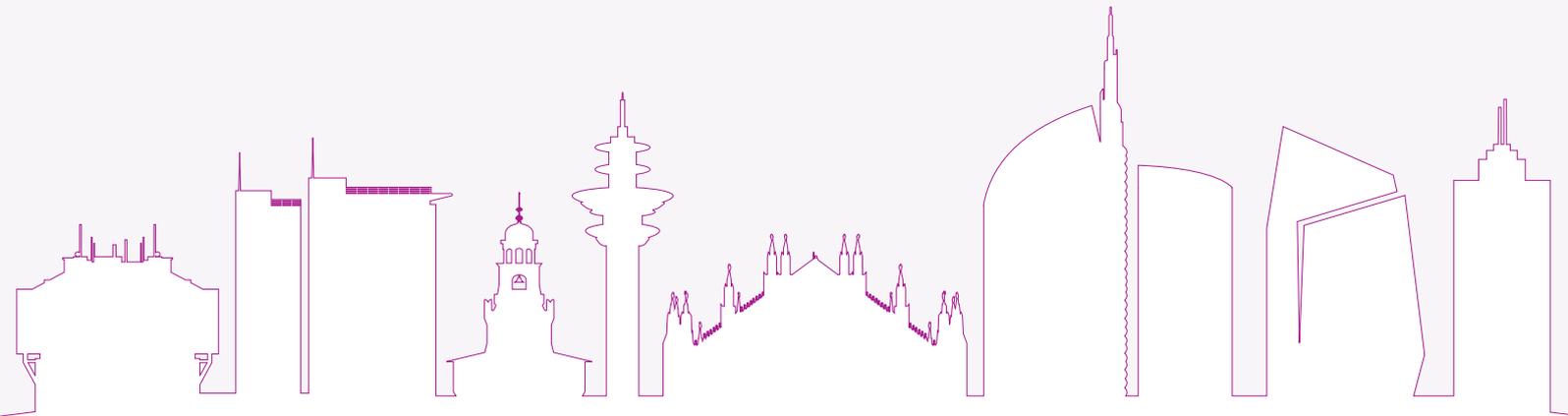
08-12 June 2020 • Milan, Italy

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY



Platinum Partners

BonelliErede CARNELUTTI LAW FIRM CHIOMENTI

Deloitte. Legal DLA PIPER

Gold Partners

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

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

Supporters

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

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

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

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

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

SEE YOU FROM 8-12 JUNE 2020



for information please send an email to : helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



AL VERTICE

Mazars, Rombaut nuovo managing partner per l'Italia

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

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

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

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



LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
11.06.2020

ORE 19.15 • MILANO

6[^] Edizione

corporate
awards

Sponsor



LC Publishing Group supporta



#LcCorporateAwards

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



NOMINE

Volksbank, Alberto Naef nuovo direttore generale

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

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

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

NEW ENTRY

Triboo, Matteo Cornelli nuovo direttore finanziario

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

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





POLTRONE

Astm, Rubegni alla presidenza, Tosoni amministratore delegato

Alberto Rubegni (foto) è il nuovo presidente di Astm. **Umberto Tosoni** ricoprirà la carica di amministratore delegato. Rubegni ha svolto numerosi incarichi nel settore infrastrutturale. Dal settembre 2015 è stato amministratore delegato di Astm, Tosoni, 45 anni, è stato amministratore delegato di Sias e di diverse società concessionarie; inoltre, è stato addi Sinelec, polo dell'information technology del gruppo Gavio.

NUOVI INCARICHI

Notorious Pictures, Ugo Girardi direttore finanziario

Ugo Girardi (foto) assume l'incarico di chief financial officer di Notorious Pictures, società attiva nella produzione, acquisizione e commercializzazione dei diritti di opere filmiche e nella gestione di sale cinematografiche. Già vicepresidente della società, dottore commercialista e revisore legale dei conti, Girardi fa parte del team di Notorious Pictures sin dalla nascita, nel 2012.





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

7[^] EDIZIONE

FINANCE AWARDS

SCOPRI I FINALISTI

05.03.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

SPONSOR



ALANTRA

LC Publishing Group supporta



#LcFinanceAwards

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



Francesco Beccali
 Finance Director,
Terna



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



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



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



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



Andrea Castaldi
 Vice President,
Deutsche Bank



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



Paola Colombo
 General Counsel,
Credito Fondiario



Benedetta Corazza
 Executive Director – Acquisition
 & Strategic Finance,
Natisis



Giampaolo Corea
 Head of Proprietary Investments
 and Operations,
Intrum



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



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



Vincenzo De Falco
 Head of Investment Banking,
UBI Banca



Jean-Pierre Di Benedetto
 Managing Director,
Argos Wityu



Federico Di Bernardino
 Vice Direttore Generale,
Hypo Alpe Adria Bank



Luca Falco
 Head of Syndicate
 & Capital Markets,
UniCredit



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



Davide Fossati
 Responsabile Territoriale
 Large Corporate,
Crédit Agricole



Claudia Ghiraldi
 Responsabile Ufficio Legale
 e Contenzioso,
Credito Padano



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



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



Massimiliano Lovati
 Responsabile Consulenza
 Legale,
Banco BPM



Alberto Lupi
 Managing Director,
Kryalos SGR



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



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



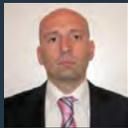
Andrea Megale
 Head of Legal
 and Compliance,
*Industrial and Commercial
 Bank of China*



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



Antonella Pagano
 Managing Director,
Accenture



Gianluca Pagano
 Responsabile Finanza
 Strutturata,
Crédit Agricole Italia



Massimo Pecorari
 Head of Financing
 & Advisory Italy,
UniCredit



Francesca Peruch
 Responsabile Consulenza e
 Perfezionamento Contratti,
Icrea BancaImpresa



Tommaso Poletto
 Head of Financial
 Sponsor Group,
Equita SIM



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



Alessandro Ragni
 Chief Risk Officer,
Mediabanca International



Matteo Ricatti
 Managing Director,
Clessidra SGR



Simone Riviera
 Head of Corporate M&A,
Equita SIM



Pietro Rizzuto
 Head of Strategic Files
 Restructuring Department,
UniCredit



Stefano Rossi
 CFO,
Alba Leasing



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



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



PERMIRA indossa Golden Goose

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

D

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

TUTTI GLI STUDI NEL PASSAGGIO DI GOLDEN GOOSE A PERMIRA

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

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

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

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

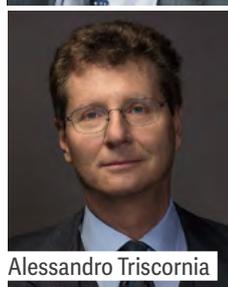
Il management di Golden Goose è stato assistito da Gatti Pavesi Bianchi, con un team composto dal partner **Andrea Giardino**, coadiuvato dal senior associate **Filippo Sola**.

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

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



Francesco Pascalizi



Alessandro Triscornia



Andrea Giardino

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

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

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

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

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

Il deal

Permira compra Golden Goose

Gli studi legali

Giliberti Triscornia (Alessandro Triscornia)

Maisto e associati

Latham & Watkins (Stefano Sciolla).

Gatti Pavesi Bianchi (Andrea Giardino).

Linklaters (Davide Mencacci)

Gli advisors finanziari

Bain & Co

Bank of America Merrill Lynch

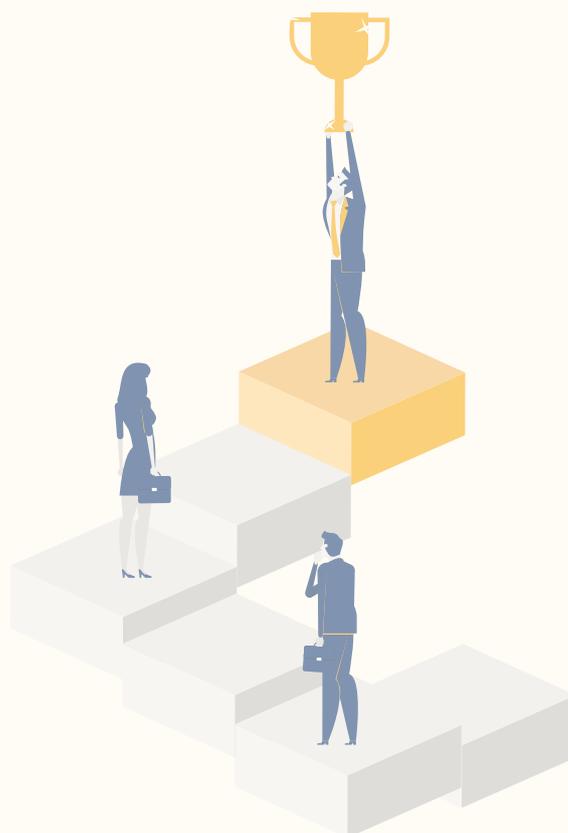
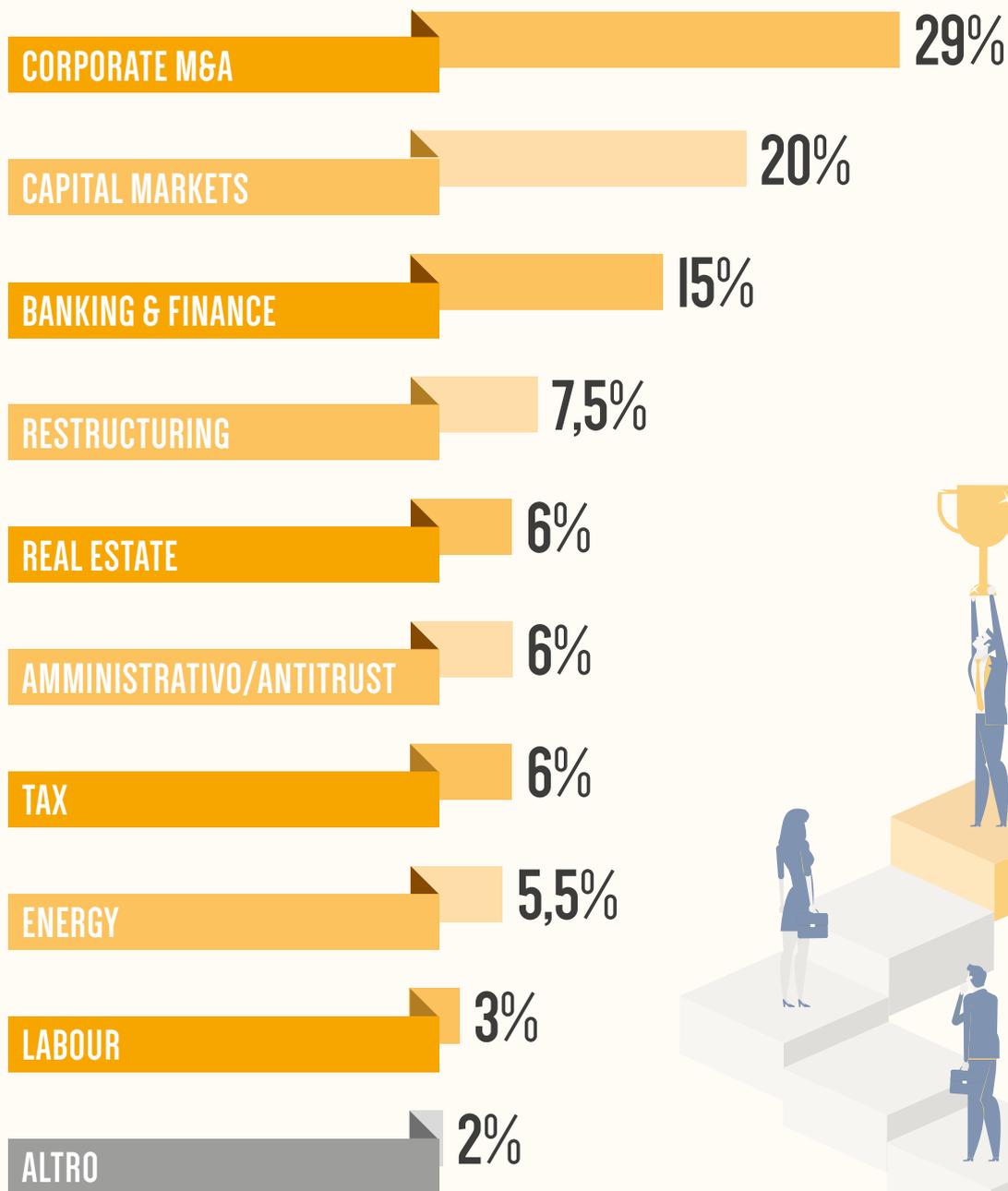
Goldman Sachs

Kpmg

Il valore

1,28 miliardi di euro

I SETTORI che tirano



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

BAIN CAPITAL ENTRA IN ENGINEERING AL FIANCO DI NB RENAISSANCE

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

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

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

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

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

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

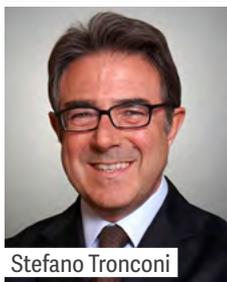
PwC ha assistito Engineering svolgendo l'attività di due diligence finanziaria con un team guidato da **Giovanni Tinuper** con **Alberto Zanatta**.



Bruno Gattai



Gianni Martoglia



Stefano Tronconi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La practice

Private equity

Il deal

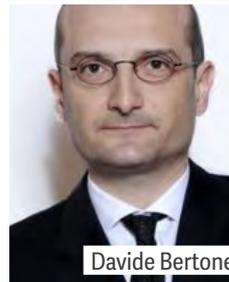
Bain Capital investe in Engineering, esce Apax

Gli studi legali

Gattai Minoli Agostinelli & Partners



Michele Marocchino



Davide Bertone



Irving Bellotti

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

Gli advisor finanziari

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

Il valore

-

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

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

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



Carlo Pavesi



Stefano Cacchi Pessani

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

La practice

Banking & finance

Il deal

Salvataggio di Banca Carige

Gli studi legali

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

BonelliErede (Stefano Cacchi Pessani, Federico Vezzani)Il valore

Il valore

-



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su legalcommunity.it



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

ITALY
Forty40
UNDER

SCOPRI
I FINALISTI

26.03.2020

GARAGE 21

Via Archimede, 26 • Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

#LcFortyUnder40

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



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



Luna Bianchi
IP Counsel,
Ermenegildo Zegna



Andrea Bonante
Corporate Affairs & Global Compliance Director,
Moncler



Massimiliano Canelli
Responsabile Ufficio Investimenti Partecipativi, *Intesa Sanpaolo*



Alberto Carpani
Group General Counsel,
Polynt-Reichhold Group



Letizia Gori
CFO,
Missoni



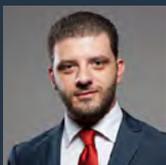
Laura Lazzarini
Head of Corporate Leveraged & Structured Finance – Business Clients,
Deutsche Bank



Giovanni Lombardi
General Counsel,
illimity Bank



Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP Director,
Ermenegildo Zegna



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



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

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

di laura morelli

TSEUNG, LIONROCK:

«PORTIAMO LO SPORT EUROPEO IN CINA»



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

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

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

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

Perché un fondo dedicato allo sport?

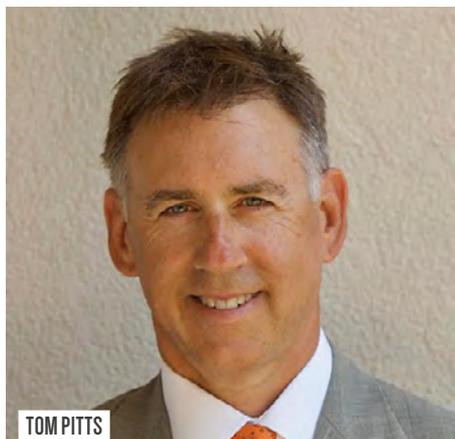
L'idea ci è venuta in concomitanza con due eventi, l'acquisizione di Fc Internazionale Milano e l'ingresso, come partner e cornestone investor del fondo, di Li Ning, ex campione olimpico e fondatore dell'omonima azienda di sportswear con una capitalizzazione di 4,3 miliardi di dollari, che è presidente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

Anche italiane...

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

A quali aziende guardate in particolare?

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



TOM PITTS

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

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

Quale è la vostra strategia?

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

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

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

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

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

Quale è il target di raccolta del vostro nuovo fondo?

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

Guardate soltanto a marchi sportivi?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESG, ECCO PERCHÉ SIAMO ANCORA IN ALTO MARE

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



D

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

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

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

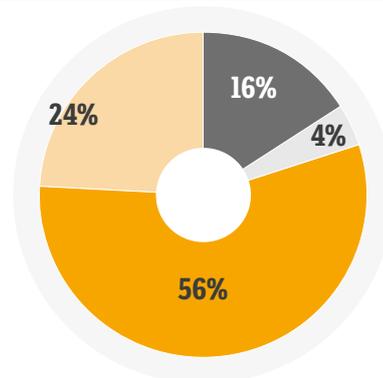
POCHE INFORMAZIONI, POCHE AZIONI

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



DOMENICO GHILOTTI

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



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

Fonte: Equita

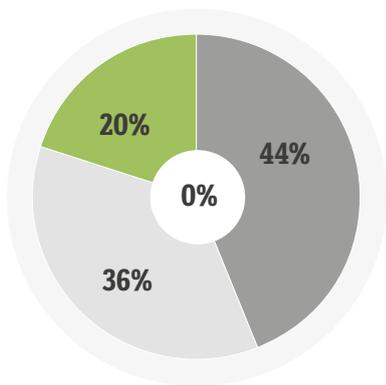
Ascolta il commento di Domenico Ghilotti, co-responsabile Ufficio Studi Equita.



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

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

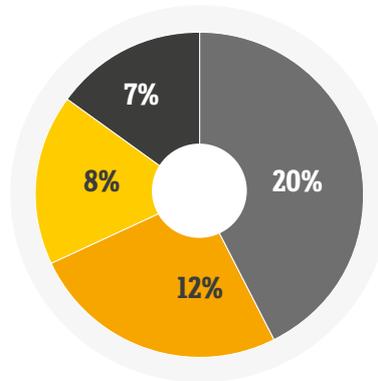
Utilizzi metodologie specifiche per eseguire accertamenti ESG?



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

Fonte: Equita

Quali temi ambientali pensi debbano essere maggiormente valutati?



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

Fonte: Equita (possibile risposta multipla)

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



FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

16-20

NOVEMBER 2020

MILAN

2nd EDITION

Platinum Partner

CHIOMENTI

Gold Partner



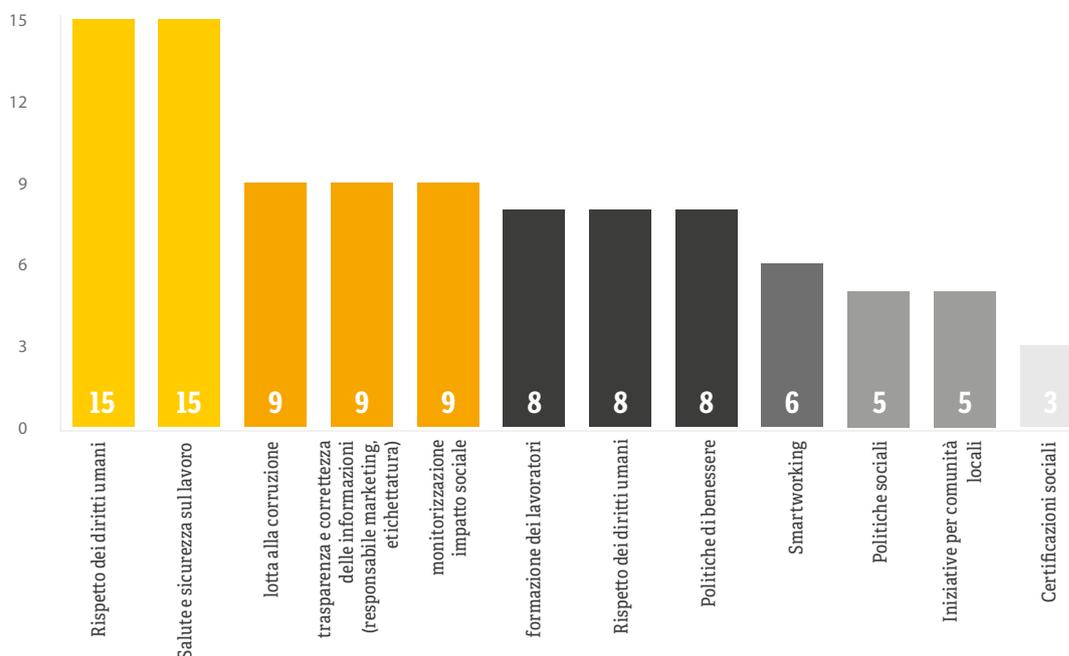
Nctm

#financecommunityweek



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Quali temi sociali pensi debbano essere maggiormente valutati?



Fonte: Equita

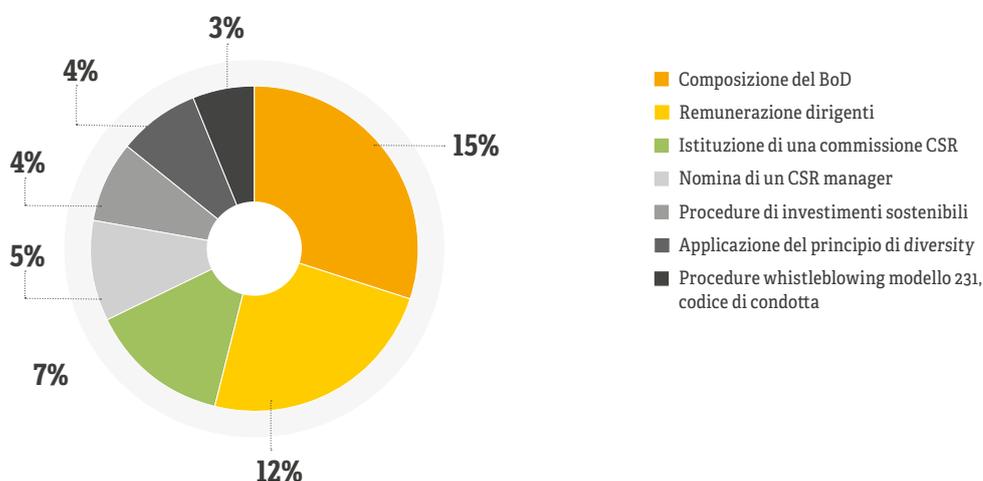


DALL'IMPRONTA DI CARBONIO AL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE

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

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

Quali temi di governance pensi debbano essere maggiormente valutati?



Fonte: Equita

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

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

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

DA SAPERE

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

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

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

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



CANDICE BRENET

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

Parla la responsabile sostenibilità della società francese.

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

di Laura Morelli

D

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

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

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

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

Una scelta inusuale per il settore...

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

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

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

cioè guidare cambiamenti positivi nell'operatività per contribuire alla società e all'ambiente. Dall'altro lato, è appurato che incorporare practice Esg e di corporate social responsibility (CrS) consente di avere aziende che saranno più competitive e resilienti nel lungo periodo e che quindi saranno più capaci di attirare talenti. Per fare un esempio, nel 2014 abbiamo investito in Italmatch, azienda italiana che produce additivi per lubrificanti, plastiche e altri materiali. Fin da subito abbiamo lavorato assieme all'azienda per attuare policy di CrS, per implementare il reporting ambientale e migliorare il sistema di management. Una serie di azioni per ridurre i consumi energetici e ottimizzare i processi ha permesso di ridurre le emissioni dirette di CO2 del 50%, traducendosi in 3,9 milioni di euro di costi evitati. Nel 2017 abbiamo poi supportato l'azienda nell'uso dei criteri stabiliti dalla Task Force on Climate-related Financial Disclosures (costituita nel 2015 dal Financial Stability Board, ndr) per stabilire i rischi a lungo termine derivanti dal cambiamento ambientale. La società ha poi creato un team innovativo dedicato per progettare soluzioni che rispondano all'impatto a lungo termine di sei precisi trend ambientali identificati.

Come applicate i criteri Esg nella vostra strategia di investimento?

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

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

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

Come lo fate? Può farci qualche esempio?

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

NPL EUROPE

LONDON 5-6 MARCH 2020

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

NPLs

UTPs

Single Tickets

Real Estate

Special Situations

Shipping

M&A

More information at
www.smithnovak.com

SmithNovak



FINANCECOMMUNITY

MEDIA PARTNER

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

Di quante persone è composto il vostro team?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

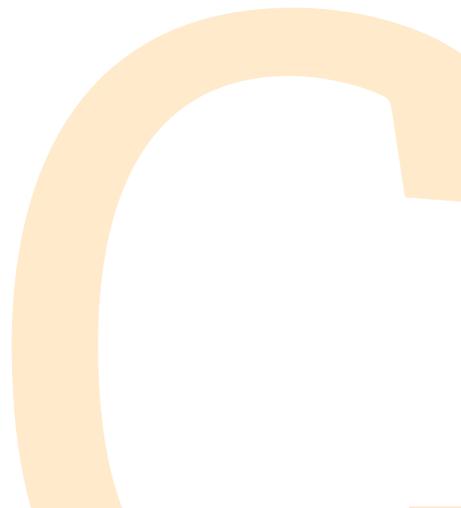
durante il periodo di gestione. Vogliono incontrare i team, sapere come lavorano, sapere se c'è un comitato sostenibilità all'interno dell'azienda e conoscere il background. Certo, non tutti arrivano a questo grado di profondità ma che ci sia un aumento dell'interesse e dell'impegno in questo senso è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

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

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

COCO BOND, la seconda vita di un'obbligazione

a cura di Barabino & Partners Legal



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

TRANSLINK, l'advisoring è un people business

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

IL CASO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





FINANCECOMMUNITY AWARDS

6[^] Edizione

SAVE THE DATE
19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



+simmons
simmons

Sponsor



#FinancecommunityAwards

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

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

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

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



DAVID STREMPPEL

frutto, per esempio, della collaborazione con Mitsubishi.

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

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

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

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



IL TEAM DI INDACO

INDACO, VENTURE CROSS TECH

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

di massimo gaia

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

giungano alle imprese giovani meritevoli.

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

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

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

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



DAVIDE TURCO

team.

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

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

WOMEN IN FINANCE 2020 ITALY AWARDS



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

Women in Finance 2020 Italy Awards

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

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

Segue cocktail

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

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

Seguite sui social #WomeninFinance

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

Media partners dell'iniziativa:



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

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

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

Partecipazioni fondo Indaco Ventures I

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

LA RIVOLUZIONE DEL PRIVATE CAPITAL DEMOCRATICO

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



EDOARDO LEVY

R

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In raccolta dal luglio scorso,

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

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



EDOARDO LEVY

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

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

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

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

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

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

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

EXOR, il “mutaforma” di casa Agnelli

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

JOHN ELKANN

I

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

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

Ifi e Ifil ricoprivano il ruolo di stanza compensazione per

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



JOHN ELKANN

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

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

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

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

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

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



REATO FALLIMENTARE: un fenomeno da **ARRESTARE**

di alessio del negro*

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

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



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

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

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

- la presenza di fattori che segnalano un possibile falso in bilancio;
- la presenza di movimentazioni bancarie anomale;
- l'elevata complessità di

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

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

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

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

al fine di evidenziare eventuali anomalie e/o false rappresentazioni finalizzate a occultare operazioni e/o transazioni, con la conseguenza di aggravare lo stato di crisi d'impresa;

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

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

* Fraud auditor & Forensic accountant



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
02.04.2020

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

7[^] Edizione

Tax
AWARDS

#LcTaxAwards

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



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



Simona Alberini
Country Tax Manager Italy,
ABB



Laura Beretta
Group Tax Director,
Prysmian Group



Franco Biccari
Tax Litigation Manager,
Generali Group



Roberto Buccelli
Direttore Accounting and Tax,
Edison



Alessandro Bucchieri
Head of Tax Affairs,
Enel



Daniele Ciolfi
Country Tax Manager – Italy,
Unilever



Pierluigi Colombi
CFO,
Pernigotti



Marilena Di Battista
Tax Director,
Siemens



Francesca Fabbri
Responsabile Amministrazione, Bilancio e Fiscale,
Italo



Claudio Feliziani
Group Tax Director, De
Agostini



Enrico Felter
Direttore Affari Legali,
Italmobiliare



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



Laura Filippi
CEO,
ITW Italy Holding



Cristian Filocamo
Chief Financial Officer,
Mutti



Paola Flora
Responsabile Servizio Consulenza e Compliance Fiscale,
UBI Banca



Gaia Frascchetti
Tax Director,
Loro Piana



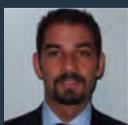
Claudio Frigerio
Head of Tax,
FCA bank



Filippo Gaggini
Managing Partner,
Progressio SGR



Laura Greco
Head of Tax,
Vodafone Italia



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



Massimo Guarnieri
VP Versace Global Tax,
Versace



Valentina Incolti
Senior Manager – International Tax,
Amazon Italia Services



Sara Lautieri
Tax Director,
Gruppo Reale Mutua Assicurazioni



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



Francesca Mazza
Head of Tax Compliance,
FinecoBank



Valentina Montanari
CFO,
Gruppo FNM



Vito Orlando
Head of Tax,
Salini Impregilo



Andrea Papi
Head of Tax Affairs,
General Investments Holding



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



Giuseppe Peta
Tax Manager,
Ferrari



Federica Pitrone
Head of International Tax,
Intesa Sanpaolo



Silvia Roselli
Head of Fund Finance Italy,
Savills Investment Management



Stefano Rossi
CFO,
Alba Leasing



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



Carlo Sauve
Amministrazione Finanza e Controllo Fiscale,
Poste Italiane



Dario Taglioretti
Head of Tax,
Prometeon Tyre Group



Marco Tomei
Head of Finance & Tax,
Bayer



Roberto Trozzi
Controlling & Tax Manager,
Nissan Italia

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

GATTI PAVESI BIANCHI, STRATEGIA MULTIPRACTICE

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

di nicola di molfetta

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

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

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

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

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

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

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

LO STUDIO IN CIFRE

2

SEDI

16

EQUITY PARTNER

9

PARTNER

5

JUNIOR PARTNER

100

PROFESSIONISTI

40,5 mln

FATTURATO 2019

+30%

CRESCITA RICAVI DELLO
STUDIO DAL 2015 A OGGI

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

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

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

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

SAVE THE DATE

Wednesday

10
June



From

7,30
pm

IV EDITION

CORPORATE **MUSIC** CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

LC Publishing Group supporta



#CorporateMusicContest

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

IL COMITATO ESECUTIVO

FRANCO
BARUCCIANDREA
GIARDINOGIANNI
MARTOGLIAPAOLA
TRADATISTEFANO
VALERIO

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

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

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

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

IL COMITATO INNOVAZIONE

GIUSEPPE
TOIADARIO
PRESTAMBURGOANTONIO
SATALINOANDREA
GAITILORENZO
STELLINI

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

STEFANO VALERIO



OLTRECONFINE

ALL'ESTERO? UN APPROCCIO RAZIONALE

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

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

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

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

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

»»»

01.07.2020 · 18.15

FOURS SEASONS HOTEL
VIA GESÙ 6/8 · MILANO

TM

SAVE THE BRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

Partner

LATHAM & WATKINS

#SaveTheBrand



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

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

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

I LATERAL DEGLI ULTIMI QUATTRO ANNI



REAL ESTATE

ROCCO FERRARI
NEL 2016



LABOUR

PAOLA TRADATI
E NICOLA BONANTE
NEL 2018



FONDI DI INVESTIMENTO E REGOLAMENTARE

ERIPRANDO GUERRITORE
NEL 2019



FINANZA STRUTTURATA

MARC ALEXANDRE
COURTEJOIE
NEL 2019



IP E DATA PROTECTION

MASSIMILIANO PATRINI
NEL 2019



RETI, ENERGIA E INFRASTRUTTURE

VALENTINA CANALINI
NEL 2020

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

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

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

di *ilaria iaquinta*

GLI (IL)LEGAL GAMES di Enel



GIULIO FAZIO

“C

“Cercasi uomini per spedizione rischiosa. Paga bassa, freddo estremo, lunghi mesi nella più completa oscurità, pericolo costante, nessuna garanzia di ritorno. Onori e riconoscimenti in caso di successo”.

Così diceva l'annuncio dell'esploratore **Ernest Shackleton**, apparso sul *Times* nel 1914, per la ricerca dell'equipaggio per la traversata dell'Antartico passata alla storia come la spedizione dell'*Endurance*. Ma non solo.

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

LA GENESI

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

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

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





UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI 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

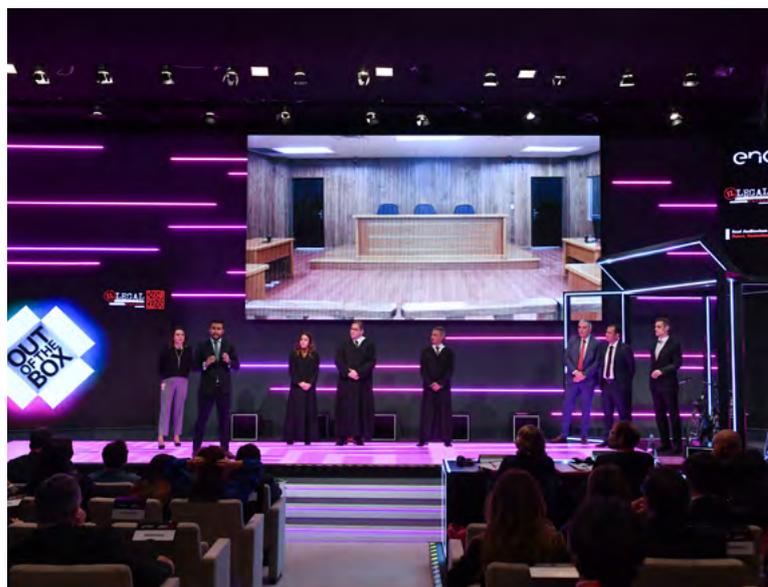
info@progett.ch
www.progett.ch

LA COMPETIZIONE

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

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

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



LC PUBLISHING GROUP



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea
scrivere a
info@lcpublishinggroup.it

Cerca MAG su



LE EDIZIONI 2016 E 2018

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

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

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

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

NOMEN OMEN

(IL)LEGAL GAME

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

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

L'EDIZIONE 2020

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



IL CORONAVIRUS affonda anche il venture capital

di laura morelli

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

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

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

PitchBook.

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

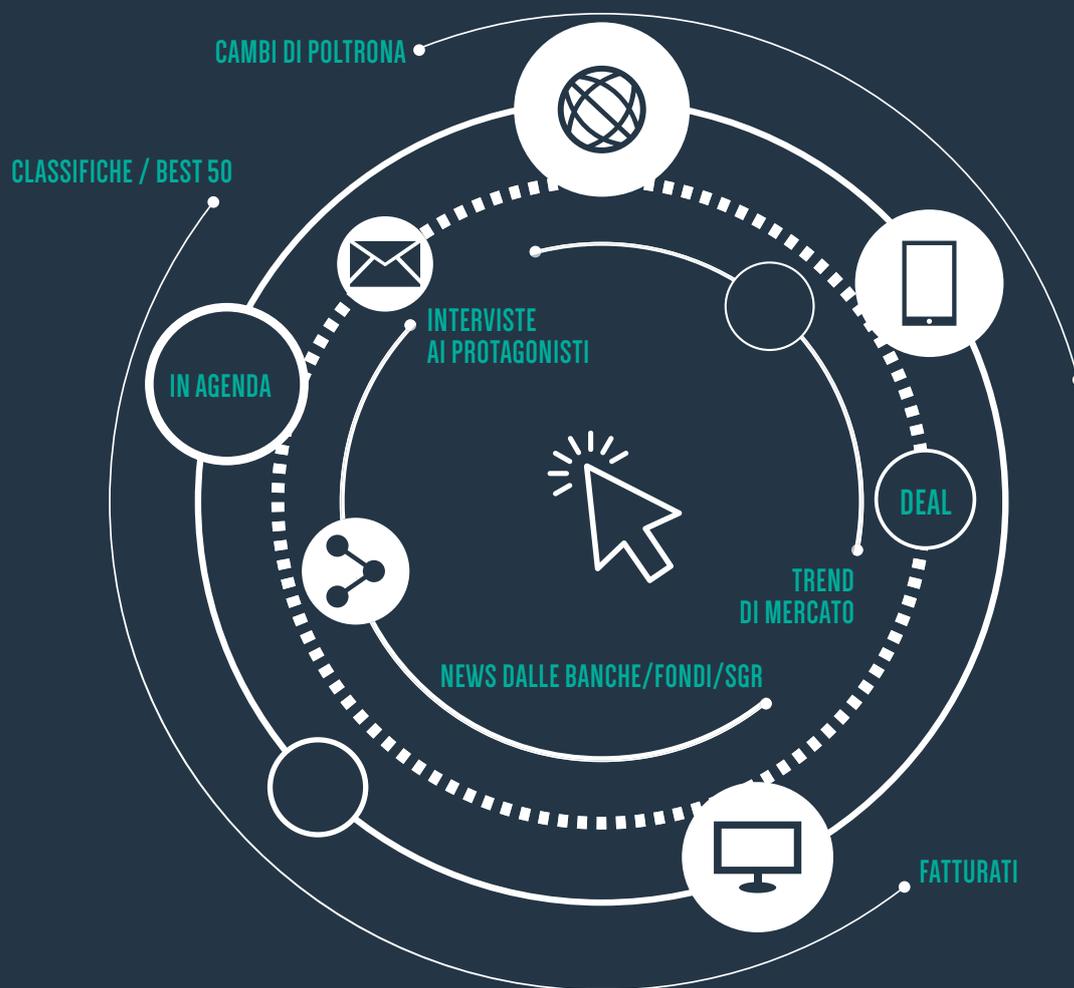
Dopo anni di importante attività, gli investitori erano rimasti scottati dalle scarse prestazioni post-Ipo di diverse società tecnologiche, tra cui il produttore di auto elettriche NIO e la società di smartphone Xiaomi. Le valutazioni di molte aziende si erano notevolmente ridotte dopo essere diventate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

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



FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it



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



DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta. Praticante

Area di attività. Dipartimento real estate

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti. recruitment.milan@dentons.com

Sede. Roma

Posizione aperta. Praticante

Area di attività. Dipartimento litigation and dispute resolution

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti. recruitment.milan@dentons.com

HOGAN LOVELLS

Sede. Roma

Posizione aperta 2. Associate NQ -2PQE

Area di attività. Litigation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un professionista che abbia appena conseguito l'abilitazione da avvocato o che abbia 1-2 anni di esperienza successiva a tale abilitazione, in ogni caso con almeno quattro anni di attività nel settore (incluso il periodo di pratica forense) e che possieda specifiche competenze nel campo di contenzioso, con particolare focus sul contenzioso societario e commerciale. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando il cv all'indirizzo email: Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio (MAG_LIT_RM)

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate 3-4 PQE

Area di attività. Banking & Finance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un/a Avvocato/a con 3/4 anni di esperienza post qualifica maturata nel settore Banking and Finance, che abbia sviluppato specifiche competenze ed esperienza in operazioni di finanziamento (principalmente acquisition, asset, project, e property finance) in primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; la conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando il cv all'indirizzo email: Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio (MAG_BANK_MI)

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimenti. info@rdra.it

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, e, in caso l'interesse di massima dello studio per il profilo, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello SLS



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

IL VINO SECONDO ZANELLA:
LA PAROLA MAGICA
È TERRITORIO

STEFANO POLATO,
UNO CHEF SPAZIALE

BATASIOLO BOSCO DLA REI,
DOLCEZZA CANDIDA

IL TEMPIO DEL GUSTO CINESE
CON L'HOT POT

MAG incontra uno dei grandi protagonisti del rinascimento enologico italiano e racconta la favola di Ca' del Bosco. Un piano di investimenti di 82 milioni per conquistare nuovi mercati

MAURIZIO ZANELLA

Il vino secondo ZANELLA: LA PAROLA MAGICA È TERRITORIO

di francesca corradi

© giuseppe la spada

Gli italiani non brindano più a Champagne ma a Franciacorta. Emblema del territorio, la casa vinicola bresciana Ca' del Bosco inizia il viaggio negli anni Sessanta con l'imprenditore delle grandi sfide **Maurizio Zanella** che scommette sull'enorme potenziale della zona. Dopo un viaggio in Francia per visitare le più importanti *caves*, il re delle bollicine italiane ha tentato l'impossibile per l'epoca, creando una cantina d'eccellenza che negli anni ha saputo trasformare in una delle più moderne del territorio, con una "spa dell'uva". Padre della rivoluzione enologica degli anni '60 – insieme ad aziende come Mario Schioppetto, Marco Felluga, Marchese Incisa della Rocchetta, Giacomo Bologna, Gaja, Ceretto, Marchesi Antinori e Biondi Santi – per Zanella è stato decisivo l'incontro con lo scrittore e filosofo **Luigi Veronelli**, che ha cambiato la visione del cibo e del vino italiano.



© crackimgart

© paolo chiodini

Oggi mister Ca' del Bosco guida un impero con 245,40 ettari di vigneti, interamente convertiti a biologico, 1,8 milioni di bottiglie e un giro d'affari che, nel 2019, ha superato i 40 milioni di euro in vendite, il 19% realizzato all'estero. La corsa di Zanella non si arresta e con un piano di investimenti di 82 milioni di euro, l'azienda punta a espandersi e conquistare nuovi mercati.

Senza pronunciare mai il termine champagne, che sostituisce con un più generico "denominazione francese", a MAG un entusiasta Zanella racconta il ruolo chiave della docg – con il disciplinare più rigido al mondo: dalla genesi del termine bollicine all'affermazione della denominazione d'origine sul metodo.

Tra meno di due anni celebrerete 50 anni dalla prima bottiglia di Ca' del Bosco venduta, mi fa un bilancio?

È cambiato tutto. Nato come un hobby, con un vigneto di due ettari, oggi l'azienda è vicina ai 250 ettari. C'è stato un grande sviluppo per la cantina e per il mondo del vino italiano.

Quant'è contato essere tra i primi ad aver creduto nel Franciacorta?

Berlucchi è stata la prima, insieme a quattro o cinque aziende nobiliari della zona, a investire nel territorio e fare bollicine. Noi abbiamo cominciato dopo e da "stranieri"; non essendo nativi di Erbusco, abbiamo dato un contributo importante verso la qualità che oggi è sinonimo della Franciacorta. In ogni modo il timing è stato essenziale perché, se l'avessimo fatto dieci anni prima, nessuno ci avrebbe capiti.

Ha trasformato una piccola casa in Franciacorta in una delle cantine più avanzate del territorio...

Tra i fattori fondamentali ci sono sicuramente i contributi umani. Mi riferisco, ad esempio, allo scrittore e filosofo Luigi Veronelli che ha fatto tanto per il cibo e il vino italiano aprendo



**VOGLIAMO
CONSIDERARE IL
FRANCIACORTA
UN'APPELLAZIONE,
COME LO È
BORGOGNA.
IO PARLO DI VINO,
NON COLORE O
METODO INTESO
COME TIPOLOGIA
PRODUTTIVA MA
DENOMINAZIONE
D'ORIGINE**

gli occhi agli italiani e aiutandomi a comprendere i meccanismi non tecnici, ma filosofici, per capire cosa vuol dire qualità.

Cosa intende?

Nel nostro Paese, fino agli anni Sessanta il vino era un prodotto massificato e copriva le esigenze interne. La gente si nutriva di vino mediocre. Nel 1961 si stima che gli italiani bevessero 119 litri di vino procapite che, esclusi bambini e anziani, corrisponde a un litro al giorno circa. Il grande cambiamento avviene tra il 1965 e il 1975, quando le prime aziende, nel novero anche Ca' del Bosco, riportano il mondo del vino alla qualità e il prestigio di cui godevano agli inizi del Novecento.

Un'attenzione che si sposta dall'industria all'agricoltura...

Sì, la qualità dovrebbe essere associata all'agricoltura e non all'industria della cooperazione com'è stato fatto in passato.

La Francia del vino ha un altro passato...

I francesi sono stati bravi e sono riusciti a mantenere i capisaldi, anche nei periodi più bui, e non svendere il vino. Hanno investito molto sulla politica della qualità del territorio, dell'immagine e della valorizzazione, a differenza nostra. Se parliamo di export, il loro vino viene venduto, al litro, quasi tre volte il nostro prezzo.

Cosa vuol dire essere protagonista del rinascimento enologico italiano?

Aver contribuito alla rinascita del vino ed essere passati dalla quantità alla qualità.



DALLA
VENDEMMIA
2019, TUTTA LA
PRODUZIONE
SARÀ BIO. SIAMO
CERTIFICATI MA
ABBIAMO FATTO
UNA SCELTA
CONTROCORRENTE:
NON LO
SCRIVIAMO
ANCORA IN
ETICHETTA

Quali altre aziende hanno cambiato il "modo di fare" vino?

Mario Schioppetto e Marco Felluga in Friuli-Venezia Giulia; Gaja, Ceretto e Bologna in Piemonte; Biondi Santi, Incisa della Rocchetta e Marchesi Antinori in Toscana, solo per fare i nomi di coloro con cui ho condiviso molte esperienze.

Quanto conta il territorio per il successo di un vino?

È la parola magica. Nel mondo del vino di qualità le radici e le caratteristiche di ogni territorio sono fondamentali per ottenere prodotti di grande pregio. La Comunità europea obbliga i produttori a segnalare in etichetta l'effervescenza, e quindi la presenza di bolle, all'interno della bottiglia. Ogni Paese ha un nome: *cava* in Spagna, *spumante* in Italia, *sekt* in Germania e *vin mousseux* in Francia. Non siamo uno spumante e per farlo capire al pubblico abbiamo coniato il termine *bollicine*. Un nome da cui ora prendiamo le distanze perché abusato. Siamo stati i più accaniti e nel 1995 abbiamo ottenuto, dall'Italia prima e dalla CE poi, il divieto di mettere la parola *spumante* sulle etichette dei nostri prodotti equiparandoli a un vino. Vogliamo considerare il Franciacorta un'appellazione, come lo è Borgogna. Io parlo di vino, non colore o metodo inteso come tipologia produttiva – come fanno altri – ma denominazione d'origine.

Ci dà un po' di numeri?

1,8 milioni di bottiglie di Franciacorta e vini prodotti nel 2018; un giro d'affari legato alla vendita, nel 2019, che supera i 40 milioni di euro, il 19% dei quali realizzato all'estero.

Lo champagne è ancora il più richiesto nel mondo? È giusto fare il paragone?

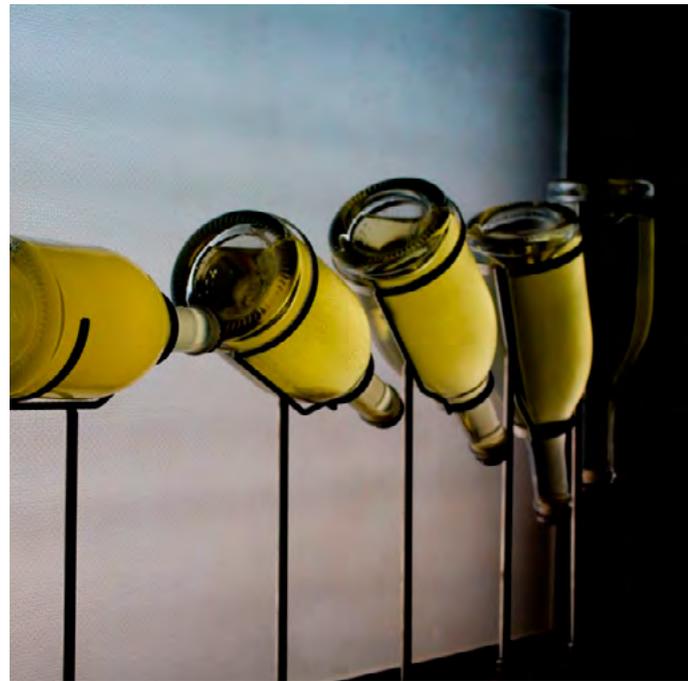
Siamo due mondi diversi. Abbiamo in comune solo il metodo di produzione. Loro hanno 250 anni di storia in più di noi, ma nei nostri 50 anni abbiamo raggiunto livelli di qualità eccelsi e a oggi riconosciuti solo parzialmente dal consumatore.

Cosa pensa del vino biologico? E del vino naturale?

Ca' del Bosco crede nel biologico tanto che, dalla vendemmia 2019, tutta la produzione sarà bio. Siamo certificati ma abbiamo fatto una scelta controcorrente: non lo scriviamo ancora in etichetta. Abbiamo iniziato la conversione dal convenzionale vent'anni fa passando dagli 80 ai 240 ettari attuali. Penso che oggi, però, questo termine sia usato impropriamente e solo come leva di marketing. Il biologico non è e non deve passare come unica chiave qualitativa. Ci sono diversi fattori che contribuiscono a fare la grandezza di un vino, la posizione dei vigneti e come questi vengono coltivati è uno. Diversa cosa è per il vino naturale, tre volte su cinque si fa aceto e, se non si pota la vigna, questa muore.



© sarah michaëlle



Ca' del Bosco è di moda?

Spero che non lo sia perché le mode passano. Mi piace pensare che sia un vino che dà sicurezza e costanza.

Come siete percepiti dal pubblico internazionale?

Come una sorpresa. L'export è ancora basso e questo è un grande limite. Tenga presente che i grandi vini italiani come il Brunello, il Barolo, esportano oltre il 50% della produzione. E mentre l'export della denominazione francese è intorno al 60% – sembra quasi impossibile scalfire questo primato – il distretto della Franciacorta non arriva nemmeno al 12%. La causa è che tutti coloro che fanno le bolle hanno un prezzo dal 50 al 70% inferiore rispetto a quelle francesi, il Franciacorta è l'unico che si avvicina a quel valore e Ca' del Bosco, in qualche caso, lo supera. Va da sé che il consumatore straniero, da Hong Kong a Buenos Aires, preferisca ordinare un vino nettamente meno costoso, questo giustifica anche il successo del Prosecco, oppure carissimo e iconico come la denominazione francese.





© sandro michaelles

È solo questione di tempo?

Sì, la costruzione di un mercato estero richiede anni, se non decenni. Ma siamo fiduciosi perché Ca' del Bosco, pur avendo un prezzo superiore, performa bene.

È stato presidente, per due mandati, del Consorzio di tutela per il Franciacorta. A che punto siamo oggi?

La Franciacorta è un territorio meraviglioso che va sempre più valorizzato: un lavoro che cerchiamo di svolgere al meglio anche tramite il Consorzio per la tutela del Franciacorta, che dà le linee guida sul prodotto favorendo la qualità sulla quantità. È proprio il disciplinare, il più rigido al mondo, che ci ha permesso di raggiungere livelli di qualità elevatissimi in poco più di 50 anni. Nella denominazione francese, ad esempio, è consentita la resa fino a 160 quintali per ettaro, mentre in Franciacorta non si devono superare i 120 quintali all'ettaro.

Gli unici, in Italia, a essere passati da doc a docg...

Sì, abbiamo anche cambiato il nostro ordinamento cinque volte obbligando i produttori a fare maggiori sacrifici.

L'impegno costante nel tempo ci ha premiati, tanto che per 15 anni non abbiamo fatto un euro d'investimento in comunicazione e pubblicità, ma solo in tutela e sperimentazione.

Mi conferma gli 82 milioni d'investimenti entro il 2025?

Sì, abbiamo stanziato questa cifra importante nel 2016 e, ad oggi, abbiamo già speso 58 milioni.

Recentemente è stato inaugurato un impianto di ultima generazione...

In passato abbiamo investito molto denaro in tecnologia che ci aiuta, anche se sembra un controsenso, a realizzare un prodotto più naturale. Siamo gli unici ad avere una "spa dell'uva", raddoppiata con la vendemmia 2018: un sistema di lavaggio e asciugatura delle uve che avviene prima della pressatura. È un'eccellenza che ci permette di lavorare grappoli puliti e salubri che necessitano di minime aggiunte di solfiti per dare longevità ai vini. Ne andiamo molto fieri.

Quali sono gli scenari futuri per Ca' del Bosco?

È un mondo molto dinamico, quello del vino italiano. Per quanto mi riguarda il Franciacorta ha fatto molto bene ed è riuscito a valorizzare una zona che in trent'anni ha raggiunto e superato i grandi territori delle bollicine: dalla quarta posizione degli anni Novanta ora siamo i primi, seguiti da Trento – la metà in dimensione rispetto a noi – Piemonte e Oltrepò Pavese. Con Ca' Del Bosco contiamo nei prossimi anni di rimanere gli stessi "talebani", con la qualità senza nessun compromesso. Il vero segreto, però, è non essere mai soddisfatti di ciò che si è ottenuto. Solo così si può andare oltre, migliorare costantemente puntando sempre all'eccellenza.

Chi prenderà le redini di questo impero?

Non ci ho ancora pensato ma sicuramente sarà qualcuno appassionato di questo mondo. È un lavoro che non si può fare se non si sente la vibrazione. ■



STEFANO POLATO

STEFANO POLATO, UNO CHEF SPAZIALE

Il professionista veneto, alla guida dello Space Food Lab di Argotec, ha rivelato a MAG cosa mangia un astronauta in orbita e le ricadute sul food degli esperimenti nello spazio

di francesca corradi

È

È proprio il caso dirlo, **Stefano Polato** è uno chef spaziale. Classe 1981, il professionista è il responsabile dello Space Food Lab dell'azienda ingegneristica aerospaziale Argotec di Torino.

Se nell'immaginario collettivo, alimentato dai film sul tema, siamo soliti pensare che gli astronauti si nutrano con pillole o integratori ci sbagliamo. «L'alimentazione in orbita deve essere il più possibile uguale a quella della vita quotidiana del professionista e il 99% del cibo somministrato è allo stato solido o semi-liquido. Non si tratta, inoltre, solo di nutrire ma anche appagare il gusto», afferma Polato.

E questo è ciò che fa lo Space Food Lab, una delle due uniche realtà di questo calibro presenti nel nostro Paese, che produce cibo per gli astronauti dell'agenzia aerospaziale europea (Esa). Però, mentre il 90% della dispensa a bordo è fornito dai finanziatori della missione - Russia



e Usa – Polato con il suo team si occupa solo del bonus food ovvero dei piatti extra che vanno a integrare il piano nutrizionale tradizionale.

Lo chef, che ha supportato l'ideazione e la produzione del cibo di **Samantha Cristoforetti** per la missione spaziale Futura ma anche di altri astronauti come **Luca Parmitano**, ha iniziato a lavorare per il laboratorio nel 2012, anche grazie al background nel campo della sana alimentazione e della cucina preventiva.

Il percorso di ricerca e studio, negli anni, lo hanno portato a esplorare nuovi sistemi di cottura e sviluppare nuove consapevolezze. Ricerche che si collegano a doppio filo con l'epigenetica svelando il legame tra età biologica ed età cronologica. «Lo stress cellulare a cui gli astronauti sono sottoposti dentro le navicelle della stazione spaziale internazionale fornisce in questo senso preziose indicazioni, permettendo di elaborare diete alimentari sempre più precise e sofisticate anche per le persone comuni», afferma Polato.

La missione rappresenta per l'astronauta una bella sfida anche per il corpo: prima, durante e dopo la spedizione. L'assenza di peso e le condizioni spaziali, infatti, alterano inevitabilmente le condizioni dell'astronauta che, una volta a terra, deve lottare per riportarle alla normalità. Gli esperti stimano occorra quasi un anno per un recupero totale. E se le missioni, in passato, duravano solo pochi giorni, oggi possono raggiungere anche sei mesi e in qualche caso addirittura un anno. Il cibo insieme all'attività fisica diventano perciò fondamentali per arginare

l'invecchiamento cellulare e agire anche a livello ormonale. «Le pietanze che vengono somministrate in orbita sono liofilizzate o termo stabilizzate: i piatti, già pronti, non vengono cucinati ma solo scaldati. Nelle navicelle spaziali, infatti, non ci sono frigoriferi e il cibo deve riuscire a conservarsi, senza alterarsi. Nella maggior parte dei casi, i pasti sono contenuti in buste multistrato, e nel caso di alimenti liofilizzati queste sono dotate di una valvolina per l'inserimento dell'acqua. Il prodotto, inoltre, per essere consumato in assenza di gravità deve avere una certa densità, come quella del risotto», racconta lo chef.

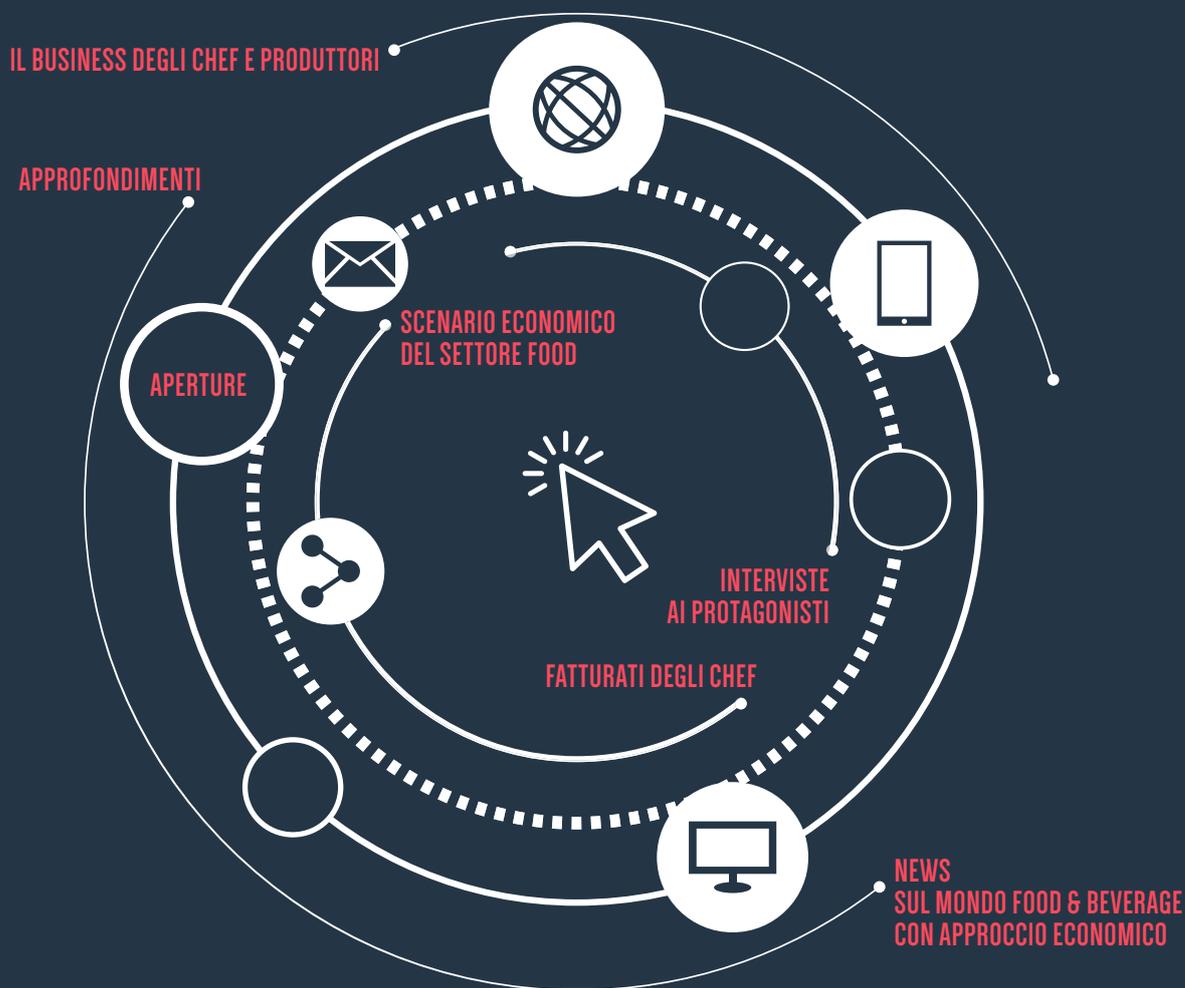
Sostenitore dei prodotti locali, Polato è diventato esperto anche di tecniche di cottura avanzate, con cui produce per gli astronauti pasti in grado di conservarsi a lungo solamente grazie all'impiego di conservanti naturali. «L'ideale sono i piatti unici che vengono somministrati tre volte al giorno insieme a due spuntini, come è consigliato fare quotidianamente», afferma Polato.

Lo chef ne ha elaborato alcuni – composti dal 50% di verdure, il 25% da proteine e 25% da carboidrati per Cristoforetti. «Tra i piatti più apprezzati in orbita c'è un'insalata a base di quinoa e sgombrò e una zuppa di legumi fatta di ingredienti Presidi Slow Food e digeribilissima, a cui si aggiungono snack e uno smoothie di pera, mela, cannella e frutti di bosco, che le ricordava la terra d'origine, il Trentino». Si dice che ogni dollaro



FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it



STEFANO POLATO

investito nello spazio abbia un ritorno economico concreto di quattro dollari, questo dimostra come le ricerche che nascono per eventi eccezionali, come le spedizioni, abbiano una ricaduta diretta sulla nostra quotidianità.

La preparazione del super food per gli astronauti non è che una delle tante attività del laboratorio. «Con tecnologi alimentari, dietisti, ingegneri e nutrizionisti stiamo, ad esempio, analizzando sistemi atermici per mantenere i nutrienti inalterati – ad esempio a 36 gradi si comincia a perdere la vitamina C – per conservare i micro e i fitonutrienti come gli antiossidanti».

Lo spazio ha caratteristiche simili dello stare in alta quota o all'interno di cave, luoghi che richiedono quindi cibi

gustosi ma facili da preparare e consumare. «Per questo motivo ora ci rivolgiamo a persone che fanno attività estreme» aggiunge Polato. «In Argotec, ad esempio, viene preparato il bonus food anche per le forniture di equipaggi di imbarcazioni particolari».

In attesa della prossima commessa, Polato si sta dedicando alla divulgazione, nei centri dell'Esa e dell'Asi, l'agenzia spaziale italiana: «Realizzo corsi e incontri con l'obiettivo di sensibilizzare le persone a una maggiore consapevolezza alimentare. Dal punto di vista personale mi sento privilegiato e fortunato, mi piacerebbe che un cuoco mettesse il naso dentro il nostro laboratorio per vedere il cibo da una diversa prospettiva». 🍴

BATASIOLO BOSCO DLA REI, dolcezza candida

di uomo senza loden*

La dolcezza sbandierata mi lascia sempre perplesso. Di più: mi mette a disagio, mi insospettisce e irrita perché trasuda falsità, prelude ad artifici e raggiri (...un po' di riferimento al mondo legale non guasta mai...), si atteggia a retrogusto dell'ipocrisia. Cinismo da avvocato? Premesso che contesto, credendoci persino abbastanza, il binomio cinismo/avvocato, mi orienterei piuttosto verso un riflesso pavloviano. Sarà perché serie delusioni, a me come a tanti, sono giunte da persone apparentemente dolci, di una dolcezza artificiale e come tale totalmente sganciata dalle generatrici di dolcezza autentica: tra le molte, la difficoltà e la sensibilità. La dolcezza emerge pudica in momenti inaspettati, accompagna e segue momenti dolorosi. Se

autentica e pura, essa non si manifesta autonoma, solitaria e monolitica, ma germoglia senza mai essere protagonista. La dolcezza può essere frutto di una sofferenza elaborata. O di un grande amore, l'altro lato della passione in un grande amore. Richiede attitudine a osservare persone (anche se stessi) e circostanze attraverso le lenti della sensibilità. Quando si manifesta, anche solo in un fugace sguardo, allevia la tristezza e riorienta l'animo. Trasmette energia. Rassicura. E poi la dolcezza è garbata, gentile, come garbate e gentili sono le persone dolci. La dolcezza artificiale, al contrario, non è mai garbata: è volgare. Questa mia ritrosia nei confronti della dolcezza non riguarda solo le persone, ma anche i vini. I vini dolci mi insospettiscono: spesso non è colpa loro, ma delle disdicevoli circostanze che li vedono serviti troppo giovani e traboccanti di solforosa (quante bottiglie di Sauternes sprecate per mero esibizionismo!). Per tacere delle banali proposte di abbinamento al formaggio erborinato (qualsiasi formaggio purché sia erborinato) e delle temperature improbabili alle quali vengono serviti. In ogni caso il rischio che siano stucchevoli, pesanti, manieristici, grossolani è appena dietro l'angolo. E l'abbinamento? Un incubo.

Intendiamoci: ci sono soluzioni. Molte soluzioni. Oggi ne propongo una. Gentile e garbata.

Batasiolo Bosc Dla Rei Moscato d'Asti docg. 2018. Colore giallo pallido trasparente con una lieve increspatura portata dalla fitta, sebbene impalpabile, tessitura di bollicine finissime. Al naso una dolcezza delicata, quasi eterea, che ricorda una ninfa dei boschi. Frutti e fiori bianchi in abbondanza a fare da palcoscenico a una danza di rosa canina, albicocca, caprifoglio, ananas dalle gote pallide, pesca di vigna, qualche sentore di agrume declinato verso il limone.

In bocca ampio, lungo, con un grado di freschezza che contribuisce a farne un vino equilibrato e mai stucchevole nonostante la dolcezza che definirei elegante. La finezza delle bollicine, quasi impalpabili, contribuisce alla leggerezza tattile di Bosc Dla Rei.

Bosc Dla Rei è un vino gentile e garbato. Di una dolcezza riservata e candida.

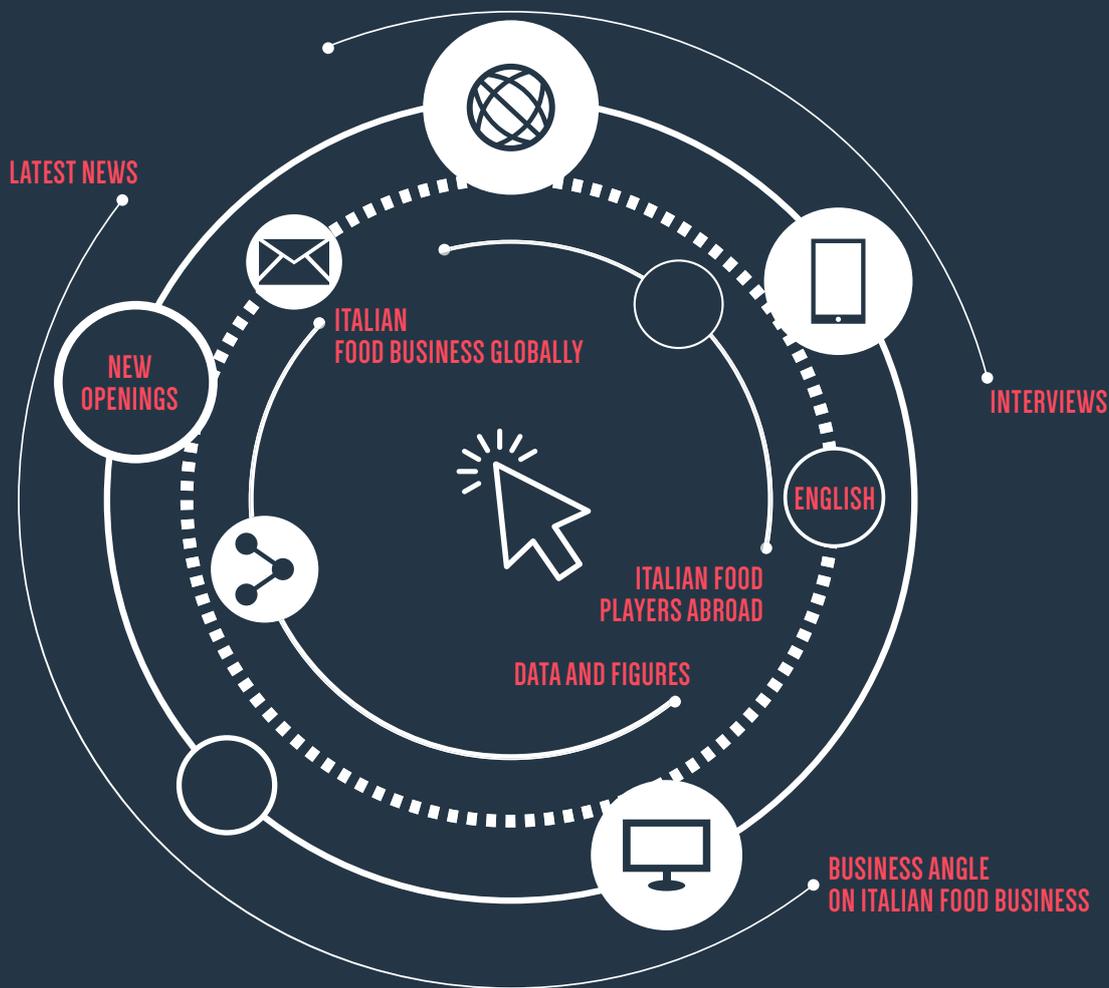
Bosc Dla Rei si accompagna con leggiadria a dessert a base di frutta, anche in macedonia, alla piccola pasticceria, alle creme, mentre osserva con disagio preparazioni a base di cioccolato (mai abbastanza ricordata la difficoltà di abbinamento vino/cioccolato), panna, pan di Spagna, dolci con tracce più o meno marcate di alcolici. 🍷

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



FOODCOMMUNITYNEWS

The first digital information tool focusing on the activities of the Italian food & beverage players abroad



Follow us on



www.foodcommunitynews.com

IL TEMPIO del GUSTO CINESE con l'HOT POT

di francesca corradi

Alzi la mano chi non ha mai provato l'*hot pot*. In cinese è conosciuto come *da bin lo*, mentre a Tokyo come *shabu shabu*. Quello che potrebbe diventare il food trend del 2020, non è altro che una *bourguignonne* nella versione in brodo, ovvero un grande tegame riscaldato, posto in mezzo al tavolo, nel quale intingere a piacere diversi ingredienti - dal controfiletto australiano ai crostacei, dalla pasta al pak-choi - con un passaggio finale in salse saporite da comporre a piacere. Questa, però, non è che una delle tante specialità del panorama gastronomico del Paese della Grande Muraglia che si possono assaggiare da 168 Chinese Township.

L'insegna di viale Jenner, uno dei ristoranti fusion più grandi d'Italia, con oltre 500 piatti dà la possibilità di fare un autentico viaggio gastronomico - dal Sud Est asiatico alla regione del Canton, fino ad Hong Kong - senza muoversi dalla città. Lasciate perdere, quindi, il riso alla cantonese e l'involto primavera e provate i dim sum alla piastra con cipollotto e zenzero o gli *shao mai* di granchio ai calamari croccanti; i *bao*, l'anatra arrosto, l'uovo centenario. Gli chef consigliano: le puntine di maiale, la zuppa di melone d'inverno, i funghi alla menta, i ricci di mare cotti al vapore e serviti interi, farciti con una cremosa salsa a base di uovo.

L'esperienza in puro stile cantonese non è solo nel gusto ma anche nell'ambiente. 168 Chinese Township è un vero tempio, che ben rappresenta la maestosità del gigante asiatico. Composto da vari ambienti, alcuni un po' kitsch, il locale ha una grande reception, stile hotel 5 stelle lusso, che anticipa il grande salone con le cucine a vista. Un *patchwork* di stili: da privè con tavoli imperiali a nicchie laterali con divani in pelle e raffigurazioni di maschere originali, da angoli più sobri dall'impronta metropolitana a un'intera sala dove fare l'esperienza conviviale dell'*hot pot*.

Prezzo medio 35 euro, bevande escluse. 🍷

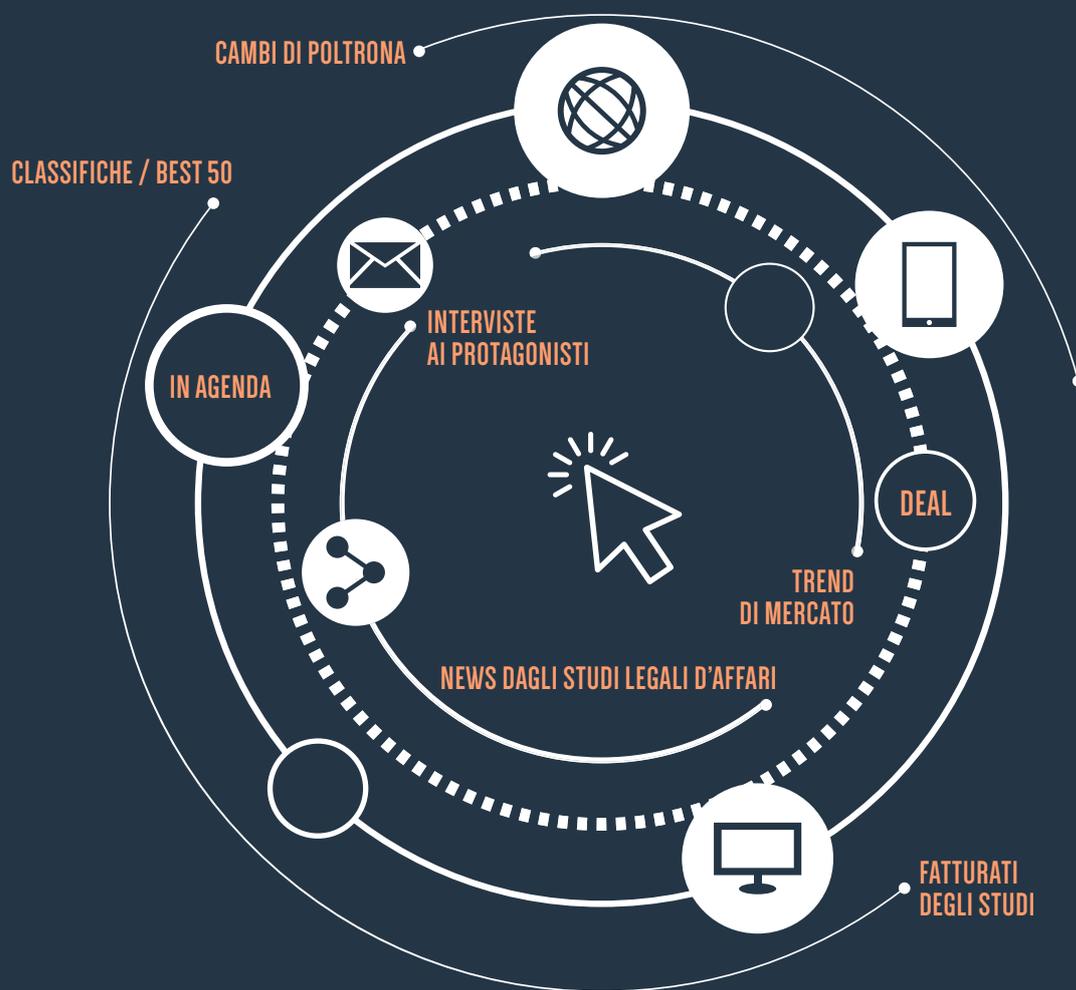
168 CHINESE TOWNSHIP. Viale Jenner, 29 - Milano - www.ristorante168.com





LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it