

## Leader

**ENNIO DORIS:**  
TECNOLOGIA  
E SOSTENIBILITÀ  
I DRIVER  
DEL FUTURO

## La lente sul mercato

MEDIOBANCA, GOLDMAN  
E BOFA SUL PODIO M&A

## La ricerca

TUTTI I NUMERI DELL'AIM

## Capitali di ventura

PIOI, HIGHLANDER  
COI PIEDI PER TERRA

## Periscopio

2020, LE DIECI PARTITE  
FINANZIARIE DELL'ANNO

## Esclusiva

ECCO COME SARÀ UNIQLEGAL

## Follow the money

CORONA... DI DENARI

Family office: Arengi Bentivoglio (Fidia Holding) spiega i trend del settore. Il mercato conta 139 operatori che hanno in gestione asset per quasi 80 miliardi

# AFFARI DI FAMIGLIA



# 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.



# IL PROFITTO È IL VERO LIMITE A UNA FINANZA PIÙ RESPONSABILE?

di laura morelli



Sostenibilità ambientale e di corporate governance, inclusione, senso sociale. Negli ultimi anni il mondo della finanza è stato richiamato da più parti – dalla politica, dalla società civile e dai massimi esponenti della finanza stessa - a operare con più *responsabilità*. In pratica ciò che viene chiesto è che le banche, gli asset manager, i private equity, i consulenti e tutti gli altri player del settore smettano di agire seguendo e inseguendo obiettivi che in fin dei conti restano *circostritti* in quel mercato, ad esempio il puro e semplice guadagno, ma deve iniziare considerare seriamente il *contesto* in cui opera. E per contesto s'intende il tessuto imprenditoriale, il mercato del lavoro, l'ambiente, la diversità.

Le ormai famose lettere del ceo di BlackRock, **Larry Fink**, racchiudono esattamente questi concetti. Nell'ultima, come abbiamo già avuto modo di evidenziare, il ceo dell'asset manager più grande del mondo pone l'attenzione sulla potenza *disruptive* dei cambiamenti climatici e di come questi influenzeranno molteplici aspetti della nostra vita e quindi anche della finanza, dal mondo assicurativo a quello dei finanziamenti.

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

LC PUBLISHING GROUP  
**LEGALCOMMUNITY AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Legalcommunity ovvero che premiano i migliori avvocati di studi per settore industriale o di area di diritto. Sono 10 all'anno.

Energy Awards	Milano, 30/01
Finance Awards	Milano, 05/03
Forty under 40 Awards - Italy	Milano, 26/03
Tax Awards	Milano, 02/04
IP & TMT Awards	Milano, 14/05
Corporate Awards	Milano, 11/06
Italian Awards	Roma, 09/07
Labour Awards	Milano, 17/09
Litigation Awards	Milano, 01/10
Marketing Awards	Milano, 26/10

LC PUBLISHING GROUP  
**LEGALCOMMUNITYWEEK**

La settimana internazionale di eventi per la Legal Business community a Milano

Legalcommunity Week	Milano, 08-12/06
---------------------	------------------

LC PUBLISHING GROUP  
**INHOUSECOMMUNITY AWARDS**

Si pongono l'obiettivo di far emergere le eccellenze delle direzioni affari legali, del personale, dei CFO, e delle direzioni affari fiscali.

Inhousecommunity Awards - Egypt	Cairo, 04/04
Inhousecommunity Awards	Milano, 15/10
Gold Awards	Madrid, 05/11
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Lugano, 12/11

LC PUBLISHING GROUP  
**FOODCOMMUNITY AWARDS**

Sono gli awards che premiano le eccellenze imprenditoriali nel mondo food & beverage ovvero i principali attori della filiera del gusto, chef e imprenditori che si sono particolarmente contraddistinti nell'ultimo anno dal punto di vista business ed economico.

Foodcommunity Awards	Milano, 30/11
----------------------	---------------

LC PUBLISHING GROUP  
**FINANCECOMMUNITYWEEK**

L'evento annuale globale per la Finance community

Financecommunity Week	Milano, 16-20/11
-----------------------	------------------

LC PUBLISHING GROUP  
**FINANCECOMMUNITY AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Financecommunity ovvero che premiano i migliori bankers, advisors, investitori, banche, professionisti del private equity e Sgr cioè i professionisti del mondo finance.

Financecommunity Awards	Milano, 19/11
-------------------------	---------------

PUBLISHING GROUP  
LC

Sono gli eventi trasversali del Gruppo ovvero che si rivolgono a tutte le nostre *communities*: legal, inhouse, finance e food.

Corporate Music Contest	Milano, 10/06
Save the Brand	Milano, 01/07
Sustainability Awards	Milano, 14/12

**Iberian Lawyer**

Questi eventi si riferiscono alla testata Iberian Lawyer e premiano i migliori avvocati e professionisti del settore legal in Spagna e Portogallo.

Labour Awards - Spain	Madrid, 12/03
InspiraLaw	Madrid, 16/04
Labour Awards - Portugal	Lisbona, 07/05
Forty under 40 Awards - Spain	Madrid, 24/09

The  
**Latin American**  
LAWYER

Si pongono l'obiettivo di far emergere i migliori avvocati di studi specializzati nel settore "Energy & Infrastructure" in America Latina.

Energy & Infrastructure Awards	Miami, 29/10
--------------------------------	--------------

La domanda che però tutti dovremmo farci è: all'atto pratico, come si declina questa responsabilità che tutti hanno iniziato a pretendere dalla finanza? E soprattutto quanto il profitto – o il non profitto – può rappresentare un limite nell'applicazione di questa responsabilità?

Un esponente di rilievo del settore, il ceo di Goldman Sachs **David Solomon**, in un'intervista alla Cnbc della scorsa settimana a margine del forum di Davos, ha ribadito questo concetto. «Tutti abbiamo una responsabilità, nel contesto delle piattaforme e dei business in cui lavoriamo, di servire bene i nostri stakeholders», ha detto. Solomon ha anche anticipato una policy che la banca adotterà e che può essere un esempio concreto di questa responsabilità: a partire da luglio prossimo in Usa e in Europa, ha spiegato il ceo, la banca non lavorerà ad Ipo di aziende che non abbiano almeno un consigliere di amministrazione donna o un elemento di diversità nel board. Nel 2021 le donne dovranno essere almeno due, altrimenti niente consulenza e network della prestigiosa banca d'affari. «È un piccolo passo ma va in una direzione che secondo noi è quella giusta». Poi aggiunge: «We might lose some business, potremmo perdere del lavoro, ma nel lungo termine questo è il miglior consiglio che possiamo dare alle aziende che vogliono realizzare nel tempo dei super ritorni per i loro azionisti».

Il driver principale, in fin dei conti, è sempre il profitto. È la natura stessa della finanza, la sua ragion d'essere. «La nostra prima responsabilità è servire i nostri azionisti, dare loro ritorni a lungo termine» che per Solomon «sono strettamente legati all'interesse e al bene di tutti gli stakeholders». Ma quando invece i profitti non sono legati al bene di tutti gli stakeholders? Se investire in aziende green o sostenibili a livello di governance *non conviene*, le banche e tutti gli altri player del settore lo faranno lo stesso?

In che misura, dunque, il profitto è un limite a questa responsabilità che si addossa e si richiede a gran voce al mondo della finanza... il quale, a volersi attenere ai fatti nudi e crudi, non è *concretamente* tenuto ad averla in quanto settore produttivo composto da soggetti *privati* che agiscono secondo il loro (sacrosanto?) interesse?

È una domanda a cui prima o poi dovremmo rispondere per capire se davvero stiamo vivendo una rivoluzione finanziaria e sociale o se invece alcune logiche insite in certi elementi del business e della società sono destinati a perpetuarsi e a sopravvivere a tutto, anche alla fine del mondo provocata dai cambiamenti climatici. ■

SE INVESTIRE IN AZIENDE GREEN O SOSTENIBILI A LIVELLO DI GOVERNANCE NON CONVIENE, LE BANCHE E TUTTI GLI ALTRI PLAYER DEL SETTORE LO FARANNO LO STESSO?

N.134 | 27.01.2020

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.salemm@redazione@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  
**Graphic designer**  
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it  
**con la collaborazione di**  
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.thier@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

**Events Assistant**  
sofia.cattaneo@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**  
antonino la lumia, sabrina familiari, odie robotti,  
Barabino & Partners Legal, uomo senza loden

**Editore**  
LC S.r.l. Via Morimondo, 26 - 20143 Milano  
Tel. 02.84.24.38.70  
www.lcpublishinggroup.it



30 **L'INTERVISTA**  
**ARENGI BENTIVOGLIO:**  
**«I FAMILY OFFICE? SEMPRE PIÙ**  
**STRUTTURATI E FOCALIZZATI»**

08 **Agorà**  
Unicredit, nuovi ruoli per Maccario e Zadra

16 **Il barometro del mercato**  
Via libera al salvataggio della Popolare di Bari

22 **Leader**  
Ennio Doris: tecnologia e sostenibilità, i driver del futuro

24 **La ricerca**  
Tutti i numeri dell'Aim

34 **Il punto**  
Family office: quanti sono e dove investono

38 **Esclusiva**  
Ecco come sarà UniQLegal

46 **La lente sul mercato**  
Mediobanca, Goldman e Bofa sul podio m&a

52 **La lente sul mercato**  
Studi legali, un anno di m&a

60 **Capitali di ventura**  
P101, highlander coi piedi per terra

64 **Periscopio**  
2020, le dieci partite finanziarie dell'anno

72 **Sotto la lente**  
Pir + Eltif, una combo di liquidità

76 **Follow the money**  
Corona... di denari

80 **Kitchen confidential**  
Niederkofler, la rivoluzione si fa con il rispetto

86 **Startup**  
Foorban: il benessere aziendale inizia a pranzo

90 **Calici e pandette**  
Estrella damm inedit, forma e sostanza

92 **Le tavole della legge**  
Da Gong suona la cucina orientale



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





NOMINE

## Unicredit, nuovi ruoli per Maccario e Zadra

La banca guidata da **Jean Pierre Mustier** inaugura l'anno con due nomine. La prima è quella di **Aurelio Maccario** (foto, a sinistra) quale nuovo chief lending officer (clo) del gruppo. In qualità di clo, Maccario succederà ad **Andrea Varese**, che si dedicherà a nuove sfide all'interno del gruppo e rimarrà membro dell'emc (executive management committee) fino al completamento della transizione.

A capo, **Guglielmo Zadra** (foto, a destra), attualmente nel management board di HypoVereinsbank-Unicredit Bank AG, succederà a Maccario come responsabile della struttura group regulatory affairs e come membro dell'executive management committee entro il primo semestre. Nella nuova posizione, Maccario guiderà la struttura group lending office. Maccario è entrato nella banca nel 2002, ricoprendo differenti ruoli fino alla nomina a responsabile della struttura group strategic planning nel 2010. Nel 2013 è passato al group risk management, con responsabilità sulle attività relative al Pillar 2 e al monitoraggio del profilo di rischio di credito consolidato e nel 2015 è stato nominato responsabile della struttura group regulatory affairs. Maccario è anche membro del consiglio di sorveglianza di Zagrebačka Banka, Croazia, e del consiglio di sorveglianza di Bank Austria. Zadra guiderà la struttura group regulatory affairs, definendo la strategia di Unicredit relativamente alle priorità di vigilanza alle regolamentazioni di interesse per le banche e gestendo i rapporti con la Bce, il comitato di risoluzione unico (Single Resolution Board), la Banca d'Italia e le altre autorità competenti. Zadra è entrato in Unicredit nel 2008 come responsabile della struttura group planning, strategy and capital management, ricoprendo successivamente il ruolo di responsabile della struttura group credit and integrated risks prima di entrare nel board di HypoVereinsbank come chief financial officer nel 2016.

»»»

# WOMEN IN FINANCE 2020 ITALY AWARDS



Freshfields



IN COLLABORAZIONE CON  
Borsa Italiana

presentano il premio

## Women in Finance 2020 Italy Awards

Il premio è volto a riconoscere il talento femminile e i valori della diversità nel mondo della finanza in Italia.

### Categorie:

- CFO of the Year • Fund Manager of the Year • Banker of the Year • Insurer of the Year
- Woman in FinTech of the Year • Champion of Diversity Employer

### Cerimonia di premiazione:

Martedì 10 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari 6 – Milano

Regolamento e Modulo per la presentazione delle candidature disponibili su  
[www.gov.uk/world/italy/news.it](http://www.gov.uk/world/italy/news.it)

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro venerdì 7 febbraio 2020

Per ulteriori informazioni scrivete a [italywomen.infinance@gmail.com](mailto:italywomen.infinance@gmail.com)

MEDIA PARTNERS





## PRIVATE EQUITY

## Cinven, Eugenio Preve nuovo partner

**Eugenio Preve** (foto) è stato nominato partner dell'operatore di private equity Cinven. Preve, entrato nel fondo nel 2019, è responsabile della sede di Milano, membro del team che gestisce le operazioni nel settore industriale e responsabile del team italiano. Nel dettaglio, Avio, Eurovita e Medpace. È entrato in Cinven nel 2009. Cinven ha una significativa esperienza sul mercato italiano, sia in termini di investimenti in aziende con sede in Italia, sia per conto di altre società in portafoglio che operano nel paese. Avio, azienda nel settore aerospaziale, ha rappresentato un investimento di successo per Cinven: l'operazione ha portato alla cessione di due rami di azienda, rispettivamente a GE e Leonardo-Finmeccanica, prima che la stessa fosse quotata a Piazza Affari. Uno degli attuali investimenti di Cinven in Italia è Eurovita, la compagnia assicurativa italiana indipendente attiva nel ramo vita, che ha completato diverse acquisizioni nel paese. Tra gli altri investimenti di Cinven in Italia ci sono Stada, produttore europeo di farmaci generici da prescrizione e da banco, e Synlab, gruppo europeo del mercato della diagnostica di laboratorio.



## TRADING

## Sgss, Pecora nuovo amministratore delegato per l'Italia

**Roberto Pecora** (foto) è il nuovo amministratore delegato e country head per l'Italia di Societe Generale Securities Services (Sgss). Pecora lavorerà in allineamento con **David Abitbol**, presidente del consiglio di amministrazione di Sgss, e **Alessandro Gumier**, head of global banking and investor solutions in Italia. Pecora sostituisce **Frédéric Barroyer**, di recente nominato head of group retirement and employee savings di Societe Generale Insurance. Sgss, che in Italia conta oltre 698 miliardi di euro di asset in custodia, fornisce servizi di post trading agli investitori istituzionali, tra i quali custodia e regolamento titoli, depositario, amministrazione fondi, middle office, gestione della liquidità, transfer agent e soluzioni informatiche per la gestione del rischio e della performance. Pecora dal 2009 è head of global markets per l'Italia e responsabile dell'attività italiane di Lyxor Asset Management. È nel gruppo Société Générale dal 1999.



## ON TOP

## AlixPartners, Marco Eccheli managing director

**Marco Eccheli** (foto) è il nuovo managing director della sede di Milano di AlixPartners. Già director, Eccheli assumerà il ruolo di leader del team specializzato nel settore consumer goods & retail, offrendo consulenza strategica e di miglioramento operativo, accompagnando le aziende nei più importanti processi di trasformazione. Eccheli è consulente di fiducia di importanti gruppi di private equity per l'analisi e valutazione di potenziali target e l'implementazione di programmi di value creation per le aziende in portafoglio dei fondi.

## NOVITÀ

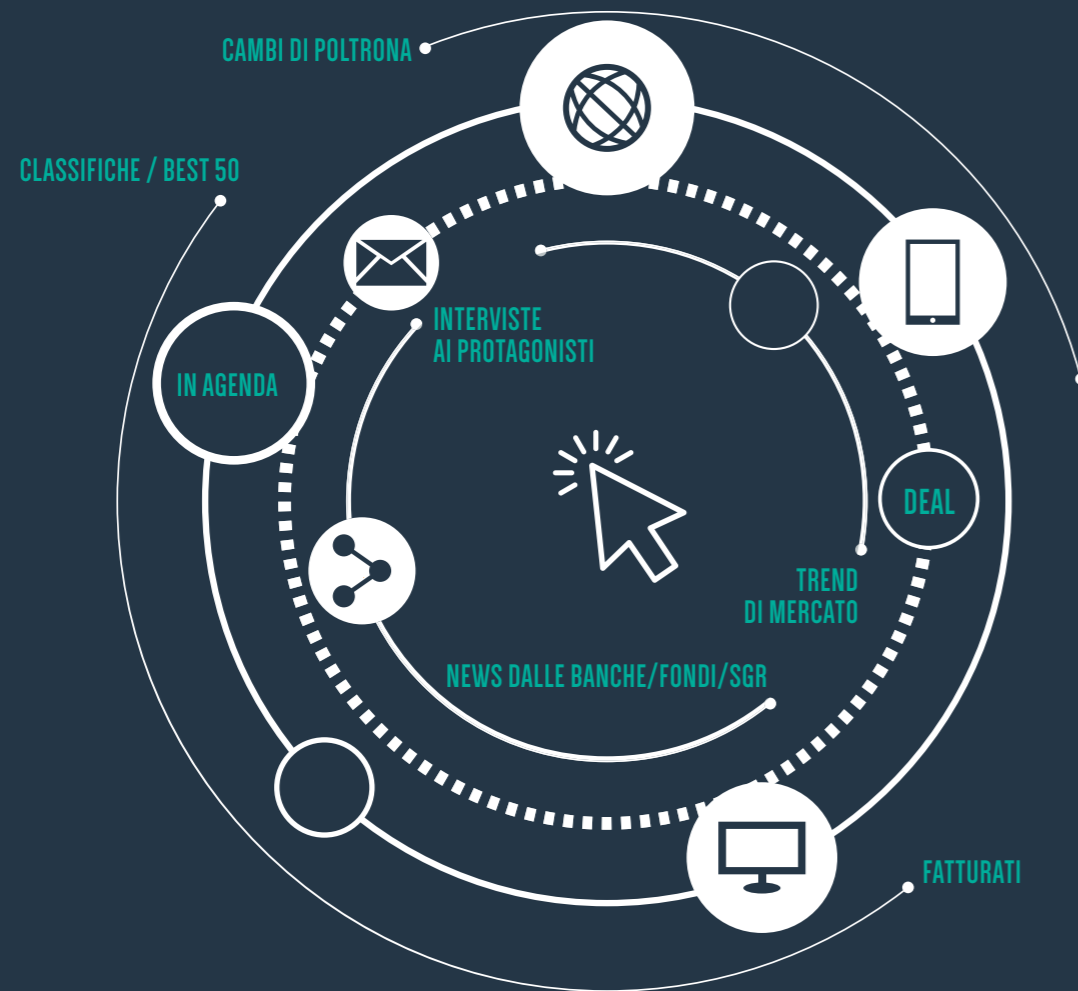
## Iccrea, Galbiati e Romito vice direttori generali

Il consiglio di amministrazione di Iccrea Banca ha deliberato la nomina di due nuovi vice direttori generali della capogruppo del gruppo bancario cooperativo: **Pietro Galbiati**, responsabile dell'area attività creditizie e partecipate, e **Francesco Romito**, responsabile dell'area indirizzo Bcc, relazioni istituzionali e legale. L'attuale vice direttore, **Giovanni Boccuzzi**, è stato indicato come vicario. Galbiati, classe 1961, è entrato nel Credito Cooperativo nel 1993 in BCC Carugate, diventandone il direttore generale dal 2005 al 2009. Galbiati è passato poi alla federazione lombarda delle BCC, dapprima come vice direttore e, a partire dal 2011, come direttore generale. È entrato infine in Iccrea Banca nel 2018, come responsabile dei presidi territoriali. Romito, classe 1970, è approdato in Iccrea Banca dopo un'esperienza in Banca d'Italia e come partner di una società di revisione e consulenza strategica in ambito bancario e finanziario.



# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e resta in contatto



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

NOMINE

## Zurich Italia, Colio head of retail distribution

Zurich Italia rafforza l'executive team con l'ingresso di **Michele Colio** (foto) nel ruolo di head of retail distribution. La nomina s'inserisce nel piano di rafforzamento di Zurich Italia che vede la compagnia impegnata nella crescita e focalizzata sullo sviluppo della rete agenziale. Colio ha maturato oltre vent'anni di esperienza nel settore assicurativo e nei servizi finanziari, con ruoli di crescente responsabilità in ambito commerciale, nelle principali compagnie operanti sul territorio italiano.



AL VERTICE

## Ubs AM Real Estate, Lepore nuovo head of Italy

UBS Asset Management Real Estate & Private Markets ha nominato **Gaetano Lepore** (foto) come nuovo head of Italy, con effetto immediato, prendendo il posto di **Marco Doglio**, che ha lasciato UBS-AM per perseguire nuove opportunità. Lepore assume la posizione di responsabile del real estate in Italia, mantenendo anche il ruolo di portfolio manager in UBS Asset Management (Italia) sgr. Entrato in UBS Asset Management dodici anni fa, Lepore ha ricoperto diversi ruoli tra cui quello di head of investment management real estate Italy, esperienza che gli ha permesso di acquisire una profonda conoscenza del business, dei clienti e del portafoglio italiano. UBS Asset Management è attiva in Italia da oltre quindici anni e nel 2015 ha istituito una piattaforma dedicata alla gestione dei fondi immobiliari. Da allora è diventata uno dei maggiori investment manager per conto dei principali clienti istituzionali, con significativi mandati ottenuti negli ultimi anni.





LEGALCOMMUNITY AWARDS

7<sup>a</sup> Edizione

energy awards

SCOPRI I FINALISTI

30.01.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

SPONSOR



FLYREN



Lamborghini Milano



#LcEnergyAwards

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

energy awards 30.01.2020

GIURIA

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

Gregorio Angelini, Divisione Corporate/SF - Coordinatore Energy & Project Finance, BNL Gruppo BNP Paribas

Andrea Ancora, General Counsel, Sonfinter

Andrea Bordogna, General Counsel, REPOWER Italia

Stefano Brogelli, Legal and Compliance Director, Axpo Italia

Valerio Capizzi, Head of Energy EMEA, ING Bank

Vita Capria, Head of Legal, EF Solare Italia

Tommaso Cassata, Consigliere delegato e Chief Operating Officer, Asja Ambienta Italia

Michele Catanzaro, Head of Legal, NextEnergy Capital Group

Alberto Cei, Head of Global Infrastructure & Projects Italy - Managing Director - Corporate & Investment Banking, Natixis

Marcello Ciampi, Head of Legal Affairs, Tages Capital SGR

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

Giuseppe Conticchio, Legal Counsel, Global Solar Fund

Eugenio De Blasio, Founder & Managing Partner, Green Arrow Capital Group

Valerio Faccenda, Head of C. Europe - Africa and APAC, Iberdrola

Giulio Fazio, General Counsel, Enel

Alessandra Ferrari, Direttore Affari Legali e Compliance, A2A

Claudia Fornaro, Managing Director Co-Head Energy, Mediobanca

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

Carlo Daniele Gorla, Head of Contracts and M&A, ENIG Italia

Paolo Grossi, Amministratore Delegato/Managing Director, Innogy Italia

Anna Serena Guadalupi, Responsabile Affari Regolatori, Sorgenia

Fabio Londero, Group General Counsel, Danielli & C. Officine Meccaniche

Alessandro Migliorini, Head of Projects Italy, European Energy

Alessio Minutoli, Direttore Affari legali, societari e compliance, Italgas

Andrea Navarra, General Counsel, ERG

Giuseppe Nicosia, Head of Tax, Snam

Daniele Novello, Vice President - Legal, Total Italia Servizi

Leonardo Pecciarini, Head of Infrastructure and Energy, Société Générale Corporate & Investment Banking

Federico Piccaluga, Group General Counsel, Gruppo Dufenco

Giuseppe Piscitelli, Direttore Affari Legali e Societari, Tirreno Power

Giuseppe Pizzuto, General Counsel, VEI Green

Emanuele Prativiera, Direttore Investimenti, Finint SGR

Marco Reggiani, General Counsel, Snam

Saverio Rodà, Investment Director, Tages Capital SGR

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

Alberto Torini, Responsabile Unit Corporate Finance-Divisione Consulenza Legale, SACE

Angela Maria Tornatora, General Counsel, ENIG Italia

#LcEnergyAwards

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





# VIA LIBERA al salvataggio della POPOLARE DI BARI

Nel frattempo il gruppo Usa Hines compra la Torre Velasca a Milano e Unicredit emette due bond

# D

Dall'immobiliare al bancario, fino al mercato dei capitali. Sono state due settimane movimentate per i consulenti legali e le banche, impegnati in diversi ambiti di attività. Fra le operazioni più importanti si possono citare l'accordo di salvataggio da 1,4 miliardi della Banca popolare di Bari ma anche l'acquisto, da parte del gruppo statunitense Hines, dell'iconica Torre Velasca a Milano, che sarà riconvertita in uffici e spazi di lusso. Sul mercato, spazio ai due bond di Unicredit per un totale di 2 miliardi.

## ORRICK, BONELLIEREDE E RCCD NELL'ACCORDO PER IL SALVATAGGIO DELLA POPOLARE DI BARI

È stato sottoscritto l'accordo quadro che disciplina l'intera operazione di rafforzamento patrimoniale, trasformazione e derisking della Banca Popolare di Bari nel contesto della procedura di amministrazione straordinaria. L'ammontare complessivo dell'intervento è pari a 1,4 miliardi di euro. L'istituto di credito barese ha comunicato la sottoscrizione in data 31 dicembre 2019 dell'accordo quadro, in forza del quale il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (Fitd) e la Banca del Mezzogiorno – Mediocredito Centrale si sono impegnati, subordinatamente all'avveramento

di un set di condizioni (fra cui la conversione in legge del decreto 142/2019), a concorrere al rafforzamento patrimoniale della banca mediante iniezione di nuove risorse finanziarie che consentano il ripristino di tutti i ratios patrimoniali e di liquidità. È inoltre previsto che la banca deliberi un aumento del capitale sociale in contestualità con la trasformazione da società cooperativa a società per azioni e che porti a compimento un'operazione di derisking. Contestualmente alla (e per effetto della) stipulazione dell'accordo quadro, il Fitd ha eseguito in favore della banca un versamento in conto capitale per un ammontare complessivo di 310 milioni di euro in modo da garantire il ripristino dei ratios patrimoniali e di liquidità al 31 dicembre scorso. Banca Popolare di Bari in A.S., in persona dei commissari straordinari, è stata assistita da Orrick con un team guidato dal partner **Patrizio Messina** e composto, per gli aspetti finance, bancari e regolamentari, dalla partner **Annalisa Dentoni Litta**, dall'of counsel **Nicolò Del Dottore** e dai senior associate **Sabrina Setini**, **Roberto Percoco** e **Daniele Consolo**, nonché, per gli aspetti corporate, dall'of counsel **Paola Barometro** e dall'associate **Federico Urbani**. Il team ha assistito i commissari nella definizione degli aspetti di natura societaria, contrattuale e nell'individuazione delle future operazioni di derisking oltre che nella gestione dei rapporti con le autorità di vigilanza. Nell'ambito di tali accordi, BonelliErede ha assistito il Fitd con un team guidato dal partner **Stefano Cacchi Pessani**, membro del Focus Team Banche, e composto dal senior counsel **Matteo Erede** e da **Giovanni Maria Fumarola** per gli aspetti contrattuali e societari dell'intera operazione nonché per le interlocuzioni con le autorità di vigilanza e il coordinamento dell'intera operazione; i partner **Federico Vezzani**, membro del Focus Team Banche, e il senior associate **Giulio Vece** hanno



Patrizio Messina



Stefano Cacchi Pessani



Michele Crisostomo

seguito i profili regolamentari; **Massimo Merola**, partner, e **Alessandro Cogoni** hanno seguito i profili relativi alla disciplina sugli aiuti di stato e **Emanuela Da Rin**, partner, e **Giovanni Battaglia**, senior associate, quelli finance. Il Mediocredito Centrale è stato assistito da Rccd con un team composto dai partner **Michele Crisostomo**, **Paolo Calderaro** e **Federico Morelli** e dagli associate **Nicola Baresi** e **Martina Baldi**.

### La practice

Restructuring

### Il deal

Ristrutturazione di Banca Popolare di Bari

### Gli studi legali

Orrick (Patrizio Messina, Annalisa Dentoni Litta); BonelliErede (Stefano Cacchi Pessani, Federico Vezzani), Emanuela Da Rin, Massimo Merola; Rccd (Michele Crisostomo, Paolo Calderaro, Federico Morelli);

### Il valore

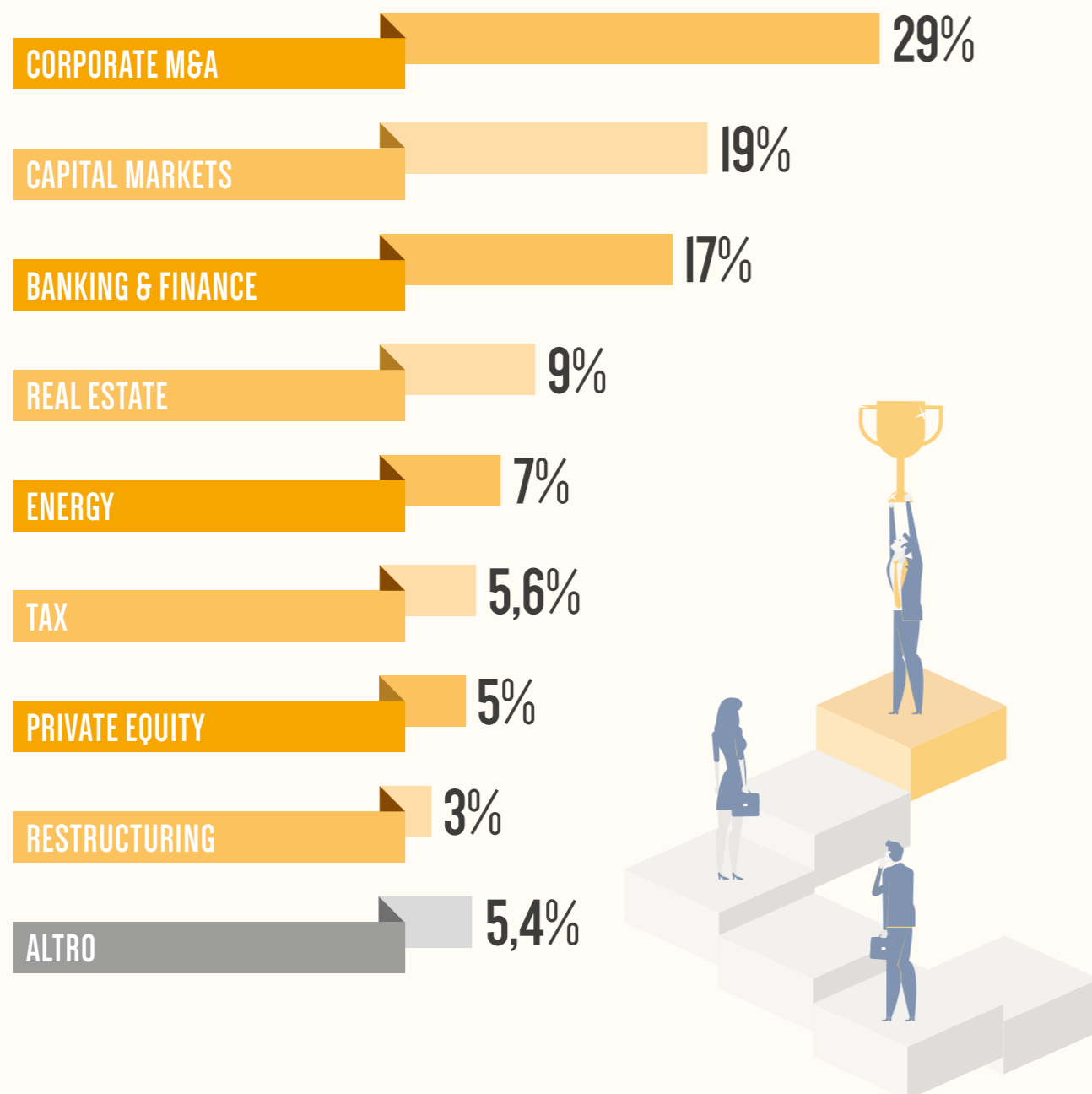
1,4 miliardi di euro

## HINES CONQUISTA TORRE VELASCA

Hines, affiancata da Prelios, ha acquisito l'iconica Torre Velasca di Milano, che dal 1957 rappresenta uno tra i più celebri simboli architettonici della città. Situata nel cuore del capoluogo lombardo, poco distante dal Duomo, la Torre Velasca è un edificio di 27 piani alto 106 metri, adibito a uso commerciale e residenziale. La direzione corporate & business development del gruppo Prelios, guidata da **Luigi Aiello**, ha svolto il ruolo di advisor per l'operazione, mentre la business unit Prelios Integra ha assistito per i profili tecnici.

Sul fronte legale, l'acquirente è stato assistito da Ashurst, Ammlex, Dla Piper ed Ey.

# I SETTORI che tirano



Periodo: 18 dicembre 2019 - 27 gennaio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

Ashurst ha seguito gli aspetti contrattualistici dell'operazione, con un team guidato dal partner **Andrea Caputo** e composto anche dall'associate **Diego Mallone** e dal trainee **Vincenzo Esposito**.

EY ha curato tutti gli aspetti fiscali dell'operazione, inclusa la strutturazione dell'investimento a livello internazionale, con un team composto da **Alessandro Padula**, **Aurelio Pensabene**, **Mario Naydenov** e **Alessandra Bramanti**.

Lo studio legale AMMEX ha seguito gli aspetti di natura amministrativa, con un team guidato dal partner **Ada Lucia De Cesaris**, coadiuvata dall'associate **Riccardo Villa**. DLA Piper si è occupato dei profili finanziari, con un team guidato dal partner **Federico Zucconi Galli Fonseca**, coordinato dall'avvocato **Giampiero Priori** e composto dall'avvocato **Flavia Pertica** e da **Francesco Cerri**, nonché degli aspetti regolamentari e di istituzione del fondo "HEVF Milan 1", con un team guidato dal partner **Agostino Papa**, coadiuvato dall'avvocato **Edoardo Campo**.

Legance, con un team coordinato dal senior partner **Filippo Troisi** e guidato dal partner **Gabriele Capecchi**, e composto dalla senior associate **Francesca Iannò** e dall'associate **Alice Galizia**, ha assistito UnipolSai Assicurazioni durante il processo di selezione competitiva per la scelta dell'acquirente e nella successiva fase di negoziazione degli accordi per la compravendita dell'immobile.

Situato in Piazza Velasca, nel cuore dello storico quartiere centrale della città, vicino al Duomo di Milano, Torre Velasca si sviluppa su oltre 20mila metri quadrati di uffici, residenze e negozi. L'asset è stato acquisito da Unipol attraverso un

fondo di investimento immobiliare di nuova costituzione – HEVF Milan 1 Fund – gestito da Prelios Sgr, società di gestione del risparmio facente parte del gruppo Prelios, una delle principali società italiane di alternative asset management. Le quote di HEVF Milan 1 Fund sono detenute da Hines European Value Fund (HEVF 1). Il business plan sviluppato da Hines prevede un programma di ristrutturazione e modernizzazione per trasformare la Torre Velasca in un complesso di lusso con diverse destinazioni d'uso, con prevalenza di uffici, anche attraverso un intervento di riqualificazione e rilancio della piazza. La riqualificazione dell'asset immobiliare permetterà al contempo di valorizzare Piazza Velasca, che deve il nome proprio alla celebre torre. L'acquisizione rappresenta la nona assicurata da Hines per HEVF 1, il principale fondo core plus/ value-add sul quale Hines ha raccolto 721 milioni di euro di commitments da luglio 2017 ad agosto 2018, superando di oltre il 40% la dimensione target del fondo originale. Con questo nono investimento, il fondo è pienamente impegnato e Hines sta già chiudendo attivamente equity commitments per il fondo successore HEVF 2.



Alessandro Padula



Federico Zucconi



Mario Abbadessa

**La practice**

Real estate

**Il deal**

Hines compra la Torre Velasca a Milano

**Gli studi legali**

Ashurst (Andrea Caputo); EY (Alessandro Padula, Aurelio Pensabene); AMMEX (Ada Lucia De Cesaris); DLA Piper (Federico Zucconi Galli Fonseca, Agostino Papa); Legance (Filippo Troisi, Gabriele Capecchi)

**Gli advisor finanziari**

Prelios (Luigi Aiello)

**Il valore**

-

## ALLEN&OVERY E CLIFFORD NELLA DOPPIA EMISSIONE UNICREDIT DA 2 MILIARDI TOTALI

Allen & Overy e Clifford Chance hanno affiancato rispettivamente Unicredit e le banche che hanno agito in qualità di joint bookrunners – Commerzbank, Hsbc, Ing, Jp Morgan, Merrill Lynch International, Société Générale e Unicredit – nell'emissione di un titolo senior non-preferred callable con scadenza a sei anni e che prevede una call option dopo cinque anni, per un importo nominale di 1,25 miliardi di euro, e di un titolo senior non-preferred con scadenza a dieci anni per un valore nominale di 750 milioni di euro. L'importo complessivo emesso rappresenta la più grande transazione obbligazionaria unsecured in euro per il mercato istituzionale mai effettuata da Unicredit.

I due bond hanno raccolto ordini per più di 4 miliardi di euro da una platea di oltre 350 investitori istituzionali. I titoli saranno quotati sul mercato regolamentato della Borsa del Lussemburgo e sono emessi a valere sul programma Euro Medium Term Notes di Unicredit.



Cristiano Tommasi



Filippo Emanuele

Il team di Allen & Overy è stato guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, del dipartimento international capital markets, coadiuvati dalla counsel **Alessandra Pala**, con **Cristina Palma** e il trainee **Edoardo Tonachella**. I profili fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal counsel **Michele Milanese**.

Il team di Clifford Chance è stato guidato dai partner **Gioacchino Foti** e **Filippo Emanuele** del dipartimento finance & capital markets, coadiuvati dal senior associate **Jonathan Astbury** e dagli associate **Francesco Napoli** e **Matteo Oliver Minuti**.

### La practice

Debt capital market

### Il deal

Due bond di Unicredit

### Gli studi legali

Allen & Overy (Cristiano Tommasi, Craig Byrne); Clifford Chance (Gioacchino Foti, Filippo Emanuele)

### Le banche

Unicredit, Commerzbank, Hsbc, Ing, Jp Morgan, Merrill Lynch International, Société Générale

### Il valore

2 miliardi di euro



## #complex, l'avvocatura oltre la superficie

### Il podcast di Nicola Di Molfetta



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

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

# 16-20

# NOVEMBRE 2020

# MILANO 2° EDIZIONE

Platinum Partner

CHIOMENTI

#financecommunityweek





ENNIO DORIS

# ENNIO DORIS : TECNOLOGIA E SOSTENIBILITÀ I DRIVER DEL FUTURO

Banca Mediolanum, nel 2019, ha realizzato una raccolta netta totale pari a 4,1 miliardi di euro, mentre quella in risparmio gestito è arrivata a 3 miliardi

di Laura Morelli

# D

Banca Mediolanum si appresta a chiudere il bilancio 2019 segnando ricavi oltre le aspettative: i dati finanziari saranno annunciati l'11 febbraio prossimo ma intanto l'amministratore delegato **Massimo Doris** e il presidente **Ennio Doris** hanno svelato durante la conferenza stampa organizzata a Milano a inizio mese i numeri sulla raccolta: a dicembre 2019 quella netta totale di gruppo è ammontata a 810 milioni, mentre la raccolta netta in risparmio gestito si attesta

a 426 milioni. Nell'intero 2019 la raccolta netta totale è ammontata a 4,1 miliardi di euro, mentre quella in risparmio gestito a 3 miliardi.

A margine dell'incontro, MAG ha chiesto a Ennio Doris quale sarà il futuro del settore bancario. «La tecnologia obbligherà le banche a investimenti sempre più forti in questa direzione e porterà a rivedere l'organizzazione del sistema», ha detto. Il cambiamento toccherà anche i banker, i quali dovranno «essere sempre più concentrati a svolgere un lavoro a 360 gradi con il cliente, cioè investire i suoi risparmi, essere disponibili quando questi ha bisogno di finanziamenti ed essere attenti alle nuove esigenze della società con attenzione alla sostenibilità».

Clicca per ascoltare l'intervista integrale



ENNIO DORIS

Tornando ai dati per quanto riguarda il business assicurativo della protezione, la raccolta premi nel mese di dicembre ammonta a 12,1 milioni e a 106 milioni circa nell'intero anno, il 25% in più rispetto al 2018.

«Ci eravamo prefissati di raggiungere i risultati del 2018, direi che ci siamo arrivati - ha commentato Massimo Doris - la raccolta a 4 miliardi è sicuramente un ottimo risultato anche considerando il confronto con le altre banche o non banche del settore».

Forti di questa crescita e della solidità del gruppo (l'indice è al 18,8%), il gruppo ha deciso di aumentare il dividendo 2019 e aggiungere un extra ancora da quantificare. «Quest'anno si chiuderà con risultato importante - dice l'ad - siamo sempre stati molto generosi come politica di dividendi che negli ultimi anni è stato di 40 cent per azione. Il nostro obiettivo è creare una storia di dividendi in crescita e già a novembre abbiamo versato un acconto di 21 centesimi per azione, superiore ai 20 cent degli anni precedenti. L'impegno per l'esercizio 2019 è pagare un dividendo superiore a cui aggiungiamo dividendo straordinario».

Il gruppo ha anche deciso di stanziare un bonus straordinario complessivo pari a oltre 17 milioni di euro (circa 2mila euro ciascuno) agli oltre 2.900 dipendenti e ai più di 5mila family banker. ▣

# TUTTI i numeri dell'Aim

Con 35 nuove Ipo nel 2019, il 12,5% in più del 2018, il segmento delle pmi tricolore cresce ed è il primo mercato non regolamentato in Ue. Ora i riflettori sono puntati sui nuovi Pir

In un mondo in cui i mercati borsistici globali sono sempre più in balia delle tensioni internazionali, spiccano con più forza i risultati degli ultimi anni – e in particolare dell'ultimo - del segmento Aim di Borsa Italiana, dedicato alle piccole e medie imprese. Nel suo Osservatorio Aim di fine anno, IR Top Consulting, centro di analisi per il mercato azionario delle PMI, ha rilevato che negli

ultimi dieci anni sono sbarcate sul listino 183 società, registrando il maggior numero di collocamenti, e nel 2019 il segmento è cresciuto ancora. E il caso di Bio-On, l'ex unicorno poi dichiarato fallito a causa di presunte false comunicazioni sociali e manipolazione del mercato da parte dei manager, non sembra aver intaccato l'interesse per questo segmento.

## LE IPO DEL 2019

IPO 2019	Raccolta da IPO (€ m)	Settore	Regione	Data IPO
Doxee	5,0	Tecnologia	Emilia Romagna	19/12/19
Gismondi 1754	5,0	Moda e Lusso	Liguria	18/12/19
NVP	10,0	Media	Sicilia	5/12/19
Fos	5,0	Tecnologia	Liguria	26/11/19
UCapital24	4,1	Finanza	Lombardia	19/11/19
Matica Fintec	6,9	Tecnologia	Piemonte	11/11/19
Arterra Bioscience	5,7	Chimica	Campania	28/10/19
Cyberoo	7,2	Tecnologia	Emilia Romagna	7/10/19
Websolute	3,5	Tecnologia	Marche	30/9/19
Copernico SIM	3,3	Finanza	Friuli	8/8/19
Iervolino Entertainment	10,4	Media	Lazio	5/8/19
Confinvest	3,0	Finanza	Lombardia	1/8/19
Farmaè	10,0	Servizi	Toscana	29/7/19
Radici Pietro Industries&Brands	6,2	Industria	Lombardia	26/7/19
Friulchem	4,5	Healthcare	Friuli	25/7/19
CleanBnB	3,9	Servizi	Lombardia	24/7/19
Shedir Pharma Group	10,0	Healthcare	Campania	23/7/19
Pattern	12,5	Moda e Lusso	Piemonte	17/7/19
Marzocchi Pompe	8,0	Industria	Emilia Romagna	16/7/19
Relatech	4,1	Tecnologia	Lombardia	28/6/19
Officina Stellare	5,2	Industria	Veneto	26/6/19
Gibus	5,0	Industria	Veneto	20/6/19
Eles	6,9	Tecnologia	Umbria	19/6/19
Sirio	10,4	Servizi	Emilia Romagna	10/6/19
AMM	2,8	Tecnologia	Toscana	30/4/19
CrowdFundMe	2,8	Finanza	Lombardia	25/3/19
SEIF	2,9	Media	Lazio	14/3/19
Gear1	30,0	Finanza - SPAC	Emilia Romagna	26/2/19
MAPS	3,4	Tecnologia	Emilia Romagna	7/3/19
Neosperience	4,1	Tecnologia	Lombardia	20/2/19
Ilpra	5,3	Industria	Lombardia	15/2/19
<b>SOMMA</b>	<b>207</b>			
<b>Media al netto SPAC</b>	<b>5,9</b>			

Ammissioni 2019	Business Combination	Settore	Regione	Data ammissione
Salcef Group	ISI 3	Industria	Lazio	8/11/19
SICIT	SprintItaly	Chimica	Veneto	20/5/10
Antares Vision	ALPI	Tecnologia	Lombardia	18/4/19
Comer Industries	Gear1	Industria	Emilia Romagna	13/3/19

Fonte: Osservatorio AIM - IR Top Consulting, aggiornato al 31 dicembre 2019

## TRENTACINQUE IPO

Nel 2019, nel dettaglio, sono state 35 le nuove ammissioni, di cui 31 Ipo, fra le quali per citarne qualcuna Copernico Sim, Officina Stellare, CrowdFundMe e Iervolino Entertainment, e quattro ammissioni post business combination con una spac (e cioè Salcef Group, SICIT, Antares Vision e Comer Industries), il 12,9% in più del 2018 (26 ipo e 5 ammissioni).

Le 31 matricole hanno raccolto 207 milioni di euro, di cui 30 milioni derivanti da una spac, e cioè Gear 1, per una raccolta media di 5,9 milioni e un flottante medio del 24%. La capitalizzazione totale raggiunge dunque la cifra di 1,2 miliardi di euro. Il taglio medio delle operazioni su AIM nel 2019 ha raggiunto 6 milioni di euro di raccolta di capitale, con una dimensione di aziende che hanno un fatturato medio pari a 21 milioni di euro.

## LE IPO DEL 2019 IN EU

MERCATO	IPO	%
Italia	35	26%
Svezia	33	25%
Francia	10	8%
Norvegia	9	7%
Germania	6	4%
Svizzera	4	3%
Austria	4	3%
Danimarca	4	3%
Altri Paesi EU	28	21%

Fonte: rielaborazioni IR Top Consulting su dati Factset e LSE Group al 31 Dicembre 2019 - (\*) sui mercati esteri al netto delle ammissioni derivanti da SPAC

Nel complesso, al 31 dicembre 2019, sul listino di Aim Italia figurano 132 società - di cui 48 pmi innovative - con un giro d'affari nel 2018 pari a 5,2 miliardi, una capitalizzazione di 6,6 miliardi e una raccolta di capitali in IPO pari a circa 3,9 miliardi di euro, di cui, in media, il 93% proveniente da nuova emissione di titoli. La raccolta totale è pari a 4,6 miliardi di euro includendo le operazioni sul secondario.

## PRIMI IN UE

L'aspetto forse più significativo è che il mercato italiano rappresenta il primo mercato europeo non regolamentato come numero di Ipo in Europa con una quota del 26%, seguito da Svezia (25%) e Francia (8%).

Se pensiamo che solo una piccola percentuale delle pmi che compongono il tessuto italiano è quotata, è evidente come le potenzialità siano enormi. E se veramente qualcosa si è sbloccato, nel mercato e soprattutto nella view degli imprenditori, allora è possibile considerare questa crescita come un passo significativo non solo per la portata che idealmente può avere ma anche per ciò che rappresenta, e cioè l'inizio di un processo di smarcamento delle imprese dal canale bancario, il ricambio culturale nelle pmi italiane familiari, artigianali e romantiche ma proprio per questo anacronistiche nell'attuale mondo globalizzato e interconnesso. Ma anche una maturazione complessiva di un mercato che potrebbe potenzialmente liberarsi dal suo ruolo da vetrina e iniziare ad avere una propria dignità.

Sempre Ir Top rileva una performance negativa (-6%) del FTSE AIM Italia, legata soprattutto al tracollo di Bio-On a causa di presunte falsificazioni di bilancio, a fronte di performance positive del FTSE Small Cap: +27%, del FTSE STAR: +28%, FTSE Mid Cap + 18% e del FTSE MIB + 28%. Al netto del dell'andamento di Bio-On,

## LA SPINTA DEI PIR

Basso anche il controvalore medio giornaliero (CMG) scambiato su AIM Italia: nel 2019 è stato pari a 132 mila euro, benché in crescita di 5,6 volte quanto scambiato nel 2016 cioè 24 mila euro. Il cambio di passo c'è però stato nel 2017,

soprattutto per via dell'introduzione dei Pir, anno in cui il CMG si è attestato a 120 mila euro. Nel 2018 il valore è sceso a 96 mila euro per poi risalire.

Nel 2019 inoltre, sempre secondo le rilevazioni di Ir Top Consulting, il Controvalore Totale (CT) scambiato su Aim Italia si è attestato a 2,7 miliardi di euro, pari a circa 10 volte il valore pre-PIR del 2016 (295 milioni). Nel 2018 il Controvalore Totale è stato pari a 2,5 miliardi di euro (8,3 volte il CT del 2016) e nel 2017 il a 2 miliardi.

Per quest'anno dunque le aspettative sono alte, complice anche il ripristino dei Pir - finora congelati - e all'esistenza di incentivi quali il credito d'imposta sui costi di IPO introdotto con la Legge di Bilancio 2018, per le




Ascolta il commento di **ANNA LAMBIASE**,  
Amministratore delegato  
e chairman  
di IR Top Consulting





5<sup>th</sup> EDITION

**2020**  
28, 29, 30  
JANUARY

**PALAIS DES FESTIVALS  
CANNES - FRANCE**

# IPEM

**THE GREATEST PRIVATE CAPITAL  
TRADE EXHIBITION IN EUROPE!**

*With 2,400+ participants from 40+ countries,  
IPEM is the fastest growing event in the industry,  
gathering all private markets stakeholders.*

**IN CIFRE**

**35**

Le matricole  
del 2019

**207 mln**

La raccolta

**1,2 mld**

La capitalizzazione  
totale

**132**

Le società quotate  
su Aim (al 31/12/2019)

**5,2 mld**

Il giro d'affari  
complessivo

imprese che si quoteranno sul mercato fino al 31 dicembre 2020.

In particolare, i PIR, costituiti a decorrere dal 1° gennaio 2020 hanno l'obbligo di investire il 5% del 70% (ovvero il 3,5%) del valore complessivo in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice Ftse Mib e Ftse Mid

della Borsa italiana o in indici equivalenti di altri mercati regolamentati (per approfondimenti si veda l'articolo sui PIR). Quanto al credito di imposta, l'incentivo vale sul 50% dei costi (per un massimo di 500mila euro) di consulenza sostenuti da pmi italiane per la quotazione in Borsa per uno stanziamento di 30 milioni di euro.

**350+ LPs**



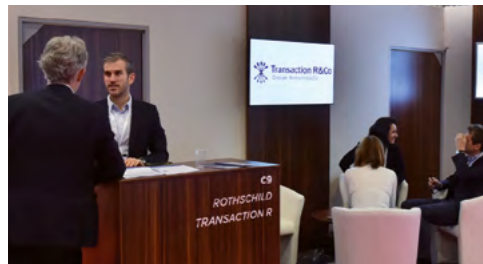
**400+ GPs**



**200+ Advisors**



**100+ Business Services**



**190+ EXHIBITORS**



**50+ CONFERENCES**



**30+ NETWORKING EVENTS**

**FINAL PRICE!**

Available until January 30th 2020. Get yours today!

To benefit from this special offer or learn more about exhibiting and sponsorship opportunities, contact: [visitor@ipem-market.com](mailto:visitor@ipem-market.com) or +33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with

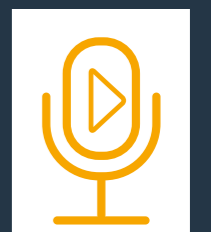


Il commento di  
**AUGUSTO SANTORO,**  
Partner di Simmons & Simmons

«La crescita è dovuta a una maggiore attenzione verso le pmi che è in corso già da qualche anno», spiega in questa intervista a MAG il partner dello studio legale Simmons & Simmons Augusto Santoro, «oggi vediamo i risultati di una semina che c'è stata tempo fa, cioè una serie di normative avviate dal 2012 in poi in cui si è tenuto in considerazione degli aspetti tipici delle pmi che andavano sul mercato, anche sul fronte del debito». Il legale è concorde alla view degli altri operatori sull'effetto positivo dei PIR di terza generazione per il 2020 ma ricorda: «La liquidità non basta, servono più investitori specializzati e internazionali».



Ascolta qui  
l'intervista  
integrale.



FABRIZIO ARENGI BENTIVOGLIO

# ARENGI BENTIVOGLIO: «I FAMILY OFFICE? SEMPRE PIÙ STRUTTURATI E FOCALIZZATI»

Parla il presidente e ceo di Fidia Holding e spiega i trend del settore già evidenti negli States. «La tendenza è razionalizzare le partecipazioni»

di Laura Morelli

In Italia ci sono 139 i family office fra quelli censiti che gestiscono quasi 80 miliardi di euro (si veda articolo successivo). Risorse notevoli e molto richieste, soprattutto dai gestori di asset alternativi, che nel mercato attuale vanno amministrati seguendo una strategia ben precisa e razionale, soprattutto nell'attuale contesto di mercato. I family office si stanno istituzionalizzando, anche nel portafoglio. Non più dunque acquisizioni di «piccole partecipazioni azionarie che poi sono difficili da gestire» ma un focus su determinati settori, come «i financial services o l'immobiliare» e una ricerca di competenze specifiche. A spiegare a MAG quali sono i trend del settore è stato **Fabrizio Arengi Bentivoglio**, presidente e ceo di Fidia Holding, società di investimento creata dopo la cessione nel 2007 dell'azienda di famiglia, la Fidia Farmaceutici, e attiva tra l'Italia e gli Stati Uniti. Oltreoceano la holding ha in portafoglio, fra le altre, Patriot Bank, quotata al Nasdaq, mentre in Italia, oltre ad aver investito in passato in Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, la società ha puntato su realtà come Villa d'Este, hotel di lusso sul Lago di Como, Dockins, nel settore nautico, Morrow Sodali, fra i proxy advisor più grandi, di cui Arengi Bentivoglio è consigliere di amministrazione, e Derimm, azienda padovana che si occupa di ristrutturazione, gestione e vendita di immobili residenziali di valore storico.

**Arengi Bentivoglio, secondo lei la strategia di investimento dei family office di oggi è cambiata rispetto al passato? Come?**

È cambiata molto, oggi i family office stanno passando da una ricerca di puro ritorno, realizzata attraverso investimenti di diversa entità in asset diversificati – che richiedono comunque una gestione attenta e capacità – a una strategia basata sulla costruzione di competenze e di governance per essere strutturato e un partner più attivo nell'investimento.

**Si riducono quindi gli investimenti?**

A livello di volume sì. Quello che vedo è una tendenza alla razionalizzazione delle partecipazioni e allo stesso tempo una specializzazione in determinati settori.



Energy	Financial services	Real estate	Other industries
<b>SOLD</b>		<b>SOLD</b>	
<b>SOLD</b>		<b>SOLD</b>	<b>SOLD</b>
			<b>SOLD</b>
	<b>SOLD</b>		<b>SOLD</b>
	<b>SOLD</b>		<b>SOLD</b>
	<b>SOLD</b>		<b>SOLD</b>
	<b>SOLD</b>		

QUELLO CHE VEDO È UNA TENDENZA ALLA RAZIONALIZZAZIONE DELLE PARTECIPAZIONI E ALLO STESSO TEMPO UNA SPECIALIZZAZIONE IN DETERMINATI SETTORI

**Quali sono quelli in cui vedete più opportunità?**

Innanzitutto, il financial services, un settore che resta core per molti di questi player soprattutto perché, in Italia ma anche negli Usa, è un mercato in grande movimento. In Italia in modo particolare ci sono grandi opportunità per i family office, perché è un settore che ha cicli di ritorno molto lunghi e le aspettative di ritorno elevate perché legate al rischio paese. Non è poi un investimento per tutti, poiché la complessità di gestione richiede la presenza sul territorio. Poi c'è il real estate, che è molto importante per noi anche in Italia mentre al contrario abbiamo disinvestito le partecipazioni energy.

**Quali sono le motivazioni dietro questa strategia secondo lei?**

È una scelta legata all'esigenza



FABRIZIO ARENGI BENTIVOGLIO

I FAMILY OFFICE STANNO INIZIANDO A PREDILIGERE INVESTIMENTI CON ALTRI FAMILY OFFICE, AD ESEMPIO IN CLUB DEAL, PER MITIGARE IL RISCHIO E INVESTIRE CON UNA LOGICA DI SVILUPPO CHE SIA ALLINEATA FRA I VARI PLAYER

di massimizzare il valore delle partecipazioni e di avere influenza, visibilità e condivisione nelle scelte di governance. In sostanza i family office stanno diventando sempre più azionisti attivi e meno meri detentori di una piccola quota azionaria, non cercano più il ritorno a tutti i costi ma puntano a sviluppare delle competenze per poter essere partecipi della vita della società partecipata.

**Servono però delle competenze interne...**

Certamente e a questo proposito una tendenza dei family office negli Stati Uniti è quella di affidarsi a professionisti esterni, advisor o consulenti, proprio per acquisire le competenze necessarie a questo scopo e che si aggiungono a quelle già presenti internamente, cioè l'analisi finanziaria e il sourcing di investimenti.

**Un altro trend che caratterizzerà il comparto?**

I co-investimenti. I family office stanno iniziando a prediligere investimenti con altri family office, ad esempio in club deal, per mitigare il rischio e investire con una logica di sviluppo che sia allineata fra i vari player. 🍷

# FAMILY OFFICE: QUANTI SONO E DOVE INVESTONO

Sono 139 operatori e a fine 2018 gestivano asset per quasi 80 miliardi.  
Cambia la strategia d'investimento

# S

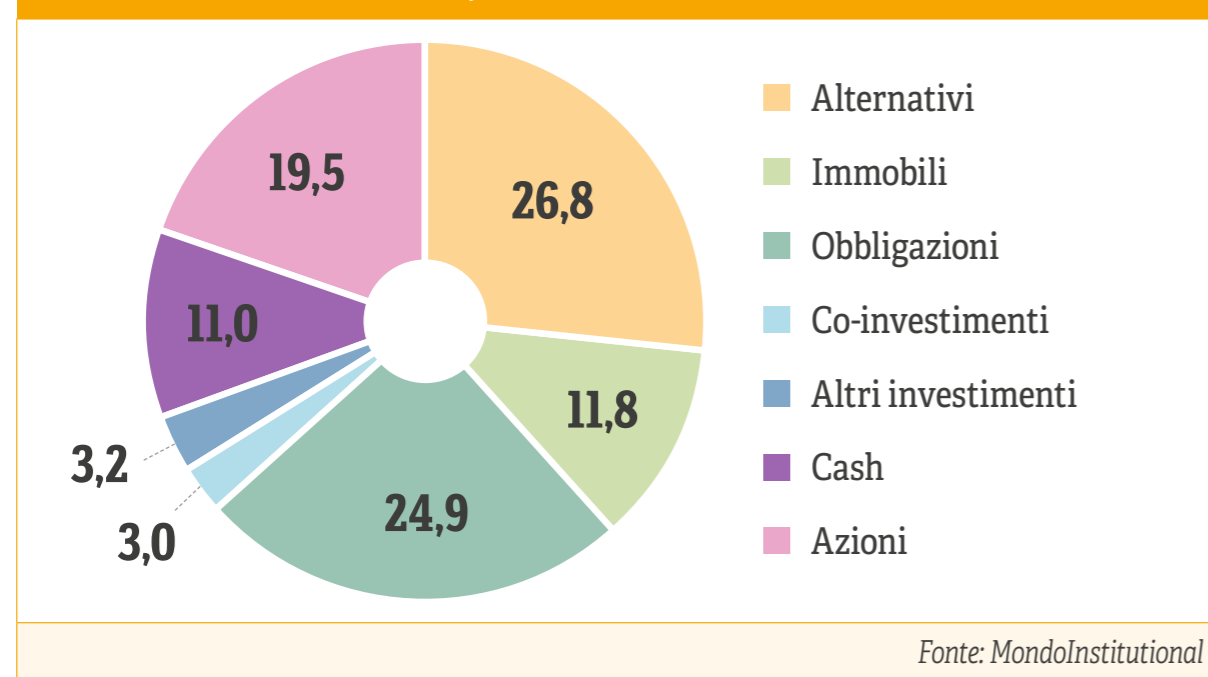
Sempre meno "casseforti" di famiglia, sempre più operatori strutturati e specializzati. I family office evolvono, cercano competenze e si organizzano. I motivi di questa trasformazione sono molteplici, in primo luogo c'è una pressione normativa che a livello globale spinge verso una maggiore regolamentazione di questi soggetti. In Italia, a questo proposito, è del giugno scorso la decisione del ministero dello Sviluppo economico di stabilire un registro dei family office, così come avviene nel mondo della consulenza finanziaria di reti e banche. I poteri di verifica dei requisiti necessari e conseguente iscrizione sono stati affidati all'Associazione italiana family officer (Aifo), presieduta da **Patrizia Misciatelli delle Ripe**, che in un'intervista ha definito la scelta «un passo

molto importante» per «il riconoscimento di un'identità distintiva in termini di competenze e metodologie per chi già ricopre o si accinge a ricoprire questo ruolo, in strutture di family office già formate o in via di definizione». Poi c'è l'evoluzione del mercato, con le incertezze e rendimenti ai minimi, probabilmente il driver principale di questa trasformazione che ha modificato le esigenze stesse dei family office. Come spiega a **MAG Fabrizio Arengi Bentivoglio**, presidente e ceo di Fidia Holding nell'intervista precedente, i family office ora cercano maggiore stabilità e posizionamento e non solo un aumento del capitale. Vogliono partecipare attivamente nella gestione delle società in portafoglio. E quindi sono portati a specializzarsi, a organizzarsi e ad acquisire quelle competenze necessarie per agire con approccio industriale. Ecco una mappatura di quanti sono e dove investono i family office del nostro paese.

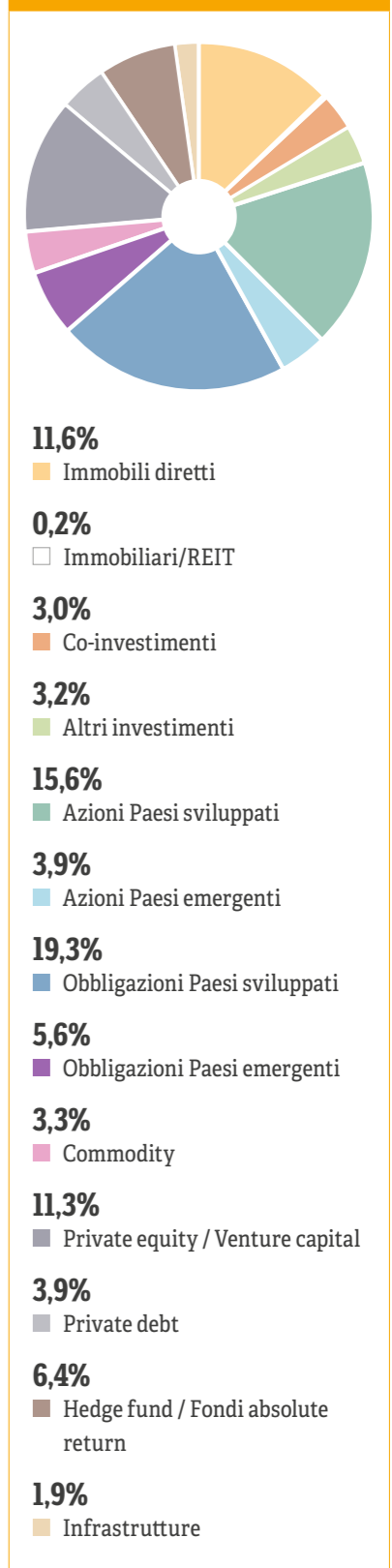
## IN CRESCITA

Nel nostro Paese questo comparto è ancora piccolo ma in crescita. A fine 2018 in Italia, stando all'indagine condotta da *Magstat*, erano 139 i family office attivi nella gestione di asset per 78,9 miliardi di euro. Il numero di soggetti attivi è

L'asset allocation dei Family office a fine 2018



Il dettaglio dell'asset allocation dei Family office a fine 2018





# FINANCECOMMUNITY AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

## SAVE THE DATE 19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

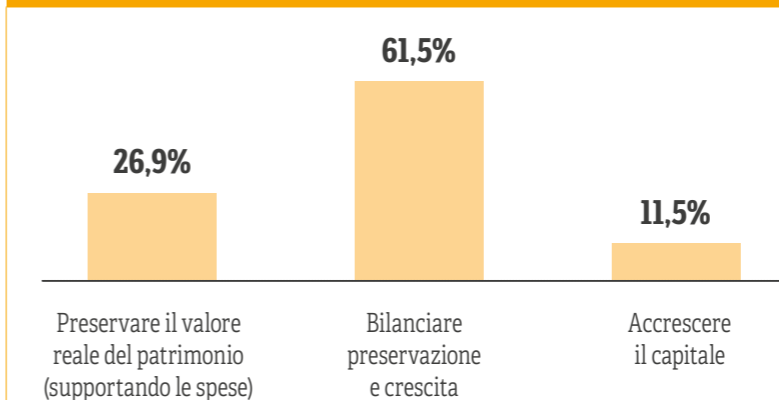
GT GreenbergTraurig  
Santa Maria

LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

+simmons  
simmons

### L'obiettivo principale degli investimenti dei Family office



Fonte: MondoInstitutional

cresciuto in modo esponenziale negli ultimi anni, basti pensare che nel 2003 c'erano 13 family office in Italia.

Stando agli ultimi dati, le 139 strutture danno lavoro a 729 persone e hanno aperto 222 filiali in tutta Italia. La città dove si trova la maggiore concentrazione è Milano (87), seguita da Roma (17), Torino (13), Verona (8), Bologna (8) e Treviso (8). I multi-family office continuano a essere inferiori rispetto ai single family office (sono il 20,1% contro il 79,9%). Gli attuali family office italiani sono stati creati, in linea con quanto accaduto negli Usa, da quelle famiglie che hanno venduto le attività imprenditoriali o che hanno ricavato la loro fortuna dal fare impresa. Il mercato in Italia è potenzialmente vastissimo e molte realtà familiari non sono ancora state intercettate dai gestori. Sempre secondo *Magstat*, in Italia ci sono più di 10mila famiglie con patrimoni superiori ai 10 milioni. E non tutte hanno ancora scelto un family office per gestire il proprio patrimonio.

### ASSET ALLOCATION

Come e dove investono questi soggetti? Come rileva *MondoInstitutional* nella sua Family Office Survey, azioni e obbligazioni rappresentano a fine 2018 ancora la parte preponderante del portafoglio, con una quota rispettivamente del 19,5% le prime e del 24,9% le seconde. Seguono poi gli alternativi (26,8%), gli immobili (11,8%) e le risorse cash (11%). Nel dettaglio, il 19,3% e il 15,6% del portafoglio sono rispettivamente obbligazioni e azioni di Paesi sviluppati mentre l'11,3% è rappresentato da investimenti in private equity e venture capital.

### Il patrimonio dei family office

> 1 mld euro	35%
tra 500 mln e 1 mld euro	20%
tra 250 e 500 mln euro	15%
tra 100 e 250 mln di euro	5%
tra 50 e 100 mln di euro	20%
< 20 mln euro	5%

Fonte: MondoInstitutional

Un dato interessante che emerge dalla ricerca è l'obiettivo principale degli investimenti dei family office. A conferma dei trend evidenziati, il 61,5% dei family office della survey vuole bilanciare preservazione e crescita del patrimonio rispetto a un 11,5% che invece punta ad accrescere il capitale e un 26,9% che vuole solo preservare il valore reale delle risorse.

Le previsioni d'investimento confermano poi la ricerca di rendimenti tipica del mercato al tempo dei tassi zero. Il 57% dei family office punta infatti ad aumentare la quota di investimento in private equity e venture capital (a fronte di un 29% per i quali la quota resterà invariata) e il 50% guarda invece all'azionario dei Paesi sviluppati. Inoltre, il 64% vuole aumentare i co-investimenti (rispetto a un 36% per cui resteranno invariati) per «investire con una logica di sviluppo che sia allineata fra i vari player», spiega Arengi Bentivoglio (si veda l'intervista precedente). Quanto al patrimonio dei family office complessivo, una buona fetta – il 35% – conta un patrimonio di oltre 1 miliardo di euro, mentre due blocchi rappresentanti il 20% dei family office gestiscono rispettivamente tra i 500 milioni e il miliardo e tra i 50 e i 100 milioni. Per il 57% delle famiglie di riferimento dei family office, il patrimonio è a fine 2018 costituito per oltre la metà da asset finanziari mentre per il 47% dei family office gli asset immobiliari rappresentano tra il 20% e oltre il 50% del patrimonio.

# Ecco come sarà UNIQLLEGAL

È la società tra avvocati per azioni a cui hanno dato vita Unicredit, La Scala e Nctm. *MAG* ha intervistato i promotori del progetto e si è fatto raccontare tutti i dettagli dell'iniziativa che potrebbe rivoluzionare una fetta importante del mercato dei servizi legali

di *ilaria laquinta*



SHANNON LAZZARINI



ALBERTO TOFFOLETTO



MARCO PESENTI



GIANPAOLO ALESSANDRO

# MM

## LA CURIOSITÀ

### DA DOVE ARRIVA IL NOME UNIQLLEGAL?

Nasce, spiegano i fondatori, dal desiderio di trasmettere l'idea dell'**unicità del progetto**, che sposa non solo il concetto di **innovazione e singolarità del modello**, ma anche l'ambizione di diventare nel tempo un riferimento del diritto bancario in Italia

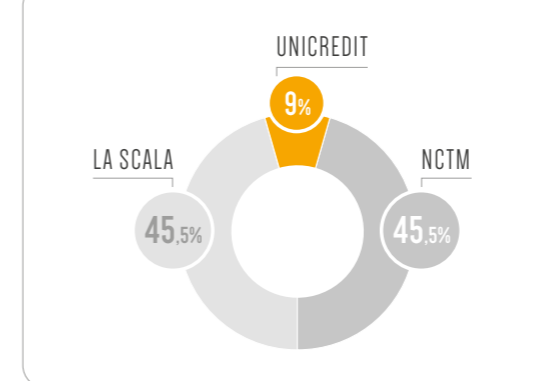
Mentre studi d'affari e direzioni legali interne si affannano a chiamare partnership i semplici rapporti di collaborazione che intercorrono tra loro, c'è chi passa dalle parole ai fatti, costituendo società. È il caso di Unicredit, Nctm e La Scala. Il gruppo bancario e le due insegne hanno siglato una partnership che dà vita a UniQLegal, uno studio legale nella forma di società per azioni tra avvocati, partecipato per il 91% dalle law firm (45,5% ciascuno) e per il 9% dall'istituto di credito. Questo matrimonio cliente-fornitore segna l'ingresso ufficiale di una banca nel mondo della consulenza giuridica specializzata, scrivendo una pagina di storia del mercato dei servizi legali.

## LA GENESI

«Da anni la direzione legale di Unicredit sentiva l'esigenza di valutare un progetto simile – racconta il general counsel **Gianpaolo Alessandro**, in un'intervista esclusiva rilasciata a *MAG* insieme ai fondatori e membri del cda della nuova realtà, **Shannon Lazzarini** (presidente e head of group litigation & group deputy general counsel di Unicredit), **Alberto Toffoletto** (consigliere delegato e partner fondatore di Nctm) e **Marco Pesenti** (consigliere delegato socio fondatore di La Scala) – e negli ultimi mesi l'opportunità si è concretizzata con Nctm e La Scala. Abbiamo voluto trasformare in realtà il concetto filosofico di partnership che ci legava da tempo, con l'ambizione di creare una struttura innovativa e altamente specializzata nel diritto bancario».

La collaborazione che prende forma in UniQLegal – spiegano i professionisti – è il frutto dell'unione tra la strategia dei due studi di perseguire le competenze settoriali e la necessità della banca di gestire alcune aree legali di interesse. Tra queste, in particolare, il contenzioso passivo bancario, che è il primo grande servizio che la startup legale è in grado di offrire già oggi e la consulenza ricorrente e la contrattualistica, a cui si dedicherà negli anni a venire. L'ambizione maggiore è infatti quella di arrivare a offrire agli istituti finanziari un servizio dedicato e sartoriale, che incrementi nel tempo le attività, in risposta alle esigenze reali del mercato. UniQLegal mira a diventare un'eccellenza del diritto bancario, così da allargare il portafoglio clienti, di

## L'AZIONARIATO





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**11.06.2020**

ORE 19.15 • MILANO

6<sup>^</sup> Edizione

**corporate**  
awards

**ABBIAMO VOLUTO TRASFORMARE  
IN REALTÀ IL CONCETTO FILOSOFICO  
DI PARTNERSHIP CHE CI LEGAVA  
DA TEMPO, CON L'AMBIZIONE  
DI CREARE UNA STRUTTURA  
INNOVATIVA E ALTAMENTE  
SPECIALIZZATA NEL DIRITTO  
BANCARIO**

**GIANPAOLO ALESSANDRO**

cui al momento fa parte solo Unicredit, e risultare attrattiva per altre istituzioni bancarie e finanziarie che possano essere interessate anche a partecipare al capitale. «Immagino che anche le direzioni legali di altre banche sentano, al pari della nostra, l'esigenza concreta di ricevere consulenze su misura e affidarsi a un partner specializzato più che a un semplice fornitore. Per questo ci piacerebbe che in futuro partecipassero al nostro progetto. Per il momento rimarremo concentrati sul far funzionare la macchina», commenta Alessandro.

### DA 12 A 100

Una macchina che oggi parte con una squadra di dodici Unicredit. A questi vanno aggiunti due coordinatori – ovvero il partner di Nctm **Christian Romeo** e la socia di La Scala **Luciana Cipolla**, responsabili rispettivamente della gestione del knowledge management e delle procedure operative – che dedicheranno una parte consistente dell'attività a UniQLegal, e dodici avvocati, provenienti dai due studi, che lavoreranno in forma esclusiva per la nuova realtà. Da Unicredit, invece, non arriva nessuno. «La direzione legale rimarrà interna alla banca e avrà vita propria. Non è prevista né l'esternalizzazione di attività, né il trasferimento di persone», precisa Alessandro.

Il team, secondo il piano industriale, è destinato a crescere nel giro di cinque anni, arrivando a contare ben cento risorse specializzate in materia di contenzioso bancario, organizzati funzionalmente per seniority e competenze. Una squadra che

UniQLegal costruirà «secondo i normali criteri di selezione di qualsiasi altro studio legale – spiega Toffoletto – concentrandosi in particolare su giovani che abbiano voglia di specializzarsi in ambito bancario e lavorare in una realtà che punta sull'innovazione».

### SPECIALIZZAZIONE E TECNOLOGIA

Specializzazione e tecnologia sono infatti le due chiavi di volta dello studio. I due pilastri che reggono la struttura. «L'idea di fondo è che la combinazione di tecnologia e specializzazione è quella che crea la massima efficienza. È un dato di fatto e basta osservarlo. Chi è specializzato ci mette meno tempo a fare le cose e se la tecnologia è intelligente toglie allo specializzato i tempi morti delle attività ripetitive e gli consente di concentrarsi sull'attività intellettuale. Vogliamo costruire uno studio che sfrutti a pieno l'intelligenza degli avvocati e faciliti le attività di ricerca giuridica e degli elementi che servono per la composizione delle difese, o la comunicazione interna ed esterna coi clienti. Cose che oggi i software proprietari degli studi Nctm e La Scala, che verranno messi a disposizione di UniQLegal, consentono di fare», spiega Toffoletto. «Ci impegneremo inoltre a monitorare i nuovi prodotti sul mercato in termini di intelligenza artificiale. Al momento l'offerta è molto variegata e forse poco efficace, ma non appena l'AI diventerà uno strumento utilizzabile la implementeremo o svilupperemo», aggiunge Pesenti.

Oltre che per i due partner legali, la tecnologia è un elemento centrale anche per la banca e il suo ufficio legale che negli ultimi anni ha investito in strumenti per la gestione del contenzioso delle altre attività della direzione, sottolinea Lazzarini. Inoltre, l'amministratore delegato del gruppo, **Jean Pierre Mustier** ha annunciato che il 2020 sarà l'anno in cui

**L'IDEA DI FONDO È CHE LA  
COMBINAZIONE DI TECNOLOGIA E  
SPECIALIZZAZIONE È QUELLA CHE  
CREA LA MASSIMA EFFICIENZA**

**ALBERTO TOFFOLETTO**

la banca diventerà, rispetto ai clienti, completamente priva di carta. Una banca digitale, di riflesso, richiederà la digitalizzazione della documentazione relativa ai contenziosi e conseguentemente degli investimenti per creare un'interfaccia unica digitale tra legal e cliente. Investimenti che UniQLegal sarà pronta a fare, conferma Alessandro.

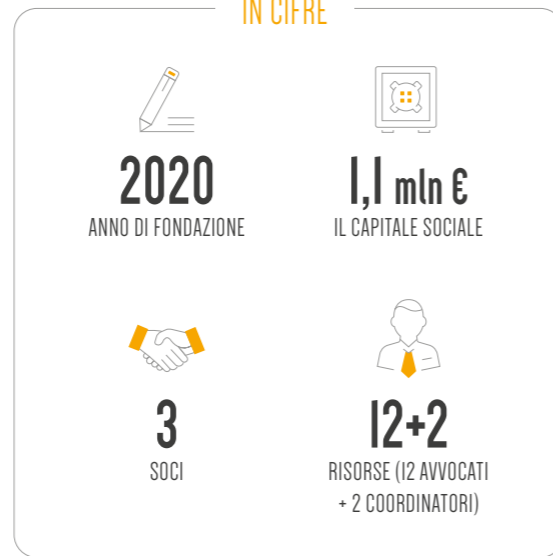
### RELAZIONE COI SOCI

Quanto alla relazione con gli studi Nctm e La Scala, UniQLegal si manterrà indipendente. «Siamo soci. A partire dagli aspetti gestionali fino ad arrivare a quelli tecnici – chiarisce Toffoletto – saremo il supporto di questa nuova realtà, fino a quando, e ci auguriamo a breve, sarà in grado di muoversi soltanto con le proprie gambe». Le due insegne continueranno a offrire servizi e assistenza ai clienti mantenendo i dipartimenti di diritto bancario e proseguendo nelle attività di crescita e sviluppo. Al contempo UniQLegal farà il suo cammino, «forte di una partnership tra due realtà legali che hanno tutte le competenze per svolgere un servizio professionale di consulenza e un socio industriale che indicherà di volta in volta ciò che effettivamente serve a un cliente bancario», aggiunge Alessandro. L'indipendenza dai partner si conserverà anche nella sede, provvisoriamente in via Metastasio 5 a Milano nell'attesa di chiudere un nuovo contratto di locazione. Il quartier generale di UniQLegal sposterà la digitalizzazione. Le classiche biblioteche che tradizionalmente popolano gli "studi analogici" lasceranno spazio ad aree comuni e luoghi di pensiero. Nuova sarà anche la distribuzione degli ambienti rispetto alle attività: tutto sarà flessibile e incentrato sul gruppo, anziché sui singoli.

**CI IMPEGNEREMO A MONITORARE I NUOVI PRODOTTI SUL MERCATO IN TERMINI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

**MARCO PESENTI**

### IN CIFRE



Rispetto al rapporto con la direzione legale di Unicredit, spiega Alessandro, l'unico impegno di UniQLegal sarà quello, per altro già richiesto dalla banca a qualsiasi law firm con cui lavora, di non assumere mandati in conflitto con l'istituto di credito. «Mentre normalmente la gestione dei conflitti di interesse è in qualche modo completamente delegata agli studi che lavorano con noi, in questo caso, essendo anche soci, il conflitto sarà più trasparente, sia verso la banca, sia verso i clienti dello studio. Quindi riteniamo che in questa configurazione ci sia ancora un'ulteriore garanzia che il conflitto venga gestito in maniera trasparente», aggiunge il giurista.

### RAPPORTO TRA UNICREDIT E GLI ALTRI STUDI LEGALI

Cosa accadrà infine al rapporto che intercorrono tra la banca e gli altri studi legali con cui collabora? Nulla. Unicredit conserverà il proprio panel e i criteri di selezione dei vecchi e nuovi consulenti con cui continuerà a lavorare. «La nostra idea è che per sua natura questo studio diventi il nostro partner primario nella gestione del contenzioso italiano, ma continueremo a lavorare con tanti altri studi che già oggi lavorano con noi e che ci hanno assistito per tanti anni e continueranno a farlo», conclude il general counsel. 🗨️

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 June 2020 • Milan

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY



#### Platinum Partners

BonelliErede CHIOMENTI Deloitte Legal DLA PIPER

#### Gold Partners

Freshfields Gatti Pavesi Bianchi GreenbergTraurig Santa Maria Hogan Lovells Legance Toffoletto De Luca Tamajo Trifiro & Partners avvocati

#### Supporters

AIGI ANDAF ASLA CAMERA ARBITRALE DI MILANO elsa FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO ISPRAMED













## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 8 JUNE		Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)	<b>Deloitte Legal</b> Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail	<b>Gatti Pavesi Bianchi</b> Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 9 JUNE			
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)	<b>BonelliErede</b> Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"	<b>GT GreenbergTraurig SantaMaria</b> Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable	<b>TP Trifiro &amp; Partners avvocati</b> Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable	<b>Hogan Lovells</b> To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail	<b>Freshfields</b> Freshfields Bruckhaus Deringer Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY 10 JUNE			
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run	<b>PUBLISHINGGROUP LC</b> Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)	<b>DLA PIPER</b> Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail	<b>Legance AVVOCATI ASSOCIATI</b> Legance Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail	<b>La Liberta Italy Global HR Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo</b> Toffoletto De Luca Tamajo Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest	<b>PUBLISHINGGROUP LC</b> Fabrique Via G. Fantoli, 9 Milan




## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

THURSDAY 11 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	<b>CHIOMENTI</b>	Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30	 SEP	Corporate Awards	<b>LEGALCOMMUNITY AWARDS</b>	Milan
FRIDAY 12 JUNE				
18.00	 SEP	International guest greetings	<b>PUBLISHINGGROUP LC</b>	Milan

SEE YOU FROM  
8-12 JUNE 2020



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

# MEDIOBANCA, GOLDMAN E BOFA

## SUL PODIO M&A

Nel 2019, anche tra gli advisor finanziari, ha primeggiato chi ha partecipato al mega deal tra Fca e Psa. Guardando ai volumi, il presidio è delle Big Four

di Laura Morelli

È un mercato sempre più polarizzato quello dell'm&a italiano. Una caratteristica che si riflette sull'attività degli advisor finanziari. Lo scorso anno, ha rilevato Kpmg, sono state chiuse 997 operazioni, rispetto alle 991 del 2018, per un controvalore complessivo di 37,8 miliardi di euro, meno della metà (60%) dei 93,9 miliardi dell'anno precedente.

Tra i big deal degli ultimi dodici mesi va citata la

mega fusione da 14,7 miliardi annunciata da Fca e Psa. Benché l'operazione non riguardi formalmente il mercato italiano – Fca ha sede in Olanda – ha comunque coinvolto team di advisor basati in Italia, che hanno affiancato la ex Fiat e la famiglia Agnelli e pertanto ha inciso molto sulla classifica finale dei consulenti più attivi dal punto di vista del valore elaborata da Financecommunity su dati Mergermarket. Considerando anche il matrimonio Fca-Psa, sono stati nel complesso 11 i big deal da almeno un billion – tre dei quali annunciati nel solo mese di dicembre – registrati nel corso del 2019, per un valore totale di 31,9 miliardi.

Big deal a parte, resta l'attivismo delle aziende mid-cap e dei fondi di private equity (il loro peso è stato pari a 10 miliardi, ha rilevato Kpmg) rispetto alle grandi corporate.

Questa dicotomia si riflette anche sulla disposizione degli advisor. Da un lato i big deal di quest'anno sono stati appannaggio delle banche d'affari più blasonate, tranne in qualche raro caso. Dall'altro le medie imprese italiane protagoniste delle tante, tantissime piccole operazioni preferiscono realtà specializzate e, soprattutto, le Big Four.

## MEDIOBANCA IN CIMA. EXPLOIT BOFA, UBS E HSBC

Guardando al valore delle operazioni, i tre advisor sul podio sono Mediobanca, con 37 deal per oltre 30 miliardi, che quest'anno supera al primo posto Goldman Sachs, subito dopo con otto deal per 25,4 miliardi, mentre Bank of America con dieci deal per 23 miliardi si piazza al terzo posto dalla 17esima posizione del 2018, soprattutto grazie all'effetto Fca-Psa. Nell'operazione in questione, Bofa ha assistito Fca con un team composto da **Diego Fortunati** e **Stefan Burgstaller**, affiancando il lead financial advisor Goldman Sachs, con **Giuseppe Pipitone**, 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 country head Italia **Riccardo Mulone**, **Edoardo Riboldazzi** e **Paolo Petullà**. Nell'operazione, Exor è stata assistita da Lazard con il managing director e ceo **Marco Samaja** mentre Mediobanca – Messier Maris & Associés, con un team tutto francese, ha assistito Psa in qualità di lead financial advisor con l'ausilio di Morgan Stanley. L'effetto Fiat-Peugeot si è visto anche su Ubs, che dal 18esimo posto nel 2018 si piazza al quarto

## GLI ADVISOR M&A PER VALORE

#	Advisor	Valore (mln €)	N° operazioni	Confronto 2018
1	Mediobanca*	30906	37	+1 ▲
2	Goldman Sachs	25419	8	-1 ▼
3	Bank of America	23030	10	+14 ▲
4	Ubs Investment Bank	23015	11	+14 ▲
5	JP Morgan	20053	10	- =
6	Lazard	19091	18	-3 ▼
7	Morgan Stanley	18550	4	-3 ▼
8	Barclays	17974	10	+17 ▲
9	Citi	15933	3	-3 ▼
10	Kpmg	10024	53	-2 ▼
11	Banca Imi/Intesa Sanpaolo	7689	12	+3 ▲
12	Equita	6732	9	+1 ▲
13	PwC	6128	55	+15 ▲
14	Rothschild & Co	5371	26	+1 ▲
15	Hsbc	2966	2	+45 ▲
16	Unicredit	2923	36	+8 ▲
17	Natixis	2701	4	+47 ▲
18	Deloitte	2502	57	-2 ▼
19	Bnp Paribas	2342	12	+10 ▲
20	Société Générale	2133	5	-11 ▼

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket (1/01/2019 - 31/12/2019)

\* Includa l'operazione Fca-Psa condotta tramite la controllata Messier Maris & Associés



## GLI ADVISOR M&amp;A PER VOLUME

#	Advisor	Valore (mln €)	N° operazioni	Confronto 2018
1	Deloitte	2502	57	+4 ▲
2	PwC	6128	55	= =
3	Kpmg	10024	53	-2 ▼
4	Mediobanca	30906	37	= =
5	Unicredit	2923	36	-2 ▼
6	Ey	1106	35	= =
7	Rothschild & Co	5371	26	+1 ▲
8	Vitale	2151	24	+3 ▲
9	Fineurop Soditic	1045	19	+3 ▲
10	Lazard	19091	18	-3 ▼
11	Banca Imi/Intesa Sanpaolo	7689	12	-2 ▼
12	Bnp Paribas	2342	12	+6 ▲
13	Lincoln International	272	11	+3 ▲
14	Ubs Investment Bank	23015	11	+1 ▲
15	Alantra	596	10	+10 ▲
16	Ethica Corporate Finance	385	10	+3 ▲
17	Ubi Banca	246	10	+10 ▲
18	Bank of America	23030	10	+5 ▲
19	JP Morgan	20053	10	-5 ▼
20	Barclays	17974	10	-3 ▼

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket (1/01/2019 - 31/12/2019)

\* Inclusa l'operazione Fca-Psa condotta tramite la controllata Messier Maris &amp; Associés

con 11 deal per oltre 23 miliardi, e per la Barclays del country head Chiapparoli, che da 25esima guadagna 17 posizioni e si piazza ottava, con dieci deal per quasi 18 miliardi. La banca inglese, fra le altre cose, ha affiancato nell'aprile scorso Intermediate Capital Group nell'acquisto per 1,1 miliardi di Doc Generici (affiancata da PwC) da Cvc.

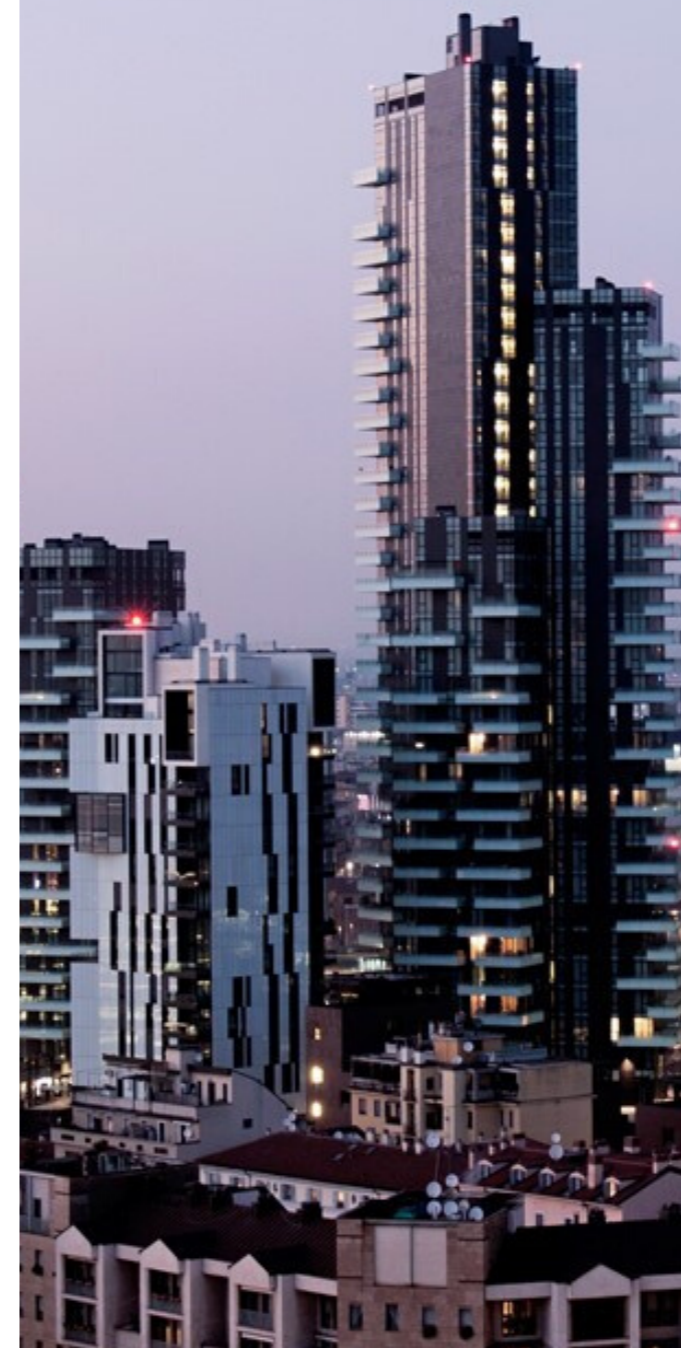
L'exploit più grande l'ha però avuto Natixis, che scala 47 posizioni arrivando posizionandosi 17esima soprattutto grazie a Progetto Italia. La banca, con un team composto da **Giulio Rolandino**, **Guido Pescione** e **Cristiano Viti**, ha affiancato Salini Impregilo nell'ingresso nella società di Cdp per oltre 2 miliardi, operazione propedeutica alla creazione del polo delle costruzioni.



FRANCESCO CANZONIERI

»»»

# Private Equity Dinner & Conference



<b>Date</b>	Tuesday 11 February 2020
<b>Time</b>	18:30 Welcome drinks & networking 19:30 Panel begins 20:30 Dinner
<b>Location</b>	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
<b>Panel Topic</b>	<b>The Impact of Technological Innovation on Private Equity Funds and Portfolio Companies</b>
<b>Moderator</b>	<b>Laura Morelli</b> , Journalist, Financecommunity
<b>Panelist</b>	<b>Andrea Bovone</b> , Partner, Equinox <b>Fabio Canè</b> , Senior Partner, NB Renaissance <b>Antonio Pace</b> , CEO, Fondo Italiano d'Investimento

## I BIG DEAL

Tornando alla prima della classe, Mediobanca ha partecipato a quasi tutti i big deal più significativi. Fra questi si ricordano innanzitutto l'acquisizione delle 11mila torri di Vodafone (assistita da Ubs e Kpmg, con **Davide Sironi** e **Antonio Visci**) da parte di Infrastrutture Wireless Italiane (Inwit), quest'ultima affiancata dal team di Piazzetta Cuccia composto da **Francesco Canzonieri**, **Gianernesto Bernardi** e **Giuliano Palazzo** e da Banca Imi, con **Carlo Blefari Melazzi**, **Riccardo Allegra** e **Marco Pasqualin**, Bank of America, Goldman Sachs ed Equita, per 5,2 miliardi di euro, l'acquisizione del 20% di Abu Dhabi Oil Refining Company (Adnoc) – assistita da Goldman Sachs e Hsbc - da parte di Eni, affiancata da Mediobanca, con **Federico Feleppa** e **Claudia Fornaro**, e da Morgan Stanley, e l'ingresso di Astm in Sias assistite rispettivamente da Jp Morgan, Lazard (**Marco Samaja**, **Giorgio Baglieri**, **Federico Bertolini** e **Niccolo Melani**) e Unicredit (**Massimo Pecorari**, **Anna Maria Capodacqua**, **Valeria Toscani**, **Alberto Giordano**, **Andrea Petruzzello** e **Federica Corti**) la prima e da Kpmg (Sironi e Visci), Mediobanca (Canzonieri, **Maria Teresa Iardella**, **Bruno Catozzo**, **Francesco Bosco** e **Camilla De Massa**) e Societe Generale (**Mirko Papa**, **Michele Martini**, **Thierry d'Argent**, **Michele Losio** e **Vito Tricarico**) la seconda. Notizia di dicembre è stata poi quella che ha visto il tandem F2i e Asterion Capital Partners aggiudicarsi in asta per 1 miliardo la società energetica Sorgenia. Al fianco di F2i e Asterion l'advisor finanziario Mediobanca, con un team formato da **Antonio**



MARCO SAMAJA



MASSIMO PECORARI

## CAPITALI IN MANOVRA

### I PRIVATE EQUITY PRIMI ATTORI DEL MERCATO

Nel 2019, rileva Kpmg, i fondi di private equity hanno fornito un fondamentale contributo al mercato delle fusioni e acquisizioni, finalizzando 161 operazioni, il 25% in più del 2018, per un controvalore complessivo pari a circa 10 miliardi, e cioè il 25% del mercato in termini di controvalore (escludendo l'operazione Fca-Psa).

Tra l'altro, un'operazione su tre è stata condotta da operatori esteri. Tra le più importanti menzioniamo l'acquisizione di Celli da parte di Ardian in un secondary buy-out che ha garantito l'exit del private equity Consilium (per una cifra vicina ai 250 milioni di euro); l'ingresso del fondo Alpha in Laminam, società creata nel 2001 dall'ing. Franco Stefani e oggi leader nel mercato globale delle grandi lastre ceramiche ed i 60 milioni di euro investiti dai cinesi di Nuo Capital per rilevare una minoranza di Ludovico Martelli, società proprietaria, tra gli altri, del marchio Proraso. Tra i private equity italiani, sono risultati particolarmente attivi Xenon, Progressio e Tamburi, che hanno finalizzato quattro operazioni ciascuno. ▣

## DEAL IN ITALY

### L'ATTIVISMO DELLE AZIENDE TRICOLORI

Anche quest'anno le aziende italiane si sono dimostrate propositive in termini di acquisizioni oltre confine: come rileva Kpmg, sono stabili a 178 le operazioni finalizzate da aziende tricolori nel mondo. Positivo il dato anche in termini di controvalore, con oltre 13 miliardi di investimenti complessivi, senza peraltro il contributo di mega deal, come era avvenuto nel 2018. Se poi si aggiunge a questa stima il valore del matrimonio tra Fca e Psa, la cifra lievita a 27,7 miliardi. Oltre alla citata operazione, si segnalano lo shopping di Generali, che ha acquisito – tra le altre – il secondo operatore assicurativo portoghese nel segmento Danni (Seguradoras Unidas) per 510 milioni e la maggioranza del capitale della francese Sycomore Asset Management per 250 milioni. Nel comparto farmaceutico ci sono state le acquisizioni di Blue Earth Diagnostics, azienda inglese che opera nel settore imaging molecolare da parte del gruppo Bracco (475 milioni) e della tedesca Breath Therapeutics, specializzata in terapie inalatorie per gravi malattie respiratorie, da parte del gruppo Zambon (500 milioni).

Se vogliamo restare nei nostri confini, Kpmg ha rilevato 519 operazioni domestiche per un controvalore complessivo vicini ai 9 miliardi, un volume superiore a quello del 2018 (508 deal) e un valore inferiore (16,8 miliardi), in linea con le rilevazioni generali. Interessanti i processi di consolidamento in corso nel settore IT, dove la software house Zucchetti ha finalizzato oltre 15 acquisizioni e l'operatore di servizi digitali e infrastrutture nel mercato delle telecomunicazioni Retelit ha acquisito il system integrator Pa Group con l'obiettivo di costituire un player in grado di offrire servizi integrati nel mondo dell'ICT. ▣

**998**

 Le operazioni  
chiuse nel 2019

**31,9**

 Il valore dei big deal  
annunciati nel 2019

**10mld**

 Il peso  
dei private equity

**11**

 I deal annunciati  
di valore superiore  
al miliardo

**14,7 mld**

 Il valore dell'operazione  
più grande, cioè  
la fusione Fca-Psa

**Guglielmi**, **Claudia Fornaro** e **Stefano Cozzi**. L'asta competitiva si è svolta con l'ausilio degli advisor finanziari Lazard, con **Igino Beverini**, **Samaja** ed **Edoardo Schiavina**, e Colombo & Associati, con **Paolo Colombo** e **Nicola Zambianchi**.

## PRESIDIO BIG FOUR

Lo scenario cambia se guardiamo il ranking dal punto di vista del numero di operazioni. Su questo fronte, chi ha saputo intercettare meglio il flusso di operazioni del mid-cap – e continua a farlo anno dopo anno – sono senza dubbio le Big Four. Tre su quattro compongono quest'anno il podio, e cioè Deloitte, con 57 deal, 24 in più del 2018, PwC, con 55 operazioni, 19 in più dell'anno precedente, e Kpmg con 53 deal. Seguono Mediobanca, da un paio di anni impegnata ad aumentare il proprio presidio tra le medie imprese, e Unicredit con 36 deal. La crescita maggiore rispetto al 2018 l'hanno però registrata Alantra e Ubi Banca, entrambe in crescita di dieci posizioni con dieci deal ciascuna. La società guidata da **Lorenzo Astolfi** ha seguito fra le altre L&S Lighting, con **Francesco Moccagatta** e **Marcello Rizzo**, nell'ingresso di Clessidra, e Bravo Invest nella vendita a Investcorp, affiancata da **Gianluca Banfi**, **Eugenio Orlando**, **Federico Pavia Ghione** e **Mario Salzano** di Lincoln International, di Ticket Holding nel settembre scorso. Quanto a Ubi, la campagna di recruiting degli ultimi anni sta portando a dei risultati. Sotto la guida di **Marco Mandelli**, responsabile Cib, e **Vincenzo De Falco**, la banca ha lavorato ad esempio al fianco di Green Arrow Capital nell'acquisizione di Poplast da Eos, con un team composto da De Falco e **Clemente Paveri Fontana**, e degli asset di Quercus, con **Matteo Bertazzo** e De Falco e, più di recente assistendo, con **Tommaso Ferrari** assieme a PwC (**Emanuela Pectenò**), Dea Capital nell'acquisizione della maggioranza di Turatti, quest'ultima affiancata da **Mario Morazzoni** di Pirola Corporate Finance. ▣

## STUDI LEGALI,



Legance sul mega deal Fca-Peugeot conquista la vetta. Gianni Origoni Grippo Cappelli è primo per numero di operazioni seguite. Dicembre decisivo per il bilancio delle operazioni sopra il miliardo

di nicola di molfetta

Una frenata sul fronte del valore delle operazioni. Mentre i volumi sono rimasti in linea con quelli dell'anno precedente. Parliamo di m&a. Il 2019 non ha lasciato con le mani in mano il settore della consulenza legale d'affari che ha avuto parecchio da fare sul fronte delle operazioni di piccolo e medio cabotaggio, su quello del private equity nelle varie declinazioni e persino sui cosiddetti big deal.

L'operazione dell'anno? Senza dubbio le nozze tra Fca e Psa, il cui valore (fonte *Mergermarket*) è di circa 14,7 miliardi di euro. Si tratta, a beneficio di chi è meno avvezzo alle sigle, della mega fusione tra i gruppi Fiat Chrysler e Peugeot da cui nascerà un colosso automobilistico da 8,7 milioni di veicoli l'anno, 400mila dipendenti e un fatturato complessivo superiore ai 180 miliardi di euro. Un gigante industriale, insomma, destinato a diventare il quarto operatore mondiale del settore. L'annuncio dell'avvio del cantiere per la realizzazione di questa mega integrazione nel comparto delle quattro ruote, a fine dicembre, è stato seguito dopo qualche giorno dall'ufficializzazione di un altro big deal a nove zeri. Vale a dire l'accordo con cui Nexi

ha deciso di rilevare il ramo d'azienda *merchant acquiring* di Intesa Sanpaolo (per un valore di circa un miliardo) e che al contempo ha determinato l'ingresso della banca italiana (con una quota del 9,9%) nel capitale dell'operatore pay tech (con una manovra da 653 milioni).

Un uno-due che ha coinvolto numerosi consulenti legali ma che ha visto anzitutto la presenza costante di Legance. Lo studio, infatti, nel primo caso ha fatto parte del pool legale che ha affiancato Fca e nel secondo ha assistito Nexi. Più in dettaglio, il senior partner **Alberto Giampieri**, assieme alla counsel **Laura Li Donni**, al managing associate **Stefano Bandini** e all'associate **Donatella Ruggiero**, hanno gestito i profili di diritto italiano del *combination agreement* raggiunto tra le case automobilistiche. Gli avvocati hanno collaborato con i colleghi di Sullivan & Cromwell (nel cui team ha lavorato l'italiano **Oderisio de Vito Piscicelli**), Macfarlanes, Loyens & Loeff, De Brauw Blackstone Westbroek e Darrois Villey Maillot Brochier. Alla lista va aggiunto anche Cleary Gottlieb che con un team multigiurisdizionale (di cui hanno fatto parte anche alcuni professionisti

italiani tra cui il socio **Roberto Bonsignore**) ha assistito l'advisor finanziario Glodman Sachs. Mentre, lato tax, sempre dall'Italia, l'operazione ha coinvolto al fianco dell'ex Fiat **Guglielmo Maisto** e **Cesare Silvani**.

Nell'operazione Nexi-Intesa, invece, Legance ha agito con una squadra composta tra gli altri dai senior partner **Filippo Troisi**, Giampieri e **Andrea Giannelli** oltreché dal managing partner **Alberto Maggi**. Sempre lato Nexi, l'operazione ha visto al lavoro un team di Gitti and Partners guidato dal name partner **Gregorio Gitti**, mentre Kpmg ha seguito i profili tax. Per Intesa, l'operazione è stata portata avanti dallo studio Pedersoli con un team guidato da **Carlo Pedersoli**, mentre i profili fiscali sono stati affidati a **Dario Romagnoli**, **Lorenzo Piccardi** e **Antonio Vitali** dello studio Tremonti Romagnoli Piccardi.

Per un anno che, alle prime battute, sembrava destinato a un bilancio gramo sul versante delle grandi operazioni, il 2019 ha sicuramente registrato una buona dose di *billion deal*. Undici per l'esattezza. In media, quasi uno al mese, con un'accelerazione importante negli ultimi trenta giorni, per un valore complessivo pari a 31,9 miliardi di euro. Tra questi, solo uno (l'acquisizione americana dei biscotti Kellogg's da parte di Ferrero, che si è affidata a Davis Polk & Wardwell) non ha coinvolto advisor legali italiani.

Più in generale, sul podio degli studi che hanno preso parte alle operazioni di maggior valore, il 2019, secondo le elaborazioni curate da *Legalcommunity* su dati *Mergermarket*, ha visto Legance in testa con 20,1 miliardi per 38 deal complessivi, seguito da BonelliErede con 10,5 miliardi per 34 deal e Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop) con 10,2 miliardi di euro. Con 65 operazioni annunciate, Gop si è imposto, invece, come studio leader sul fronte del numero di operazioni, seguito da Nctm che con 56 dossier si conferma tra le realtà più prolifiche assieme a



## BEST 20 STUDI per numero delle operazioni

	Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	10.230	65
2	Nctm	7.473	56
3	Pedersoli studio legale	8.860	49
4	Chiomenti	5.804	40
5	Legance	20.100	38
6	Pwc Tls	5.881	38
7	Orrick	2.028	36
8	BonelliErede	10.512	35
9	Gattai Minoli Agostinelli	2.783	34
10	Gatti Pavesi Bianchi	3.332	32
11	Dla Piper	1.327	29
12	Giovannelli e Associati	1.278	28
13	Allen & Overy	7.378	21
14	Pavia e Ansaldo	124	21
15	Latham & Watkins	3.581	20
16	Dentons	352	17
17	Deloitte Legal	318	16
18	Clifford Chance	2.563	15
19	White & Case	3.954	14
20	Simmons & Simmons	531	13

Fonte: Elaborazione *legalcommunity.it* su dati *Mergermarket*

Pedersoli che conquista il terzo gradino del podio con 49 attività.

Di Legance abbiamo già detto e al massimo si può ricordare che lo studio ha fatto tris sul fronte dei *billion euro deal* assistendo anche Cvc nella cessione di Doc Generici a Intermediate Capital e Merieux per i quali ha agito un pool legale composto da Gattai Minoli Agostinelli, che ha schierato una squadra guidata da **Bruno Gattai**, Latham & Watkins e Pwc TLS, oltre a White & Case. Il management di Doc Generici è stato affiancato, invece, da Nctm e in particolare da **Pietro Zanoni** che, come vedremo più avanti, anche quest'anno è stato tra i professionisti più produttivi in termini di operazioni seguite.

Tornando agli studi che hanno gestito le transazioni di maggior valore, BonelliErede ha portato a casa il big deal Progetto Italia (valore, oltre 2 miliardi), probabilmente la più rilevante operazione dell'anno

## Europe's Leading Legal Innovation Event

### April 20 - 21, Amsterdam



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



**Anna Lozinsky**  
General Counsel (Loréal)



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



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



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



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

# KEEP AN EYE ON

## LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



Mediapartners

sul fronte real estate e infrastrutture, nell'ambito della quale ha assistito Salini Impregilo nell'apertura del capitale a Cdp Equity affiancata da Chiomenti. In campo alcuni tra i soci di maggior rilievo dei due studi a cominciare da **Roberto Cera**, **Marco Arato**, **Emanuela Da Rin** e **Francesco Anglani** per BonelliErede e **Francesco Tedeschini**, **Andrea Sacco Ginevri**, **Federico Amoroso** e **Antonio Tavella** per Chiomenti.

Sempre per guardare alle operazioni a nove zeri, BonelliErede ha seguito (assieme a Gop) anche il passaggio da 1,082 miliardi di Sias ad Astm, affiancata da Chiomenti e in particolare da un team guidato da **Carlo Croff**; così come, lo studio presieduto da **Stefano Simontacchi** ha fatto parte del pool legale che ha affiancato Eni nell'acquisizione da 2,8 miliardi del 20% della Abu Dhabi Oil Refining Company.

Gianni Origoni Grippo Cappelli si conferma uno studio capace di macinare lavoro sia sul piano del valore sia su quello dei volumi. L'organizzazione fondata da **Francesco Gianni** e **GianBattista Origoni** ha archiviato il 2019 con 65 operazioni per un valore complessivo di circa 10,2 miliardi di euro. L'avvocato Gianni si è ancora una volta confermato un vero e proprio locomotore per l'attività m&a dello studio, partecipando direttamente ad almeno 12 operazioni (praticamente un deal su cinque) tra cui l'acquisizione di Unipol Banca da parte di Bper, il passaggio di Astaldi a Salini Impregilo, la già citata vendita di Sias ad Astm, lo shopping portoghese di Assicurazioni Generali nonché la mega acquisizione di 11 mila torri Vodafone da parte di Inwit. Fca-Psa a parte, si è trattato della più grande operazione di m&a dell'anno, con un valore di circa 5,3 miliardi di euro. Un dossier che ha inevitabilmente coinvolto numerosi altri studi. Sempre lato acquirente, infatti, hanno agito i professionisti di Pedersoli con un team composto tra gli altri da **Carlo Pedersoli**, **Andrea Gandini**, **Maura Magioncalda**, **Marida Zaffaroni**, **Diego Riva** e **Davide Cacchioli**; oltre a una squadra di

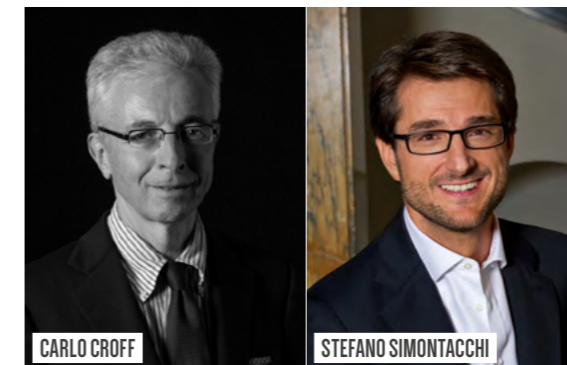
### BEST 20 STUDI per valore delle operazioni

Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1 Legance	20.100	38
2 BonelliErede	10.512	35
3 Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	10.230	65
4 Pedersoli studio legale	8.860	49
5 Nctm	7.473	56
6 Allen & Overy	7.378	21
7 Pwc Tls	5.881	38
8 Chiomenti	5.804	40
9 Linklaters	5.313	9
10 White & Case	3.954	14
11 Latham & Watkins	3.581	20
12 Shearman & Sterling	3.573	8
13 Gatti Pavesi Bianchi	3.332	32
14 Ashurst	2.841	3
15 Gattai Minoli Agostinelli	2.783	34
16 Clifford Chance	2.563	15
17 Orrick	2.028	36
18 Gitti & Partners	1.683	10
19 Freshfields Bruckhaus Deringer	1.648	7
20 Studio Andrea Zoppini	1.567	4

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

Allen & Overy guidata da **Paolo Ghiglione**.

Al fianco di Vodafone, invece, ha agito Nctm che nel 2019 non solo ha confermato le performance degli anni precedenti sul fronte del numero di operazioni seguite (in base ai dati Mergermarket, si tratta di 56 deal annunciati), ma ha fatto registrare anche un forte balzo in avanti del valore dei deal seguiti: +307%. In particolare, in merito all'operazione sulle torri Vodafone, lo studio ha agito con un team formato, tra gli altri, dai soci **Vittorio Nosedà**, **Matteo Trapani** e **Lucia Corradi**. Trapani, assieme a **Pietro Zanoni**, si conferma tra i soci più prolifici dello studio guidato da **Paolo Montironi** e **Alberto Toffoletto**. Zanoni, in particolare, nel corso del 2019 ha messo a segno 16 operazioni per un valore complessivo di circa 1,6 miliardi di euro. Alle sue spalle, invece, troviamo come nell'anno precedente **Alessandro Marena** dello studio Pedersoli con 14 deal, seguito dal già citato Francesco Gianni.



CARLO CROFF

STEFANO SIMONTACCHI

LC PUBLISHING GROUP  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

26.03.2020 • ORE 19.15  
MILANO

VOTA IL TUO  
**PREFERITO**

#### IL PODIO | I primi tre professionisti per valore delle operazioni



**Alberto  
Giampieri**  
Legance

01

**5 OPERAZIONI**  
15,4 mld €



**Francesco  
Gianni**  
Gianni Origoni  
Grippe Cappelli  
& Partners

02

**12 OPERAZIONI**  
8,4 mld €



**Carlo  
Pedersoli**  
Pedersoli  
Studio Legale

03

**4 OPERAZIONI**  
6,6 mld €

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

Tanti i nomi di professionisti under 50 nella lista dei primi dieci deal maker più attivi. Oltre a Zanoni e Trapani, segnaliamo anche **Fabrizio Scaparro**, socio dello studio Giovannelli, attivo su dieci operazioni annunciate nel corso del 2019, tanti quanti ne ha seguiti **Luca Saraceni**, socio di Pedersoli, e **Mario Giambò**, anche lui socio di Nctm che è stato accreditato su nove operazioni.

Allargando lo sguardo sugli studi legali più attivi nel mercato m&a del 2019 va registrata una netta predominanza delle insegne italiane. Il podio, come s'è visto, è tricolore. Ma anche guardando al resto delle prime venti insegne per numero di operazioni seguite, si contano 12 posizioni occupate da organizzazioni italiane, otto da law firm

internazionali e due da studi collegati ai colossi della consulenza Pwc e Deloitte.

Tra gli italiani, spiccano le superboutique: tre fra le prime dieci insegne in lista troviamo Pedersoli (ai cui piani futuri abbiamo dedicato [la cover story del precedente numero di MAG](#)), Gattai Minoli Agostinelli che ha seguito 34 deal e Gatti Pavesi Bianchi che ne ha seguite 32. Cresce, inoltre, l'attività di insegne "giovani" come Giovannelli e Associati che tiene il passo rispetto a quanto realizzato nel 2018 ([si veda il numero 114 di MAG](#)).

Quanto agli studi internazionali, è Orrick, con 36 operazioni a risultare il più attivo, seguito da Dla Piper (29), Allen & Overy (21), Latham & Watkins (20), Dentons (17), Clifford Chance (15), White & Case (14) e Simmons & Simmons (13).

#### IL PODIO | I primi tre professionisti per numero delle operazioni



**Pietro  
Zanoni**  
Nctm

01

**16 OPERAZIONI**  
1,3 mld €



**Alessandro  
Marena**  
Pedersoli  
Studio Legale

02

**14 OPERAZIONI**  
369 mln €



**Francesco  
Gianni**  
Gianni Origoni  
Grippe Cappelli  
& Partners

03

**12 OPERAZIONI**  
8,4 mld €

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

**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

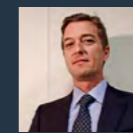
**ALANTRA**



**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,  
*Banca BPM*



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



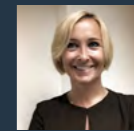
**Dario Capone**  
 Responsabile Project Finance  
 – Area Finanziamenti Strutturati  
 & Consulenza d'Impresa,  
*Iccrea BancaImpresa*



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



**Andrea Colombo**  
 Head of Investment Grade  
 Finance Southern Europe,  
 BelLux, France,  
*J.P. Morgan*



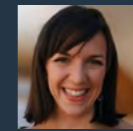
**Paola Colombo**  
 General Counsel,  
*Credito Fondiario*



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



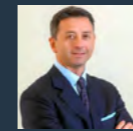
**Giampaolo Corea**  
 Vice Direttore Generale,  
*Aquila Capital Services*



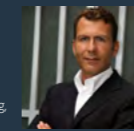
**Emanuela Crippa**  
 Head of Legal Finance  
 & Special Projects,  
*Pirelli & C.*



**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*



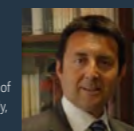
**Claudia Ghiraldi**  
 Responsabile Ufficio Legale  
 e Contenzioso,  
*Credito Padano*



**Luca Giordano**  
 Senior Investor – 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,  
*Banca BPM*



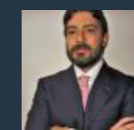
**Alberto Lupi**  
 Managing Director,  
*Kryalos SGR*



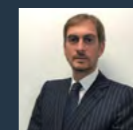
**Rossella Martino**  
 Responsabile Legale,  
*Allianz Bank Financial  
 Advisors e Investitori SGR*



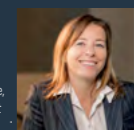
**Cristiano Matonti**  
 Group Head of Solutions  
 & Assets Disposals,  
*Intesa Sanpaolo*



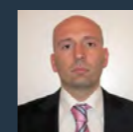
**Andrea Megale**  
 Head of Legal  
 and Compliance,  
*Industrial and Commercial  
 Bank of China*



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



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



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



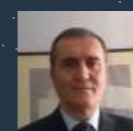
**Massimo Pecorari**  
 Head of Financing  
 & Advisory Italy,  
*UniCredit*



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



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



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



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



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



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



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



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



ANDREA DI CAMILLO

# P101, highlander coi piedi per terra

Un fondo da 120 milioni. Andrea Di Camillo racconta come è sopravvissuto alla bufera che travolse il venture italiano vent'anni fa e quali sono i progetti in cantiere

di massimo gaia

**A**ndrea Di Camillo è un highlander, sopravvissuto a mille battaglie. Ne ha anche un po' l'aspetto: barba lunga, niente giacca e cravatta, ma jeans e camicia. Il fondatore e managing partner di P101 è uscito vivo dalla tempesta che travolse il venture capital italiano all'inizio del terzo millennio. E lo ha fatto seguendo una filosofia di investimento precisa: "Piedi per terra".



IL TEAM DI P101

Nato a Biella nel 1970, Di Camillo ha contratto il virus dell'innovazione in Olivetti, dove entra nel 1995 per occuparsi del marketing di ItaliaOnline. Sotto l'egida di **Elserino Piol**, pioniere del venture tricolore, partecipa al lancio di Kiwi I, che investe nelle prime aziende con business online, come Venere e Yoox. Nel 1999 è tra i fondatori di Vitaminic e nel 2006 di Banzai. In mezzo c'è l'esplosione della bolla speculativa che si era formata attorno al Web. Ancora in fasce, il venture capital italiano viene praticamente ammazzato nella culla. Di Camillo è tra i pochi che non mollano. Banzai segna la rinascita delle società online in Italia. Tra il 2010 e il 2012 gestisce il turnaround dei fondi Principia I e Principia II. A questo punto ha sufficiente esperienza – come fund manager e come imprenditore – per dare vita a un operatore di venture capital. Nasce Programma 101 (P101). Il nome si riferisce al primo personal computer venduto su larga scala nel mondo, ideato, creato e realizzato da Olivetti, «un esempio di innovazione italiana che ha lasciato il

segno nella storia della moderna tecnologia digitale, ben oltre i confini nazionali».

Il primo fondo raccoglie 65 milioni: pochi in rapporto agli standard di altri Paesi europei (lasciamo perdere gli Stati Uniti, non un altro mondo ma un'altra galassia), un'enormità se si pensa agli effetti devastanti dello *sboom* del 2000.

Il fondo P101 effettua 27 investimenti, i write-off sono quattro, come è normale che sia nel venture capital. Le exit sono nove, tra cui Musement, ceduta a Tui Group. Nel portafoglio restano, tra gli altri, Cortilia, Tannico, Borsadelcredito, Musixmatch, Milkman, Velasca e Waynaut.

I ritorni dati agli investitori con le exit e, in generale, l'andamento delle società in portafoglio «hanno validato il nostro modo di investire», dice Di Camillo. Appunto, qual è la filosofia di investimento di P101? «Posto che facciamo venture capital, e quindi c'è una componente di rischio significativa, investiamo con i piedi per terra», risponde il managing director. Insomma, dalle parti di via Chiossetto non ci sono

# SAVE THE DATE

Wednesday

# 10 June



From

# 7,30 pm

IV EDITION

# CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

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

## #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

manager disposti a puntare tutte le *fiches* su un'idea. «In altri fondi magari si trovano asset con maggiore potenziale», prosegue Di Camillo, «ma anche più rischiosi». P101 «investe sulle filiere» e «accompagna le aziende nel processo di sviluppo». Alla luce dei risultati del primo fondo, nel maggio 2018 è stato lanciato il secondo, Programma 102, con l'obiettivo di raccogliere 120 milioni. Il closing finale è atteso a marzo, «ma potremmo estendere un po' il periodo di sottoscrizione». Di fatto, il target di raccolta è già stato raggiunto: «Abbiamo 100 milioni *signed*, 10 milioni di *soft commitment* e altri 10 milioni che sono in arrivo».

**TROPPI SOLDI  
È UN CONCETTO CHE  
NON ESISTE IN ASSOLUTO.  
TROPPI SOLDI TROPPO  
IN FRETTA PUÒ DIVENIRE  
UN PROBLEMA.  
MA NON È IL NOSTRO CASO**

Sul secondo fondo P101 ha beneficiato dell'apertura al venture capital da parte degli investitori istituzionali, come «fondi pensione e casse previdenziali». L'auspicio, ovviamente, è che le percentuali dei portafogli degli istituzionali destinate al private capital crescano sensibilmente: da questo punto di vista, i risultati dei fondi raccolti negli ultimi anni saranno la chiave. Ma, alla luce dei rendimenti ottenuti dai fondi giunti in prossimità della fine del ciclo di investimenti, ci sono ragioni per essere ottimisti. «Siamo partiti con pochi soldi, scottati dalla bolla 1998-2001, ma il ciclo c'è stato», chiosa.

Il fondo P102 ha già investito in Ostecom, Wonderflow, Colvin e Habit. Altri investimenti sono in pipeline.

Accanto a P102, la sgr guidata da Di Camillo ha messo in rampa di lancio Italia 500, fondo retail nato dalla collaborazione con Azimut.

Alla domanda se 120 milioni non siano troppi per fare venture capital in Italia, Di Camillo risponde sicuro: «Troppi soldi è un concetto che non esiste in assoluto. Troppi soldi troppo in fretta può divenire un problema. Ma non è il nostro caso». Col secondo fondo, P101 punta a «meno investimenti» rispetto al primo e «un po' più grandi». Seguendo nuove tesi, accanto a quelle storiche legate al digital e ai servizi b2b e b2c, ovvero «education, digital health e servizi di erogazione di nuove professionalità, piattaforme dedicate ai nuovi lavori».

Di Camillo torna più volte sul concetto che il venture capital italiano debba fare un salto dimensionale, puntando a ticket sempre più grandi. Nel settore del retail, per esempio, «l'Esselunga del futuro deve raccogliere 50-100 milioni, e non può essere un soggetto solo a darli, perché non sarebbe sano». Da qui l'esigenza di aumentare considerevolmente il numero di operatori attivi (di fatto, in Italia c'è una dozzina di soggetti) e incrementare conseguentemente le dimensioni dei round di investimento.

Il 2020, inoltre, dovrebbe essere caratterizzato da «qualche exit» dalle partecipate del primo fondo. Con il quale P101 «ha creato 1.500 posti di lavoro e portato delle startup a fatturare 350 milioni». Numeri che fanno di Di Camillo un sopravvissuto vincente. E ne farebbero un interlocutore naturale del Fondo nazionale innovazione (Fni), di cui abbiamo parlato [nel numero 129 di MAG](#). Eppure, curiosamente, con i promotori e i vertici del Fni non c'è stato dialogo. «Perché? Non lo so. Non mi hanno cercato. Dal punto di vista pratico, fossi stato in loro avrei chiesto innanzitutto consiglio ai player esistenti». Ma così non è stato. Di certo, P101 ha raccolto il secondo fondo anche senza dover bussare alla porta del fondo fortemente voluto da **Luigi Di Maio** e affidato a Invitalia Ventures e a [Enrico Resmini](#). Può essere che la dotazione cospicua (1 miliardo) del Fni finisca per beneficiare nuovi team? «Non lo so», conclude Di Camillo. «Non vedo nuovi team». L'auspicio è che il fondo che fa capo a Cdp faccia da volano per la creazione di un vero e proprio ecosistema del venture capital italiano.

Perché accanto ai sopravvissuti c'è bisogno di nuove leve. ▢



2020,

## LE DIECI PARTITE FINANZIARIE DELL'ANNO

Da Mediobanca a Generali, dal risiko bancario ad Atlantia: dieci dossier che dovrebbero caratterizzare l'anno appena iniziato. Tanta carne al fuoco e una certezza: il capitalismo familiare italiano fatica a cambiare

di massimo gaia

**T**Il quadro macroeconomico di riferimento è chiaro: è iniziato un anno che vedrà un rallentamento della crescita a livello globale. PwC, nel report *Global Economy Watch - 2020 Predictions*, parla di *slowbalisation*, ovvero di una frenata nella globalizzazione, conseguenza delle guerre commerciali e del sovranismo. A dominare il quadro geopolitico – ma non è una novità – sarà l'incertezza, alimentata dalle

elezioni presidenziali negli Stati Uniti, dalle modalità della Brexit e dai venti di guerra che spirano in Medio Oriente.

Quanto sopra, ovviamente, avrà un impatto anche sul settore finanziario. Ma, entro certi limiti (vedi le conseguenze delle crisi dei mutui subprime e del debito sovrano), l'attività di m&a viaggia su binari scollegati dall'andamento dell'economia e dall'evoluzione del quadro geopolitico. Vediamo nel dettaglio quali dovrebbero essere le dieci grandi partite finanziarie che segneranno quest'anno bisestile, che, al contrario di quanto erroneamente riportato dalla vulgata popolare nelle ultime settimane, chiuderà il secondo decennio del terzo millennio.

## 1. MEDIOBANCA, DEL VECCHIO SIEDE NEL SALOTTO

È il *sancta sanctorum* della finanza italiana. Il cosiddetto salotto buono di cucciana memoria, divenuto istituto bancario "normale" sotto la guida di **Alberto Nagel**, è entrato nel mirino di **Leonardo Del Vecchio**, che, dopo aver rastrellato azioni sino ad arrivare a ridosso della soglia del 10% del capitale – per superare la quale dovrebbe ottenere il via libera della Bce –, ha deposto le armi. Temporaneamente, però. Dopo l'uscita di Unicredit dal capitale, è evidente, la partita è aperta. Del Vecchio ha evitato di battere nell'assemblea del 28 ottobre scorso e ha benedetto il piano industriale di Nagel. Ma la resa dei conti è nell'aria. Del Vecchio dovrà comunque vedersela col fuoco incrociato di Consob, che ha puntato un faro sulla scalata, e magistratura (la procura di Milano, secondo *Reuters*, ha aperto un fascicolo di inchiesta a modello 45, cioè senza ipotesi di reato e senza indagati). E certo Nagel non è manager che china il capo. Nei corridoi di Piazzetta Cuccia si respira il clima delle battaglie campali e il generale sta spronando le truppe. Il cda sarà chiamato a proporre la lista di maggioranza in vista dell'assemblea dell'ottobre prossimo. Del Vecchio punta ai quattro posti occupati da consiglieri espressi da Unicredit e da **Vincent Bolloré**. Nagel presumibilmente cercherà di sbarrargli la strada, per non dover condividere la gestione con un azionista che rischia di essere troppo ingombrante.

## 2. GENERALI, MESSINA NEL SEGNO DEL LEONE?

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



ALBERTO NAGEL



CARLO MESSINA

francese. In tempi di sovranismo e italianità sbandierata è senza dubbio un'anomalia che Generali e Unicredit, con **Jean Pierre Mustier** siano gestite da manager francesi. Dovesse esplodere la battaglia per il controllo di Generali, è facile prevedere che la politica vorrà avere l'ultima parola; ma perché possa davvero giocare un ruolo ci vorrà un governo – qualunque esso sia – credibile e forte. Gli smottamenti continui che sgretolano la

maggioranza che sostiene l'esecutivo guidato da **Giuseppe Conte** – e che, nelle previsioni di molti analisti politici, quest'anno potrebbero sfociare in una crisi definitiva – vanno nella direzione esattamente opposta. E allora, senza ostacoli politici, azionisti e management potrebbero avere le mani più libere per effettuare operazioni cross-border. E questo vale non solo per Generali, ma anche per la citata Unicredit: da tempo, infatti, Mustier guarda in Francia (Société Générale) e in Germania (Commerzbank) per crescere. Fca, peraltro, ha concluso il 2019 annunciando la maxi-fusione con Psa (ancora i cugini francesi), e dal mondo politico si sono alzati solo cori entusiastici.

### 3. **ESSILORLUXOTTICA, I FRANCESI CHE S'INCAZZANO**

Ancora Del Vecchio protagonista. Quest'anno, il 22 maggio, compirà 85 anni, ma pare avere la combattività di un ventenne. E di nuovo un esempio dell'eterno rapporto di odio/amore che caratterizza le relazioni tra Italia e Francia. Al contrario di altri imprenditori, restii a mollare le redini, Del Vecchio ha benedetto la fusione della sua Luxottica con Essilor, ma, pur avendo accettato formalmente una governance paritaria sino alla primavera dell'anno prossimo, in sostanza sta facendo pesare il fatto di essere il primo azionista del gruppo (32,7% del capitale, 31% dei diritti di voto). La tattica di Del Vecchio consiste nel prendere tempo sulla scelta dell'amministratore delegato, per poterlo designare quando non

dovrà scendere a compromessi con i soci francesi. È vero, ha accettato che due head hunter - Russel Reynolds ed Eric Salmon – cerchino il manager giusto; ma, in pratica, l'imprenditore non ne vuole sapere di affidare a qualcun altro la guida dell'azienda. Difficile pensare che gli altri azionisti facciano finta di niente per l'intero 2020: a un certo punto, è fatale, si arriverà alla resa dei conti.

### 4. **BORSA ITALIANA, BREXIT STRATEGY**

Del Vecchio, in questo caso, non c'entra, ma c'entra la Francia. E c'entra la Brexit, che, in questa partita, ha un impatto determinante. L'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea, anche se non si è ancora concretizzata, ha già terremotato i mercati finanziari. E il London Stock Exchange ne sta risentendo. Piazza Affari fa parte del gruppo britannico, che guarda sempre più a diversificare il business (vedi l'acquisizione di Refinitiv per 27 miliardi di dollari) e ai mercati non europei (l'approccio dei mesi scorsi della società che gestisce il listino di Hong Kong è stato l'antipasto di un pranzo che potrebbe consumarsi più avanti). Borsa Italiana, in questo contesto, è marginale nei piani di Lse. Da qui l'esigenza di un'exit strategy. Euronext sta lavorando sottotraccia per aggiungere Milano alla federazione paneuropea dei mercati finanziari. L'alternativa potrebbe essere Deutsche Boerse. Oppure – e torniamo al



LEONARDO DEL VECCHIO



FABRIZIO PALERMO

ruolo della politica, al sovranismo e all'italianità – una soluzione nazionale, con le principali banche costrette, in nome della strategicità delle infrastrutture che governano le transazioni finanziarie, a prendere il controllo di Palazzo Mezzanotte. Nel caso di *soluzione all'italiana* è probabile un coinvolgimento di Cdp, azionista di Sia. La cassa guidata da **Fabrizio Palermo** si configura sempre più come il braccio armato del governo per entrare nelle

&gt;&gt;&gt;

LE PUBLISHING GROUP  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>^</sup> Edizione

# Tax AWARDS

02.04.2020 • ORE 19.15  
MILANO

VOTA IL TUO  
PREFERITO



GIUSEPPE CASTAGNA



VINCENT BOLLORÉ

partite finanziarie e industriali strategiche. Voci ricorrenti indicano come probabile un matrimonio tra Sia e Nexi, che ha rafforzato recentemente la partnership con Intesa Sanpaolo; nel quadro dell'accordo la banca ha rilevato il 9,9% del capitale di Nexi. Insomma, Intesa Sanpaolo e Cdp potrebbero svolgere il ruolo di registi di un'operazione di sistema per re-italianizzare Borsa Italiana, ampliandone il raggio d'azione ai sistemi di pagamento.

## 5. RISIKO BANCARIO, MATRIMONI ALL'ITALIANA

Delle mire estere di Unicredit si è detto. E lo stesso per i piani di crescita nel wealth management di Intesa Sanpaolo. Sotto le due big qualcosa si muoverà. Banco Bpm ha metabolizzato la fusione lombardo-veneta e si propone come aggregatore. Gli analisti puntano su un matrimonio tra l'istituto guidato da **Giuseppe Castagna** e Ubi Banca, che pure dovrà decidere cosa fare da grande. Prima, però, ci sono due zitelle eccellenti a cui trovare marito. Il ministero dell'Economia, con un breve comunicato a fine 2019, ha rinviato a quest'anno la presentazione del piano di uscita dal capitale di Banca Monte dei Paschi di Siena, come richiesto dalla Bce. Roma ha concordato con Bruxelles di avere qualche settimana in più, ma l'exit dello Stato dal capitale dell'istituto guidato da **Marco Morelli** è ineludibile.

A proposito di salvataggi bancari, l'altra zitella che potrebbe quanto meno cominciare a guardarsi attorno quest'anno è Carige. Completato il risanamento attraverso un piano complesso e articolato, l'istituto ligure quest'anno vedrà la nomina di nuovi vertici: i commissari straordinari, infatti, hanno fatto sapere che si faranno da parte. Cassa Centrale Banca Credito Cooperativo Italiano (Ccb) è destinata a prendere definitivamente le redini, forse già nel corso del 2020.

Ma è presumibile che Ccb faccia da ponte verso una soluzione di più ampio respiro. A proposito di salvataggi bancari, quello della Banca Popolare di Bari nelle intenzioni del governo dovrebbe preludere alla nascita di una sorta di Banca del Sud, un soggetto che aggrega gli istituti del Mezzogiorno e rilanci l'economia locale. Auguri...

## 6. MEDIASET, MODUS VIVENDI

Manco a dirlo, torniamo ai rapporti italo-francesi. Quest'anno potrebbe finalmente risolversi il contenzioso, in corso da tre anni, fra Vivendi, azionista al 28,8%, e l'azienda controllata da Fininvest. Il 21 gennaio scorso il tribunale di Milano non si è pronunciato sull'ennesimo ricorso dei francesi e ha rinviato all'1 febbraio la discussione cautelare, perché Vivendi ha presentato istanza per annullare le delibere dell'assemblea del 10 gennaio, che ha approvato le modifiche allo statuto propedeutiche all'implementazione del progetto **Media For Europe (Mfe)** e, quindi, alla nascita di un broadcaster paneuropeo, promosso dalla famiglia Berlusconi e contestato dal gruppo francese di Bolloré. In qualche modo, dicono gli osservatori, si arriverà a una soluzione. Anche perché andare avanti a colpi di ricorsi e controricorsi, visti anche i tempi della giustizia italiana, non conviene a nessuno. Ma certo la matassa è parecchio ingarbugliata. Sullo sfondo, i piani di crescita in Europa di Mediaset, che si muove verso l'integrazione con la tedesca ProSiebenSat.1. Il rischio è che, alla luce della velocità con cui crescono Netflix

&gt;&gt;&gt;



UN'UNICA AZIENDA,  
INNUMEREBILI SOLUZIONI PER TUTTI.

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

PROJECT 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.**

PROJECT 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 PROJECT 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.

Project 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@proyect.ch  
www.proyect.ch

e Amazon e dei ritardi dei broadcaster tradizionali nel rispondere all'evoluzione del pubblico, alla fine della guerra Mediaset e Vivendi si ritrovino con un ammasso di macerie da spartirsi.

## 7. TIM, L'ETERNA INCOMPIUTA

Vivendi, oltre a Mediaset, ha messo piede nel gruppo di tlc, acquisendo il 23,94% del capitale. Bollorè probabilmente puntava a integrare le società, mettendo sotto lo stesso cappello contenitore e contenuti. Gli è andata male, un po' per colpa sua (ha agito senza informare il governo), un po' perché un'operazione così complessa, in Italia, è oggettivamente quasi impossibile. Il risultato è che, pur essendo primo azionista, Vivendi si è ritrovato in minoranza nel cda del gruppo guidato da **Luigi Gubitosi**, estromesso dal fondo attivista Elliott. Per sbrogliare la matassa il governo mise in campo la solita Cdp, che ora è chiamata a fare da regista della rete unica tra Open Fiber, che controlla al 50% (l'altra metà è in capo a Enel), e la partecipata Tim. Ma l'intreccio di politica e finanza sulla rete di tlc (si è perso il conto dei progetti messi in cantiere e poi abortiti) è talmente fitto da rendere improbabile (o quantomeno difficile da prevedere) una soluzione. Se qualcuno dovesse scommettere un euro sul fatto che il 2020 vedrà finalmente il dipanamento del filo che avvolge il gruppo di tlc, in clamoroso ritardo rispetto ai concorrenti europei nella definizione di una strategia industriale che guardi

al futuro (vedi alle voci digital e cloud), be', pagategli un caffè, tanto quell'euro difficilmente lo rivedrà.

## 8. RISPARMIO GESTITO, PREDE E CACCIATORI

È probabilmente la meno chiacchierata delle partite finanziarie, ma non è meno cruciale e calda. Per quanto eroso dalla crisi finanziaria, prima, ed economica, poi, che ha segnato gli ultimi dodici anni, il risparmio degli italiani resta a livelli da record e fa gola. Intesa Sanpaolo, come detto, vuole crescere nel wealth management. Le altre banche faticano a trovare una strategia nel settore, con l'eccezione di Unicredit, che ha scelto di cedere Pioneer ad Amundi, strada forse obbligata per Mustier (quando prese le redini della banca aveva le spalle al muro e doveva migliorare i ratio patrimoniali in fretta e furia). Amundi è tra i player di matrice estera che hanno approfittato delle difficoltà delle banche italiane per mettere le mani su parte del risparmio e che vogliono crescere ulteriormente. Detto di Generali - che presidia l'industria con Banca Generali -, di certo succederà qualcosa per quanto riguarda Arca: ai due azionisti di maggioranza - Bper (57,06%) e Banca Popolare di Sondrio (36,83%) - sarebbero giunte manifestazioni di interesse da parte di operatori di private equity; ma Arca è un target per soggetti industriali che vogliono aumentare le masse. Azimut ha superato brillantemente una fase di difficoltà e, dopo aver

chiuso il 2019 con un utile a livelli record, pare aver voglia di allargare le spalle, ma potrebbe anche finire nel mirino di un player più grande. Anima è un altro soggetto che pare nella terra di mezzo tra preda e cacciatore. E Fineco, dopo l'uscita dal capitale di Unicredit e la nuova vita da public company, è un target naturale. A monte sarà interessante monitorare l'evoluzione del processo di convergenza tra private capital e risparmio gestito, con i confini che vanno progressivamente scomparendo, portando alla nascita di investment company che spaziano nelle varie asset class, dal private equity al real estate, dal debito al risparmio gestito. In Italia, in concreto, questo processo potrebbe portare alla creazione, sotto il cappello delle sgr, di soggetti che gestiscono fondi chiusi e aperti, attivi in varie strategie di investimento. La commistione tra risparmio gestito e private capital è nei fatti. Azimut, per esempio, sta spingendo in questa direzione. La ricerca del rendimento rende ineludibili strategie multiasset. Vedremo quali forme assumeranno le dinamiche in atto.

## 9. ATLANTIA, BENETTON COL FIATO SOSPESO

La politica, nelle vicende della società a cui fa capo Autostrade per l'Italia (Aspi), c'entra. Eccome. Dal 14 agosto 2018, giorno del crollo del ponte Morandi a Genova, Atlantia è nel mirino del governo. A salvare il gruppo sinora sono stati gli alleati del Movimento Cinque Stelle,

ovvero la Lega, prima, e Pd e Italia Viva, adesso, che hanno frenato rispetto a decisioni punitive. Minacciata dalla revoca delle concessioni e da una maxi-multa (3,5-4 miliardi), l'ultima ipotesi circolata in ambienti governativi (ma smentita dal ministro delle Infrastrutture, **Paola De Micheli**), Atlantia ha provato a venire incontro alla voglia di giustizia sommaria dei grillini mettendo alla porta l'amministratore delegato **Giovanni Castellucci** (che si è consolato con una buonuscita da 30 milioni) e accettando di affacciarsi sul dossier Alitalia, salvo sfilarsi appena possibile accusando Ferrovie dello Stato e Delta di aver preparato un piano di rilancio non credibile. Formalmente Atlantia resta interessata ad Alitalia, ma la sensazione è che si tratti di un modo per tenere buono il governo. Aspettando che il vento della politica faccia un altro giro. In un contesto simile sembrerebbe impossibile parlare di strategie industriali. Ma, stando ad anticipazioni di stampa, il nuovo ad, **Roberto Tomasi**, ha messo in cantiere un piano triennale che punta su manutenzione, innovazione tecnologica e sostenibilità. Tomasi ha anticipato la disponibilità a fare "importanti investimenti" e compensazioni: l'intenzione è di realizzare investimenti per 14,5 miliardi di euro nei diciotto anni rimasti della concessione. Nel piano operativo di Aspi, messo a punto da McKinsey, sono contenuti 7,5 miliardi di investimenti programmati al 2023, di cui 3,3 miliardi che non saranno spesi in tariffa; 1,6 miliardi sono relativi alle spese di manutenzione aggiuntiva e 1,7 miliardi riguardano interventi sulla rete relativi a un accordo del 1997. Dei 7,5

miliardi complessivi, 5,4 miliardi saranno destinati a un piano di ammodernamento della rete con focus su ponti viadotti e barriere di sicurezza. Questi impegni al 2023 rappresentano il 40% del totale degli investimenti al 2038, pari a 14,5 miliardi. Basteranno questi investimenti a evitare la perdita della concessione? Decifrare le parole del ministro De Micheli e del premier Conte non sembra un'impresa facile. «La decisione del governo verrà presa sulla base di una serie parametri che riguardano il passato e che riguardano alcune garanzie organizzative per il futuro», ha affermato in particolare De Micheli, aggiungendo di non aver letto il piano di Aspi, «ma vedrete che la cosa più importante, che emergerà dalla nostra decisione, è la serietà con la quale la prenderemo e la serietà delle conseguenze di quella decisione». Che sia Atlantia o qualcun altro (Anas è data tra i papabili) il titolare della concessione, di certo si dovrà tornare a investire sulla rete infrastrutturale, di cui l'Italia ha disperatamente bisogno.

## 10. ESSELUNGA, QUESTIONI DI FAMIGLIA

L'ultima partita finanziaria del 2020 è l'emblema del capitalismo italiano. E incarna la fame di aziende da parte degli operatori di private equity, che non accenna a scemare. Dopo aver a lungo resistito ai corteggiamenti, **Bernardo Caprotti** aveva raggiunto un accordo per aprire il capitale a Cvc Capital. Era il 2016. Quell'anno, il 30 settembre, il *dominus* di Esselunga morì e l'intesa raggiunta con Cvc finì nel

cassetto. Quanti scommettevano che le divisioni tra gli eredi di Caprotti avrebbero presto portato alla cessione della catena di supermercati sono stati smentiti. Ma la spaccatura nella famiglia resta. La seconda moglie di Caprotti, **Giuliana Albera**, e la figlia **Marina** - alle quali fa capo il 70% della holding Supermarkets Italiani - hanno in corso una diatriba con i figli di primo letto del fondatore, **Giuseppe** e **Violetta**, che vorrebbero valorizzare al massimo il 30% che hanno in mano. Anche se l'ipotesi che la via d'uscita alla battaglia familiare passi attraverso la cessione del 100% resta in piedi, sembra che madre e figlia preferirebbero liquidare i parenti riottosi e poi, eventualmente, in un secondo momento valutare l'apertura del capitale a un partner finanziario. Il dossier Esselunga è sempre ben visibile sulle scrivanie dei fondi di private equity. Negli ultimi anni, però, la grande distribuzione sta cambiando pelle alla velocità della luce. I grandi player delle vendite online (Amazon su tutti) hanno già cambiato le regole del gioco. E la concorrenza diventa sempre più aggressiva. Intanto altri soggetti crescono a ritmi vertiginosi. Diversi fondi, per esempio, hanno messo gli occhi su Eurospin. Di certo, quindi, il settore della grande distribuzione sarà sotto i riflettori quest'anno. Ma, come si diceva, Esselunga è solo l'emblema delle aziende controllate da famiglie da cui ci si attende qualche apertura al mercato dei capitali. Basta volgere lo sguardo al settore alimentare (Ferrero e Barilla) o alla moda (Armani, Dolce & Gabbana e Diesel), settori di eccellenza, incarnazione del made in Italy. Il 2020 sarà l'anno buono per vedere queste realtà approdare a Piazza Affari o aprirsi al private equity? ☞



# PIR + ELTIF,

## una combo di liquidità

I due strumenti nascono per veicolare il risparmio privato e istituzionale verso le piccole e medie imprese. Altissime le aspettative sulla raccolta: fino a 3 miliardi solo con i Pir



Squadra che vince non si cambia. La massima calcistica potrebbe adattarsi anche ad alcuni strumenti finanziari, ad esempio i Piani individuali di risparmio (Pir), e cioè forme di investimento a medio termine incentivate fiscalmente che hanno l'obiettivo di convogliare l'ingente risparmio privato nelle aziende medie italiane quotate. Nati con la legge di bilancio del 2017 firmata dal governo di **Paolo Gentiloni**, i Pir di prima generazione avevano infatti "sbancato" facendo raccogliere ai gestori quasi 11 miliardi di euro nel primo anno di vita e 4 nel 2018. Con le modifiche introdotte nella legge di bilancio 2019, però, e in particolare il vincolo di investimento del 3,5% della somma in fondi di venture capital, la potenza di questi strumenti è crollata e nel 2019 la raccolta ha segnato meno 821 milioni di euro. Ora però l'ultima finanziaria li ha letteralmente resuscitati e già gli addetti ai lavori pregustano la pioggia di liquidità che – salvo imprevisti – dovrebbe inondare il mercato borsistico sin dai primi mesi di quest'anno. Liquidità che, con molta probabilità, dovrebbe arrivare anche attraverso gli European Long Term Investments Funds (Eltif), altro strumento d'investimento in aziende di medie dimensioni particolarmente indicato per la fascia private. Possibili destinatari delle risorse in arrivo sono circa 250 titoli con una capitalizzazione inferiore ai 500 milioni di valore, secondo le stime di Equita.

### OTTO MILIARDI NEL TRIENNIO

In soldoni, la raccolta netta attesa per il 2020, dicono da Equita, dovrebbe raggiungere i 2,5 miliardi di euro, che potrebbero diventare 3 miliardi se gli scenari macro sono positivi e 8-9 miliardi nel prossimo triennio. Una cifra importante ma notevolmente inferiore rispetto al 2017 perché, spiega **Luigi De Bellis**, co-responsabile Research Team di Equita, innanzitutto «viene meno l'effetto novità che si è avuto il primo anno» e «oggi sono meno convenienti alcuni asset interni ai Pir, come ad esempio i fondi bilanciati low risk, che quindi sono



Una delle critiche ai Pir è che le risorse non finiscano veramente alle medie imprese che ne hanno bisogno ma ad aziende già strutturate e avviate o sul secondario. È vero?

Sentiamo cosa ha risposto **LUIGI DE BELLIS**, co-responsabile Research Team di Equita.

meno attraenti». Decisivo sarà anche «l'andamento del mercato che sarà influenzato da fattori quali i dazi, la Brexit, le elezioni negli Stati Uniti, i tassi negativi, il rallentamento del manifatturiero e l'azionario americano che tratta già al massimo. Siamo al decimo anno di espansione economica, la probabilità che si continui così è bassa, anzi ci aspettiamo una seconda parte dell'anno più difficile di quanto accaduto finora». Inoltre, le prime settimane del 2020 vanno perse per alcuni aspetti tecnici, in particolare per mitigare i regolamenti dei fondi. Per De Bellis «si tratta comunque di una cifra significativa e nuove risorse che vanno ad alimentare il mercato».



IL COMMENTO DI  
**SIMONE STROCCHI**,  
Founder & managing partner  
di Electa Group

mercati regolamentati». Vengono dunque eliminati i vincoli del 3,5% all'investimento su Aim e del 3,5% su venture capital che avevano bloccato lo strumento perché considerati troppo restrittivi per un fondo aperto Ucits. «Il nuovo limite del 5% - osserva De Bellis - ha secondo noi il vantaggio di generare maggior flussi e migliorare la liquidità soprattutto delle piccole imprese, dove è maggiore il fabbisogno di risorse finanziarie, che è il primo obiettivo dei Pir. Inoltre, dovrebbe favorire maggiori quotazioni mentre l'eliminazione del vincolo di un solo Pir per i fondi pensione e casse di previdenza potrebbe portare a un aumento degli investimenti in Pmi anche da parte di questi investitori». Come nella prima edizione, i Pir si rivolgono alle persone fisiche per investimenti effettuati fuori dall'esercizio di impresa. La soglia minima di investimento non è prevista a livello normativo - si parla di 500 euro - mentre quella massima è di 30mila euro annui (per un massimo di 150mila). Investendo in Pir si può godere di importanti vantaggi fiscali: non si paga il 26% di imposta sul capital gain tanto per cominciare. Tuttavia, poiché i Pir non hanno un vincolo temporale - essendo pensati per la clientela retail sono liquidabili in ogni momento - i redditi da capitale e i rendimenti vengono esentati da imposte se (e solo se) l'investimento viene mantenuto per più di cinque anni (con la possibilità di continuare a investire anche oltre questo orizzonte temporale). I Pir sono inoltre esenti dall'imposta di successione.

### SETTANTA PER CENTO

Il parere degli operatori è dunque positivo e unanime. Come sintetizza De Bellis, «crediamo che il nuovo impianto dei Pir sia molto positivo per il rilancio dei prodotti e consentirà una ripartenza della raccolta». Ma che caratteristiche hanno i Pir 3.0 previsti nell'ultima Legge di Bilancio e attivi dal primo di gennaio? Nella sostanza non differiscono molto dalla prima versione. Spiega De Bellis: «L'emendamento prevede che almeno il 70% dell'investimento complessivo nei Pir deve essere effettuato in strumenti finanziari emessi da imprese italiane oppure aziende europee, purché abbiano una stabile organizzazione in Italia». Di questo 70%, «almeno il 25% del valore complessivo deve essere investito in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice FTSE MIB o in indici equivalenti di altri mercati regolamentati mentre il 5% almeno del valore complessivo in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice FTSE MIB e FTSE MID o in indici equivalenti di altri

### ELTIF, PIÙ SOFISTICATI

A costituire insieme ai Pir la combo di liquidità per l'economia reale ci sono gli Eltif. Dal punto di vista legislativo gli Eltif sono stati introdotti con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del regolamento Ue dell'aprile 2015. A livello nazionale la direttiva sugli Eltif è stata recepita nel dicembre del 2017 e la norma è entrata in vigore il 28 febbraio 2018. Trattasi di fondi chiusi di lunga durata, oltre i cinque anni, che investono almeno il 70% dell'attivo in pmi quotate (con un market cap inferiore ai 500 milioni) e non quotate e include come asset ammissibili equity, quasi-equity, strumenti di debito e quote di altri Eltif. «La struttura chiusa rappresenta una soluzione efficace per convogliare capitali verso investimenti a lungo termine nell'economia reale, per stimolare la comparsa di nuovi fondi specializzati e migliorare la liquidità del mercato, soprattutto delle small-mid cap», osserva De Bellis. Ma anche investire in asset

### Pir ed Eltif a confronto

	Pir	Eltif
<b>Che tipo di strumento è?</b>	Fondo aperto (Ucits)	Fondo chiuso (min.5 anni d'investimento)
<b>Quanto si può investire?</b>	L'investimento minimo non è stabilito, quello massimo è di 30mila all'anno per un totale di 150mila euro	L'investimento minimo è di 10mila euro, non è previsto un investimento massimo
<b>A chi si rivolge?</b>	Risparmiatore e investitore istituzionale	Risparmiatore e investitore istituzionale
<b>Che caratteristiche ha?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>almeno il 70% deve essere veicolato in strumenti finanziari emessi o stipulati con imprese residenti nel territorio dello Stato o con stabile organizzazione nel territorio dello Stato;</li> </ul> <p>A sua volta, poi, tale porzione del 70% del portafoglio del Pir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>almeno il 25% deve essere investito in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite nell'indice Ftse Mib della Borsa italiana o in indici equivalenti;</li> <li>almeno un ulteriore 5% deve andare in strumenti finanziari di imprese diverse da quelle inserite negli indici Ftse Mib e Ftse Mid Cap della Borsa italiana o in indici equivalenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>almeno il 70% del capitale deve essere investito in imprese non finanziarie stabilite nell'Unione Europea o in altri paesi, esclusi quelli considerati ad alto rischio, che abbiano i seguenti requisiti: <ul style="list-style-type: none"> <li>non siano quotate su un mercato regolamentato o un sistema multilaterale di negoziazione,</li> <li>sono quotate su un mercato regolamentato o MTF, ma con una capitalizzazione di borsa inferiore a 500 milioni di euro.</li> </ul> </li> <li>Altri asset ammissibili: equity, quasi-equity, strumenti di debito e quote di altri Eltif</li> <li>il restante 30% può essere diretto verso attività diverse dagli investimenti a lungo termine</li> </ul>
<b>Sgravi fiscali</b>	Esenzione dal 26% sul capital gain e dall'imposta di successione. Per usufruire dello sgravio le risorse devono essere investite per almeno 5 anni	Esenzione dal capital gain per chi investe fino a 150mila euro ma solo per le persone fisiche. L'investimento però dovrà essere detenuto per 5 anni

più rischiosi come il venture capital e l'Aim. Come i Pir, gli Eltif prevedono agevolazioni fiscali per le persone fisiche (l'esenzione prevista dal Decreto Crescita è ancora al vaglio della Commissione Ue), l'investimento minimo è di 10mila euro. Al momento in Italia sono pochi gli Eltif disponibili: Eurizon Italian Fund di Eurizon Sgr, con soglie di accesso molto alte, i prodotti Muzinich in collaborazione con Cordusio Sim e quelli di October. Sulla rampa di

lancio ci sono poi Amundi Eltif Italia 2020 e l'Eltif di Azimut. Le potenzialità però sono molte. Secondo le stime di Equita, «gli Eltif potrebbero raggiungere 7-8 miliardi di masse gestite in cinque-sette anni, coerentemente con quanto raggiunto, ad esempio, dai venture capital trust in Regno Unito, cioè 7,7 miliardi a fine 2018, sulle sole persone fisiche». E proprio grazie alla loro potenza, osserva De Bellis, «dovrebbero essere ancora più incentivati». (l.m.)



ELISABETTA D'INGHILTERRA

# CORONA...

## di denari

di Laura Morelli

A inizio anno il principe Harry, secondo nipote della regina **Elisabetta d'Inghilterra** e sesto discendente alla corona, e la moglie, l'ex attrice **Meghan Markle**, hanno deciso di dire addio alla famiglia reale. Una notizia che ha fatto il giro del mondo e che ha sollevato il velo sugli introiti e sulle finanze della famiglia reale inglese. I duchi di Sussex, questo il titolo della coppia, hanno infatti giustificato la decisione in nome di una vita più tranquilla e indipendente da tutti i punti di vista, anche quello economico.

Ma da dove provengono le risorse finanziarie con cui si mantengono la regina Elisabetta e la famiglia reale? E come si guadagneranno da vivere Harry e Meghan?

### LE FONTI DI FINANZIAMENTO REALI

Insieme al titolo e allo status di "reali senior", i duchi di Sussex perderanno anche i fondi pubblici ricevuti finora. Parliamo in particolare delle risorse provenienti dal

cosiddetto Sovereign grant, istituito nell'aprile 2012.

In pratica, la regina cede al ministero del Tesoro (HM Treasury) i guadagni provenienti dal Crown estate, un portafoglio finanziario di proprietà della corona che nel 2018 contava asset per 14,5 miliardi di sterline tra immobili e altre proprietà. Nel 2018 il veicolo ha generato ricavi per 1,9 miliardi di sterline lordi e nel 2019 l'utile netto è stato di 328,8 milioni di sterline. Il 25% di questo utile finisce nel famoso Sovereign grant, che finanzia le spese ufficiali di regina & family e che lo scorso anno ha potuto contare dunque su risorse complessive per 82,2 milioni di sterline (oltre 96 milioni di euro). Prima la percentuale era del 15%, ma il 10% aggiuntivo è stato deciso per far fronte alle spese di manutenzione di Buckingham Palace che verranno fatte nei prossimi dieci anni. Per il 2020, si stima che il Sovereign grant avrà 82,4 milioni di sterline di risorse finanziarie complessive (oltre 96,5 milioni di euro), cioè poco più di una sterlina a cittadino inglese. Nel 2019, le spese ufficiali



MEGHAN MARKLE E IL PRINCIPE HARRY D'INGHILTERRA

provenienti dal Sovereign grant sono state pari a 67 milioni di sterline (quasi 78,5 milioni di euro). Tra queste, 23,2 milioni sono andati agli stipendi, 37,8 milioni per costi di manutenzione dei vari palazzi reali (tra cui il Windsor Castle) e 4,6 milioni per i viaggi. I soldi non spesi vengono accantonati in un fondo di riserva (Sovereign grant reserve) che a marzo 2019 contava risorse per 44,4 milioni di sterline (circa 52 milioni di euro). Oltre al Sovereign grant, la regina ha altre due fonti di guadagno. La prima è il Privy purse, fondo che comprende proprietà finanziarie, agricole, commerciali e residenziali della corona. I dati più aggiornati, di marzo 2019, indicavano il valore complessivo del fondo a 549 milioni di sterline (oltre 643 milioni di euro) e utili netti a 21,7 milioni di sterline (quasi 25,5 milioni di euro). Poi ci sono i guadagni privati che la regina ottiene ogni anno da altri investimenti e dalle proprietà private, come la residenza di

Sandringham e lo splendido Balmoral Castle, nella zona dell'Aberdeenshire, in Scozia.

### I DUCHI DI SUSSEX

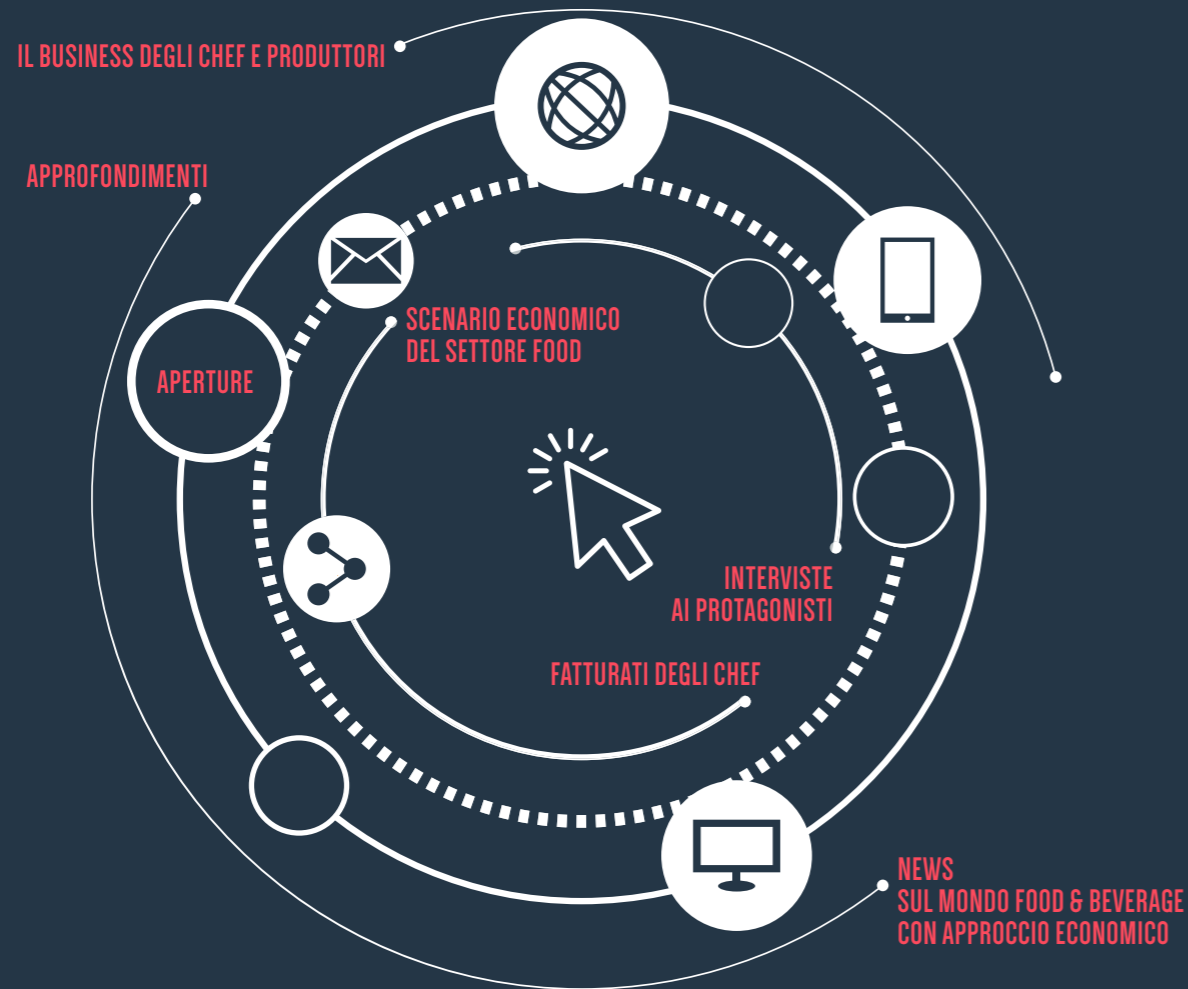
Tutte queste risorse, Harry e Meghan non le vedranno più. O meglio, non riceveranno più dal Sovereign grant la cifra che fino allo scorso anno ha coperto il 5% delle spese. Il restante 95% è arrivato dagli introiti di un altro fondo, quello di proprietà del ducato di Cornovaglia, a cui capo attualmente c'è il principe di Galles **Carlo**, padre di Harry. Il fondo nel 2019 valeva 763 milioni di sterline (quasi 894 milioni di euro) e generava profitti per circa 20 milioni di sterline (quasi 23,5 milioni di euro). Nel 2019 – in base al rapporto finanziario ufficiale del Principe Carlo – il finanziamento delle attività di Harry e del fratello **William** (mogli e figli compresi) è costato oltre 5 milioni di sterline. Non è chiaro come in futuro sarà modificata questa fonte di guadagno per Harry

e Meghan, i quali non possono avere guadagni privati. Come faranno dunque? Entrambi hanno innanzitutto un patrimonio personale milionario. Harry ha un patrimonio di circa 30 milioni di sterline, 10 delle quali provenienti dall'eredità lasciata dalla madre, **Lady Diana**, e una parte quale lascito della bisnonna, **Elizabeth Bowes-Lyon**, la regina madre morta nel 2002. Il duca ha inoltre ricevuto un compenso di 50mila sterline l'anno per dieci anni quale cadetto prima e capitano poi del British Army. Il patrimonio di Markle ammonta invece – secondo [celebritynetworth.com](http://celebritynetworth.com) – a "soli" 5 milioni di dollari ed è frutto in gran parte dei guadagni come attrice. Oltre a questo, il marchio SussexRoyal – che su Instagram ha già quasi 11 milioni di follower – può arrivare a valere 400-500mila sterline. Di certo, sembra che i duchi non faranno fatica a restituire alla regina, come promesso, i 2,4 milioni di sterline con cui è stato ristrutturato Frogmore Cottage, la residenza ufficiale. 📌



# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



**NIEDERKOFLER,**  
LA **RIVOLUZIONE**  
SI FA CON IL **RISPETTO**

**FOORBAN:**  
IL BENESSERE AZIENDALE  
INIZIA A PRANZO

**ESTRELLA DAMM INEDIT,**  
forma e sostanza

**DA GONG** suona  
la **CUCINA ORIENTALE**



# NIEDERKOFLER, la RIVOLUZIONE si fa con il RISPETTO

di francesca corradi

Lo chef altoatesino porta in tavola la montagna dimostrando che si possono conquistare tre stelle Michelin sposando un concetto di sostenibilità, promosso anche nella manifestazione CARE's – The ethical Chef Days



NORBERT NIEDERKOFLER

© pal hansen

# N

Norbert Niederkofler, lo chef del ristorante St. Hubertus dell'Hotel Rosa Alpina, è conosciuto per essere stato tra i primi promotori di una cucina etica e sostenibile nell'ottica di un'economia circolare.

Contro l'esasperazione nei confronti del cibo, lo chef gioca la carta di una cucina di prossimità, apparentemente facile ma tutt'altro che una scorciatoia. Con la scelta di semplificare, infatti, Niederkofler si complica la vita: essere fedeli al luogo in cui si vive richiede uno sforzo in più nel valorizzare quel che c'è, ritornando alle origini. Con tenacia, lo chef, classe 1961, è riuscito a dimostrare, anche alla Michelin, che non servono foie gras e caviale per fare una cucina stellata, bensì rispetto per la natura e per i clienti. Una filosofia di valorizzazione dei prodotti e dei ritmi della montagna che prende appunto il nome di Cook the Mountain. Questo concept culinario ha poi trovato recentemente "casa" all'interno di AlpiNN – Food Space & Restaurant, ristorante di proprietà di Niederkofler, aperto nel dicembre 2018 ai 2.275 metri di Plan de Corones (Brunico).



© Studio Ignatov

Da questo rispetto del territorio e della natura prende vita CARE's, promosso insieme al socio di Mo-Food **Paolo Ferretti**: il primo congresso che s'interroga sugli orizzonti etici di un cuoco invitando grandi chef, e non solo, a parlare di sostenibilità. Una kermesse, quest'anno in programma dal 26 al 29 marzo a Brunico e Plan de Coronas, che costa 100mila euro al giorno ed è finanziata solo con sponsor privati. L'unico appuntamento di "rottura" del settore creato e gestito da uno chef e per tutti, che rifiuta cioè quella patina di esclusività in favore dell'inclusività.

A MAG Niederkofler racconta le difficoltà e le soddisfazioni di fare impresa in modo etico in quello che è stato, nel 2007, il primo ristorante in montagna due stelle Michelin (ora tre) e del Nord Italia.



PAOLO FERRETTI E NORBERT NIEDERKOFLER



NORBERT NIEDERKOFLER, LUKAS GERGES, MICHELE LAZZARINI

#### Quanto conta il territorio nella cucina?

Nel mio caso è la fonte d'ispirazione. Abito e lavoro in una zona montana, le Dolomiti, patrimonio naturale Unesco dal 2009: è un luogo influenzato dall'impero austroungarico che ha una storia da raccontare. A oltre 1700 metri è ovviamente un posto non di passaggio in cui le persone decidono di recarsi. Per questo ho una responsabilità in più, deve valerne il viaggio.

#### Dalla cucina internazionale alla sostenibilità...

Inizialmente, visto i clienti della struttura alberghiera, provenienti da ogni parte del mondo, avevamo adottato una cucina a base di pesce, fegato grasso e, in generale, dei piatti e prodotti che avrebbero, in realtà, potuto mangiare ovunque. Tutto ciò però non rispecchiava il territorio e non era sostenibile, perciò abbiamo adottato una nuova filosofia.

#### E con la nascita del primo figlio, nel 2010, sono cambiate le prospettive...

Proiettati nel futuro, in quattro anni abbiamo costruito una nuova filiera dei produttori e messo in pratica scelte drastiche in cucina, eliminando l'olio

“**ABBIAMO TOLTO GLI INTERMEDIARI DIALOGANDO DIRETTAMENTE CON I CONTADINI DEL TERRITORIO, TRA LE 40 E 50 REALTÀ, CHE PAGHIAMO SUBITO**”

d'oliva, gli agrumi e il sottovuoto. Tutta la parte dell'acidità, ad esempio, la facciamo con la fermentazione.

#### Chi sono i fornitori?

Abbiamo tolto gli intermediari dialogando direttamente con i contadini del territorio, tra le 40 e 50 realtà, che paghiamo subito. Acquistiamo, ad esempio, solo animali interi, usandone tutte le parti, e facciamo l'ordine della verdura una volta l'anno. Ogni settimana riceviamo la merce ma non sappiamo mai cosa e quanto.

#### Con la scelta di semplificare si è complicato la vita...

Tutto questo richiede un grande lavoro e sforzo ma regala anche una serie di vantaggi come la salvaguardia del terreno e della cultura. Siamo l'unico ristorante al mondo con un concetto di sostenibilità. Voglio dimostrare che, rispettando la natura e il territorio, si possono raggiungere tre stelle Michelin.

#### Come cambia il business con la stella?

Nel 2000 ho preso la prima, nel 2007 la seconda e nel 2017 la terza. Il maggior cambiamento lo abbiamo avvertito nel passaggio dalla seconda alla terza stella,

“**TANTI GIOVANI VANNO ALL'ESTERO PER UNA MANCANZA DI VISIONE IN ITALIA. SE NON CAMBIANO LE LEGGI, LA GASTRONOMIA MORIRÀ**”

d'altronde ci sono solo 130 ristoranti al mondo nell'olimpo. Durante il giorno della cerimonia Michelin, tre anni fa, abbiamo ricevuto ben 500 prenotazioni. Il 25% dei nostri clienti è europeo, grazie anche alla fortuna di essere in una posizione strategica confinante con più Stati.

#### Si può definire chef imprenditore?

Diciamo che sono un dipendente, ho una società che gestisce tutta la realtà di cui sono socio.

#### Cosa pensa delle consulenze in cucina?

Ne ho appena fatta una, l'unica all'attivo in questo momento. Più che per business ho scelto di portare avanti la mia filosofia Cook the Mountain per salvaguardare l'Italia e un territorio. Nel caso di Aman Venice, hotel sette stelle di Venezia, si tratta di una zona lagunare e completamente diversa da quella montana dove sono io. In Arva, il ristorante concept interno all'hotel, ho il compito di curare una serie di piatti e menù dal tema "Cook the Lagoon": un'interpretazione moderna dei classici della cucina veneziana in chiave sostenibile.

#### Il mondo della cucina italiana ha fatto grandi passi avanti, cosa c'è ancora da fare?

I costi del personale sono ancora alti così come quello delle tasse. È vero che ci sono più persone che si avvicinano alla professione e che studiano ma sempre meno sono quelle disposte a fare sacrifici, soprattutto per via degli orari e dei guadagni. Tanti giovani vanno all'estero per una mancanza di visione in Italia. Se non cambiano le leggi, la gastronomia morirà.

#### Nella ristorazione non ci si può improvvisare. Cosa deve tenere in considerazione chi vuole investire nel settore?

Il contesto, il flusso di persone potenziali, cosa si vuole fare e dove si vuole arrivare. I problemi più grandi sono costi e manodopera.

#### Come sceglie team e collaboratori?

Ho la fortuna di avere un gruppo numeroso, giovane, multietnico. Non sono io a scegliere, sono loro che scelgono di entrare nella mia brigata mandandomi un cv e venendo a fare uno stage. I più meritevoli restano.

**01.07.2020 MILANO**

**TM**

**SAVE THE BRAND**

LCPUBLISHINGGROUP

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

**ORE 18.15**

Partner

**LATHAM & WATKINS**

#SaveTheBrand

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

**Quanto conta la cucina per lo sviluppo turistico?**

È tutto. Al ritorno di un viaggio alla domanda "com'è stato il tempo?" segue sempre quella "come hai mangiato?". Di alberghi nel mondo ce ne sono tanti e noi italiani abbiamo la fortuna di avere tanti elementi su cui giocare per attrarre persone: dalla stagionalità alla varietà dei territori e dei piatti.

**Dalla Chef's cup all'impegno di CARE's. Tra poche settimane sarà ancora una volta protagonista di un confronto internazionale ...**

Si, dal 26 al 29 marzo a Brunico e Plan de Corones andrà in scena la quinta edizione della manifestazione sempre più culturale che fa di noi chef una sorta di ambasciatori del tema della sostenibilità e della cucina con tutte le ricadute, nel futuro. Al mio fianco, come sempre, c'è Paolo Ferretti, responsabile della società bolzanina di comunicazione hmc, con cui ho fondato la società Mo-Food che si occupa dell'organizzazione di CARE's, di altri eventi e consulenze nell'ambito food oltre che della gestione di AlpiNN Food Space & Restaurant.

**Un appuntamento che non rimane fine a se stesso. Quali sono gli sviluppi concreti?**

La nostra esperienza sta stimolando realtà in altre zone d'Italia a seguirne l'esempio per sviluppare il tema del rapporto tra sostenibilità e consumi etici in cucina.

**Qualche anticipazione sugli ospiti di quest'anno?**

La guest star sarà il fondatore di Patagonia, Yvon Chouinard, azienda che ha fatto della sostenibilità una bandiera e che si sta affacciando al mondo dell'alimentare con il lancio di una selezione di specialità da tutto il mondo. E poi ci saranno Antonia Klugmann, Pino Cuttaia e una ventina di altri chef internazionali.

**Progetti per il futuro?**

Ho 58 anni, la mia parte l'ho fatta. Ora voglio lasciare un mondo migliore ai giovani. Entro fine anno uscirà un mio libro. 📖



© Alex Moising  
**ORZOTTO & ERBE DI MONTAGNA**



**NORBERT NIEDERKOFER**



**AMAN VENICE, ITALY**



**C'ERA UNA VOLTA UNA TROTA**



# FOORBAN: IL BENESSERE AZIENDALE INIZIA A PRANZO

Da online a offline, a casa e in ufficio. Il ristorante digitale diventa anche una mensa 4.0 per le grandi imprese e punta a rinnovare il lunch in Italia e all'estero

di francesca corradi

Foorban nasce dall'idea di tre giovani italiani - **Marco Mottolese, Stefano Cavaleri e Riccardo Pozzoli** - ed è un ristorante digitale, cioè senza sala, che offre una pausa pranzo a domicilio.

Nei primi anni la startup si è concentrata solo su Milano, con una forte crescita reputazionale. Finanziata per un valore totale di 4,5 milioni di euro, Foorban ha già consegnato più di 400mila pranzi nel capoluogo lombardo e, recentemente, è sbarcata anche nella capitale.

Cogliendo un'opportunità di collaborazione con la più grande internet company del mondo, che era alla ricerca di qualcosa d'innovativo per il pranzo dei dipendenti, tra il 2018 e il 2019 Foorban da servizio b2c si è aperta al b2b offrendo un modello integrato e multicanale di piattaforma del cibo inaugurando, inoltre,

per le aziende con più di 400 dipendenti, le "office canteen": locali in cui vengono portati in ufficio piatti già porzionati, in vetrine refrigerate, pronti per essere ritirati dal dipendente e consumati in aree di ristoro. Sono già 300 le imprese e le multinazionali che hanno dato fiducia alla startup.

Mottolese, ceo e co-founder di Foorban, ha raccontato a *MAG* gli obiettivi 2020, ovvero raddoppiare nel segmento b2b rivolto agli uffici, aumentare il numero del personale e l'internazionalizzazione.

## 2016

Anno di fondazione

**Cos'è Foorban?**

È una startup, che ho fondato nel 2016, e che ha puntato tutto sul digitale. La ricetta è un nuovo modello di ristorante digitale che permette di ordinare via app o sul sito di Foorban un pasto fresco, sano, completo ed equilibrato, pensato per essere consegnato, espresso e a domicilio, in meno di 30 minuti. I piatti arrivano fumanti e senza alterazioni di cottura a destinazione, con bici cargo, vespa o ape. Partita come servizio rivolto al consumatore finale, Foorban è presto diventata un punto di riferimento nel segmento del business lunch: nell'ultimo anno e mezzo siamo diventati un interlocutore privilegiato non solo dei dipendenti ma delle aziende stesse, arrivando



a parlare sempre più spesso con le funzioni hr e facilities. Così, abbiamo sviluppato il nostro servizio in ottica b2b.

**Com'è cambiata la pausa pranzo?**

È sempre più digitale, sana e "integrata" con le app.

**Non offrite la "solita minestra"...**

No, la parola chiave è benessere. Abbiamo un team di chef e nutrizionisti che ha creato un menù diverso ogni settimana, superando le 1430 ricette. Si tratta di piatti con ingredienti freschi e di stagione che vanno incontro a tutti gli stili di vita e alle esigenze alimentari: dalle proposte più leggere a quelle gourmet, da quelle adatte per chi fa sport alle opzioni vegetariane e senza glutine.

## 1.430

Ricette elaborate da nutrizionisti

**IL NOSTRO OBIETTIVO È DIVENTARE PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA PAUSA PRANZO DELLE AZIENDE E DEI PROFESSIONISTI**

**Come vi siete evoluti?**

Con lo sviluppo omnichannel siamo diventati il primo food delivery a portare anche offline il servizio. Oggi abbiamo un'offerta retail rivolta alle aziende, basato sulla qualità del prodotto e del controllo diretto di tutto il processo, dalla produzione alla distribuzione. Vogliamo dare al cittadino moderno un servizio di healthy-food smart, di qualità e responsabile, che lo segua ovunque, a casa e in ufficio.

**Che ruolo ha il prodotto?**

Come sempre è fondamentale. Se con il delivery abbiamo voluto alzare l'asticella della qualità disponibile sul mercato delle consegne a domicilio, con la nuova offerta vogliamo rivoluzionare la ristorazione aziendale.

Per il tuo ufficio | Scegli la qualità del caffè Sevensgrams.

# non tutte le pause caffè sono uguali.

Hai un ufficio, un negozio o uno studio professionale? Consumi almeno 8 caffè al giorno? Scopri l'esclusiva offerta 7Gr. dedicata ai clienti business.



SOLO PREGIATE MISCELE ESPRESSO E I PIÙ SELEZIONATI SPECIALTY COFFEE.



LE MIGLIORI MACCHINE ESPRESSO IN COMODATO GRATUITO.



SERVIZIO PERIODICO DI ASSISTENZA E MANUTENZIONE INCLUSO.

SCOPRI DI PIÙ

✓ **Prenota la tua prova assaggio!**  
Gratuita e senza impegno\*.



02 36561122



info@7gr.it

7Gr.

For  
espresso  
lovers  
only.

\*L'offerta è limitata all'area di Milano.



## I DATI DEL SETTORE

Il Food&Grocery online vale 1,6 miliardi ed è il settore che nel 2019 cresce con il ritmo più sostenuto: +39% a fronte del +15% dell'e-commerce nel complesso. L'incidenza sul totale e-commerce B2c italiano, pari a 31,5 miliardi di euro, è ancora bassa e si stima, infatti, sia pari al 5% nel 2019. Le performance migliori sono registrate dal food delivery, che è il primo comparto del mercato online, con un fatturato di 566 milioni di euro, secondo i dati dell'Osservatorio eCommerce B2c e di Netcomm. Uno sviluppo importante dovuto alla crescita della copertura nei centri di dimensioni medio-grandi. Oggi infatti il 93% delle città italiane con popolazione superiore ai 50mila abitanti è coperto da servizi di consegna a domicilio, 19 punti percentuali in più rispetto al 2017: circa un abitante su due (47%) può, quindi, ordinare online piatti pronti. 🍷

NON ABBANDONEREMO IL DELIVERY, MA LO INTEGREREMO IN UN PIÙ AMPIO MODELLO DI SERVIZI RENDENDOLO UNO DEI NOSTRI DIVERSI CANALI DI DISTRIBUZIONE

### In cosa consiste il nuovo servizio b2b?

Spazia da un nuovo format di office canteen a un servizio di meal planning rivolta al dipendente.

Portiamo, in un locale sprovvisto di cucina, piatti freschi già porzionati, all'interno di contenitori riciclabili, in vetrine refrigerate, pronti per consumi in aree di ristoro.

### Dal caffè al pranzo, come avviene l'ordine?

I menù sono vari e ricercati e la caffetteria serve ogni mattina caffè e brioche farcite sul momento in uno spazio multiforme con offerta diversificata. Via app, ad esempio, il dipendente può anche prenotare il piatto direttamente dalla scrivania, in modo da saltare la coda in cassa all'ora di pranzo.

### Una delle aziende più famose al mondo ha creduto in voi diventando il primo cliente business...

Sì, a fine 2017 c'è stata l'apertura del primo punto fisico Foorban negli uffici del nuovo quartier generale milanese di una multinazionale statunitense. Qui abbiamo allestito uno spazio

dedicato agli oltre 500 dipendenti dell'azienda, che per la pausa pranzo scelgono – direttamente dai frigoriferi a vista – i piatti del giorno cucinati freschi dagli chef Foorban, facendosi guidare nella scelta del pasto dalle informazioni nutrizionali indicate sugli schermi distribuiti lungo le pareti del locale.

### E si sono aggiunte altre aziende?

Sì, ad oggi lavoriamo con oltre 300 realtà che usufruiscono del nostro servizio in pausa pranzo, tra office canteen – quella allestita negli uffici PwC di Roma, ad esempio, è grande 120 metri quadri tra area lunch e caffetteria, e fa pranzare ogni giorno circa 350 persone – o consegna in ufficio.

Oltre  
300

Contratti con le aziende in cui si mangia Foorban

### Quali sono i prossimi obiettivi?

Diventare punto di riferimento per la pausa pranzo delle aziende e dei professionisti, con un forte focus sul miglioramento dell'offerta b2b, che è raddoppiata nel 2019 sul 2018. Ci aspettiamo di quadruplicare la crescita nel 2020 rispetto l'anno scorso, con diversi contratti per nuove office canteen già chiusi e diverse conversazioni in essere. Non abbandoneremo il delivery, ma lo integreremo in un più ampio modello di servizi alle aziende e ai professionisti, rendendolo uno dei nostri diversi canali di distribuzione. 🍷

# ESTRELLA DAMM INEDIT, forma e sostanza

di uomo senza loden\*

Qual è la differenza tra una birra e uno studio legale? Le risposte potrebbero essere varie e variegata. Un cliente tenderebbe ad affermare che una birra è assai più piacevole e costa meno; dargli torto non sarebbe semplice. È anche vero che il medesimo cliente mai

pretenderebbe dal birraio una disponibilità 24/7, non volendolo disturbare oltre il limite dell'educazione. Quindi, mio caro cliente, a buon intenditor... Seppur travolto, come tutti, da pensieri strategici, da incontri interni sopra i massimi sistemi, dalla volontà di comprendere quali specializzazioni legali e/o per industry valorizzino ciò che meglio so fare, dal desiderio di respingere la tentazione di appropriarmi di specializzazioni legali e/o per industry che né mi appartengono né a ben vedere mi interessano al solo fine della concorrenza innanzi tutto interna e incidentalmente esterna (ne volete un esempio? Chi, oggi, non è un mago del settore private clients, family business e passaggio generazionale?), dalla ricerca di visibilità (mentendo, agli altri prima che a me stesso, affermando, quando non sono io a comparire sui giornali, che l'esposizione mediatica è poco professionale), ho avuto l'avventura di trovare l'illuminazione, se non proprio sulla via di Damasco, quanto meno, più prosaicamente e coerentemente, in una carrozza dell'alta velocità Milano-Roma.

Pensiamo a una birra. A una birra di qualità. A una birra superiore alla media. A una birra eccelsa. Possiamo concludere che ciascuna di queste birre, appartenenti a tre diversi mercati, possa avere immediato successo al prezzo desiderato dal produttore e coerenti con il livello di riferimento? La risposta è negativa. Istintivamente negativa. Se nessuno conosce quella birra, se la fascia di mercato alla

quale il prodotto specifico intende riferirsi è errata per qualità, prezzo o percezione del consumatore, se non vi è stata politica di collocamento (o ricollocamento) del brand, quella birra, semplicemente, non verrà bevuta e dunque rimarrà invenduta. Questa banale conclusione, che accettiamo senza problemi per la birra, potrebbe apparire irriverente se la volessimo applicare a noi sacerdoti del diritto, principi dei contratti, profeti delle acquisizioni, Lancillotti del corporate finance, iron man e iron woman (il singolare è voluto, dato che, come tutti certamente ricordano, i termini stranieri in italiano sono invariabili) del



banking, cesellatori del family business, Giotto del diritto dell'arte e così via.

La competenza è essenziale: ma è un dato scontato, un presupposto necessario. È ormai accertato (ne sono personalmente convinto da oltre un ventennio) che uno studio legale debba, per essere noto e dunque attrattivo per clienti e talenti, perseguire una politica di branding o re-branding e attuare un'accorta strategia di comunicazione. Spesso, però, non vi è alcuna coerenza tra il pensiero e l'azione. Alcuni si illudono di poter stare sul mercato solo comunicando e facendo networking, ma tralasciando contenuti, preparazione, esperienze effettive, capacità di contaminazione tra i diversi settori del diritto e tra questi e l'economia, la cultura, la politica e così via. Altri, molti, si crogiolano in una pretesa superiorità intellettuale che riempie l'ego, ma che non genera fatturato (lascerei da parte istintivi slogan da milanese imbruttito) in quanto sostanzialmente sconosciuta al mercato.

Estrella Damm Inedit, El Bulli Costa Brava 2008 (malt & wheatbeer, brewed with spices), riporta orgogliosa sull'etichetta "Crafted by Ferran Adrià, the world's most award-winning chef and the Damm brewmasters". Che cosa vi attrae di più di questo nome? E leggendo l'etichetta completa, dove la collocate per qualità e fascia di mercato? Colore chiaro tendente all'aranciato, velato se non proprio torbido, con schiuma bianco-dorata fine e persistente se la temperatura di servizio è

corretta. Al naso giungono i sentori degli agrumi, dei fiori bianchi recisi, amalgamati da un sottofondo di rosa anch'essa bianca; seguono il profumo leggero del frumento e del malto e gli aromi di alcuni elementi ben miscelati (coriandolo, liquirizia e scorza d'arancia sono in effetti aggiunti alla nostra Inedit). In bocca prevale una trama tattile quasi nuvolosa, una sensazione di leggerezza, una piacevole nota dolce, un'acidità appena accennata. Inedit coniuga la concretezza della birra con l'idea di etereo che associamo a quella che fu la cucina di El Bulli. Un ottimo prodotto accompagnato da un attento branding. Estrella Damm Inedit è la compagna ideale di una serata solitaria, non meno che di una serata tra amici, magari dinnanzi a un'immensa tavolata di tapas. Un prodotto che può soddisfare il nostro palato, fornirci persino di un patentino da gourmet ("sai cara, questa sera ho pensato alla birra di Ferran Adrià") e al contempo illuminarci, anche rimanendo distanti dalle strade di Damasco, quanto alla comunicazione e alla politica di branding dei nostri studi. Come già ricordato una volta, e nuovamente per chi sa cogliere la citazione, "meditate gente, meditate". ■

*\* 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*

# DA GONG SUONA la cucina orientale

di francesca corradi

A Milano, in corso Concordia al civico otto, c'è il ristorante Gong. Di proprietà di **Giulia Liu** è un'insegna dalle suggestioni orientali. Si allontana quindi dal concetto di fusion proponendo l'alta cucina cinese, riletta in chiave contemporanea, che punta tutto su qualità delle materie prime e creatività.

Il locale, con tre scenografici gong in onice, visibili anche dall'esterno, si distingue senz'altro per l'attenzione all'estetica della sala: raffinata e rilassante sui toni dell'oro e del nero e con luci soffuse.

I dim sum stanno alla Cina come gli spaghetti in Italia e da Gong ce n'è davvero per tutti gusti. E se il raviolo in pasta di zafferano ripieno di maiale char sao, in salsa d'ostrica leggermente fermentata, è esplosivo, quello a base di wagyu e tartufo è indimenticabile.

Divertente l'anatra laccata alla pechinese servita con verdure a julienne e crêpes di riso, da combinare a piacere. Sempre per gli amanti della carne c'è il filetto di kobe, la carne di manzo giapponese, cucinato direttamente al tavolo, forse la pietanza più costosa.

In carta ci sono anche i piatti cinesi più conosciuti, dal riso alla cantonese agli spaghetti di soia, involtini primavera compresi. Classici eseguiti a regola d'arte.

Come prima volta da Gong consiglieri il menù degustazione classico: un ventaglio di piatti iconici che comprendono una fresca tartare exotic e una scenografica ricciola affumicata, servita in una cupola di fumo, il piatto che ho preferito.

La ciliegina sulla torta è il servizio, curato nei minimi particolari e con la regia della proprietaria Giulia Liu, con un ottimo ritmo tra una portata e l'altra e un bravo personale di sala, presente ma non invasivo.

C'è chi dice che Gong meriterebbe una stella: non posso che essere d'accordo. L'unico neo di una cena perfetta sono le porzioni (dei piatti alla carta) a mio avviso un po' piccole.

Prezzo: a partire da 65 euro, bevande escluse. 🍷

Gong. Corso Concordia 8, Milano - [www.gongmilano.it](http://www.gongmilano.it)

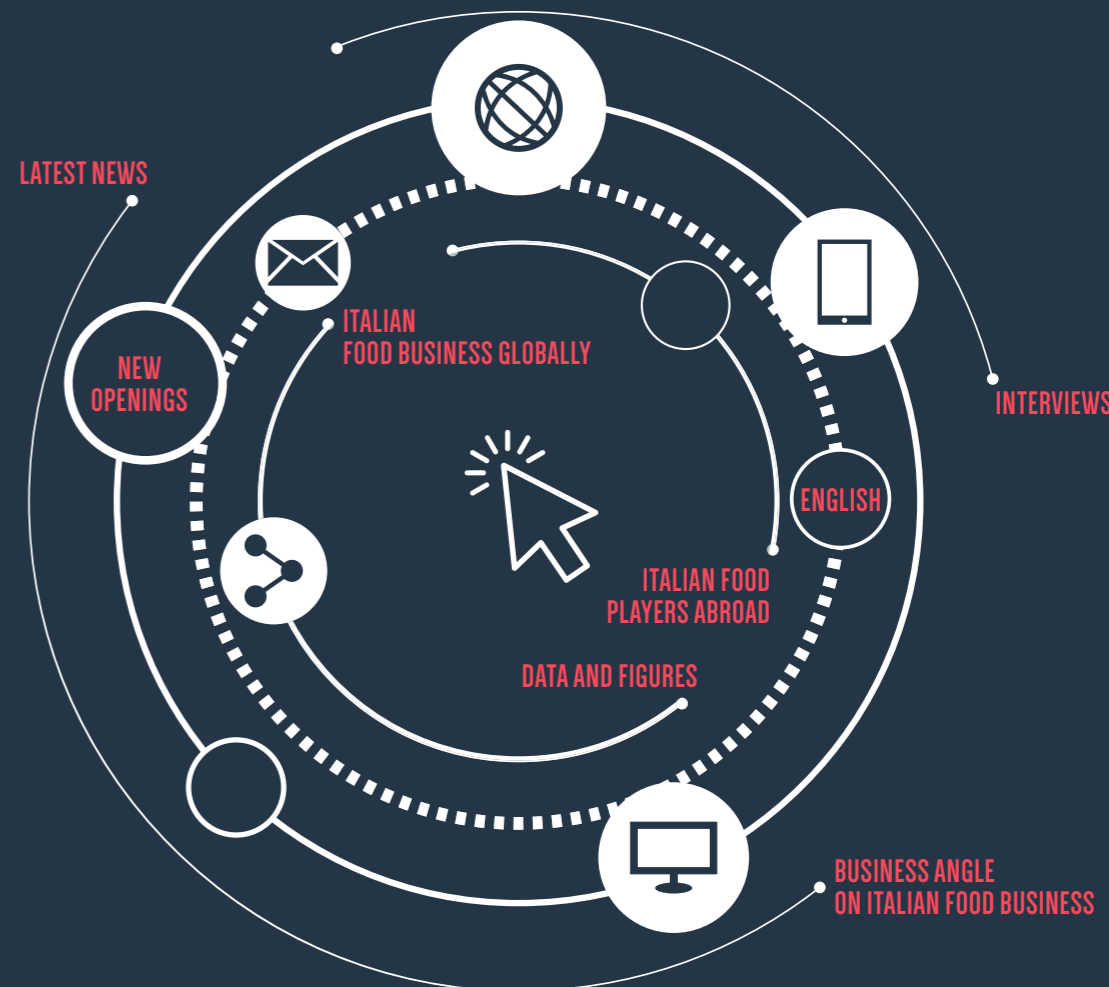


GIULIA LIU



## FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on   

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

LC PUBLISHING GROUP



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

### Seguici su



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

Cerca MAG su

