

Scenari

BANCA IFIS, LE MISURE ANTICRISI HANNO CONTENUTO L'IMPATTO DEI CREDITI DETERIORATI

Family office

GESTIO, LA TERZA VIA NELLA GESTIONE DELLA RICCHEZZA

Il caso

DEDALUS CRESCITA ESPONENZIALE

Strategie

DENTONS, TRA VALORE AGGIUNTO E PROCESSO

L'approfondimento

BELLUZZO, LA REGOLA DEL TRE: "INTERNAZIONALE, INDIPENDENTE, SUPER-BOUTIQUE"

Oltreoceano

TAX, IL MONDO CAMBIA

Sotto la lente

CALCIO E AZIONARIATO POPOLARE: IL PRECEDENTE MYROMA

Speciale Vincitori

SAVE THE BRAND 2021
BY FOODCOMMUNITY

ANTICIPARE I BISOGNI DELL'UTENTE: LA SFIDA DI HYPE E DELLE CHALLENGER BANK

Colloquio con Antonio Valitutti ceo della società: «Nei prossimi mesi vedremo i risultati delle nuove funzionalità e capiremo quali nuovi sviluppi potranno essere implementati»



I BITCOIN? SI COMPRANO AL **BANCOMAT** (ANCHE IN ITALIA)



|| Cresce il numero di dispositivi atm (i bancomat) che distribuiscono bitcoin in giro per il mondo. Il dato è stato diffuso dal sito Finbold.com secondo il quale dall'inizio del 2021 a oggi, il numero di nuovi bancomat per i bitcoin installati in giro per il mondo è salito di 13.242 unità.

In totale, secondo Coinatmradar.com, i "crypto Atm" in giro per il globo sono 28.864. Qualcuno di questi si trova anche in Italia. Noi ne abbiamo contati 69 (70 se contiamo anche San Marino).

La Lombardia è la regione con il maggior numero di sportelli: 13. Segue l'Emilia Romagna con 10. E al terzo posto il Lazio con 9.

Il Sud è l'area del Paese dove ci sono meno sportelli. Svetta la Sicilia con 6. Segue la Campania con 4, mentre in Puglia se ne contano solo 2. 📍



36 IL PERSONAGGIO
**ANTICIPARE I BISOGNI
 DELL'UTENTE: LA SFIDA DI HYPE
 E DELLE CHALLENGER BANK**



62 ESCLUSIVA
**TREVISAN & CUONZO,
 NUOVA GOVERNANCE
 E ALLEANZA SUI BREVETTI**



154 FOOD BUSINESS
**MERCATO CENTRALE,
 PARLA MONTANO**

52 **Scenari**
 Le misure anticrisi hanno contenuto
 l'impatto dei crediti deteriorati

56 **Avvocati nella rete**
 Social rules

70 **Strategie**
 Dentons, tra valore aggiunto e processo

74 **Nuovi progetti**
 Gpd fusione tra
 Gemma, Provaggi e De André



102 SPECIALE INHOUSECOMMUNITY DAY
GIURISTI D'IMPRESA RIUNITI NELLA CAPITALE

114 Sostenibilità e innovazione:
 le sfide per i giuristi d'impresa

120 Secondment sì, ma alla pari. Outsourcing prezioso,
 ma da allargare a nuovi servizi

126 Legal's got talent: valorizzare gli avvocati in house
 e negli studi tra carriera e remunerazione


**LEGALCOMMUNITY
AWARDS**

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

LC Energy Awards	Milano, 27/01/2022
LC Finance Awards	Milano, 3/03/2022
LC Forty under 40 Awards – Italy	Milano, 24/03/2022
LC Tax Awards	Milano, 21/04/2022
LC IP & TMT Awards	Milano, 19/05/2022
LC Corporate Awards	Milano, 16/06/2022
LC Italian Awards	Milano, 14/07/2022
LC Labour Awards	Milano, 12/09/2022
LC Litigation Awards	Milano, 22/09/2022
LC Real Estate Awards	Milano, 20/10/2022
LC Marketing Awards	Milano, 27/10/2022

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la legal business community a Milano.

Legalcommunity Week Milano, 13-17/06/2022

INHOUSECOMMUNITYDAY
LCPUBLISHINGGROUP

L'inhousecommunity Day è un evento di una giornata dedicato alla figura del giurista d'impresa.

Inhousecommunity Day Milano, 29-30/09/2022


**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 Italia	Milano, 13/10/2022
Inhousecommunity Awards Switzerland	24/11/2022


**FOODCOMMUNITY
AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Foodcommunity. Save the Brand celebra i brand italiani del settore food mentre i Foodcommunity Awards premiano gli chef e i format del settore food & beverage.

Foodcommunity Awards Milano, 28/11/2022

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la finance community.

Financecommunity Week Milano, 14-18/11/2022


**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 in Italia.

Financecommunity Awards Milano, 17/11/2022


PUBLISHING GROUP

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

Corporate Music Contest	Milano, 15/06/2022
Save the Brand	Milano, 4/07/2022
Sustainability Awards	Milano, 10/11/2022

03 **Cartoline dalla finanza**
I bitcoin? Si comprano
al bancomat (anche in Italia)

08 **Agorà**
Foppiani e il suo team entrano
nel dipartimento real estate
di Jones Day

30 **Il barometro**
Finanziamenti sempre
più sostenibili

34 **Family office**
Gestio, la terza via
nella gestione della ricchezza

60 **Sotto la lente**
Calcio e azionariato popolare:
il precedente myRoma

78 **L'approfondimento**
Belluzzo e la regola del tre:
"Internazionale, indipendente,
super-boutique"

82 **Oltreoceano**
Tax, il mondo cambia

84 **Nessun limite
alla Previdenza**
PNRR come spinta
alla rinascita professionale

86 **Dalla Svizzera**
Vischer, uno one-stop shop
per il legale e il fiscale

94 **Diverso sarà lei**
"Nel Nostro Piccolo" sette
mesi dopo, un primo bilancio

96 **Da Iberian Lawyer**
Gómez-Acebo & Pombo punta
sui talenti

132 **Il caso**
Dedalus crescita esponenziale

136 **Aaa... cercasi**
La rubrica Legal Recruitment
by legalcommunity.it
registra questa settimana
10 posizioni aperte,
segnalate da 7 studi legali

142 **I vincitori**
Save the brand 2021
by foodcommunity

160 **A cena con diritto**
Ecco la differenza tra ghost
restaurant e dark kitchen

162 **Le tavole della legge**
Magenes, il bello
della sorpresa



N.169 | II.10.2021

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Caporedattrice
ilaria.iacquinta@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
francesco.bonaduce@lcpublishinggroup.it
eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.it
suzan.taha@lcpublishinggroup.it
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.it

Art Direction
hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com
Graphic Designer
emanuele.sirtori@lcpublishinggroup.it
Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Market Research Executive
juicy.onugha@lcpublishinggroup.it

Managing Director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

COO
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it
Event Manager
martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it
Event Assistant
francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it

Communication, Marketing & BD Director
helene.thierry@lcpublishinggroup.it
Communication & Social Media Executive
anna.palazzo@lcpublishinggroup.it
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.it

Senior Account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it
Account
chiara.seghi@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
Accounting Department
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.it
Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
letizia.ceriani, stefano.distilli, michael.heron,
alessandro.klun, claudia.la.via.e.uomo.senza.foden

Editore
LC S.r.l.
Sede operativa: Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59 - www.lcpublishinggroup.it

ILT



ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

Il mondo legale è cambiato tanto negli ultimi anni e cambierà ulteriormente in maniera decisiva nei prossimi dieci anni. Innovazione e tecnologia saranno strumenti di cambiamento e impatteranno pesantemente sul contesto competitivo futuro del mercato dei servizi legali. La nostra missione è quella di aiutare gli studi legali, le direzioni affari legali, la ricerca legaltech, la finanza legaltech e le aziende produttrici di tecnologia a incontrarsi, a confrontarsi e ad aiutarsi nella comprensione di un futuro sempre più presente.

Per informazioni: info@italianlegaltech.it

Per membership: membership@italianlegaltech.it

 www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659



ANTICIPAZIONI

Foppiani e il suo team entrano nel dipartimento real estate di Jones Day

Come anticipato da Legalcommunity ([clicca qui per leggere](#)) **Paolo Foppiani** entra a far parte di Jones Day, nell'ufficio di Milano. L'avvocato è partner della practice real estate.

Con Paolo Foppiani da Dla Piper arrivano anche **Federica Ceola**, **Neil De Biase** e **Maryana Todyrenchuk** in qualità di associate.

Foppiani ha esperienza nel diritto immobiliare e societario e assiste i clienti in tutti gli aspetti delle operazioni immobiliari. Si occupa anche di fondi di investimento immobiliare, fusioni e acquisizioni. Ha un track-record di operazioni di compravendita di portafogli immobiliari transfrontalieri. Inoltre, ha coordinato numerose operazioni aventi a oggetto asset class alternative, in particolare studentati e RSA.

SUSTAINABILITY SUMMIT

LC PUBLISHING GROUP



11 NOVEMBRE 2021

FOUR SEASONS HOTEL
VIA GESÙ 6/8, MILANO
9:00-17:00



Partners



Media Partners



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY

Per info: letizia.ceriani@lcpublishinggroup.it

08.45 - 13.00

Sessione I: "SOSTENIBILITÀ, ENERGY & FINANCE"

Four Seasons Hotel - Via Gesù 6/8, Milano

08.45 Registrazioni e Welcome Coffee

09.00 Messaggi di apertura

09.10 Keynote Speeches: "PNRR. Oil & Gas majors verso la transizione energetica"

09.45 Tavola Rotonda "Come i fondi fronteggiano le majors del settore? Quali le opportunità sul mercato?"

11.00 Coffee Break

11.15 Tavola Rotonda "Il ruolo delle banche. Angoli di business"

12.30 Q&As

12.45 Conclusioni

13.00 Light Lunch

SPEAKERS*

Eugenio de Blasio, Founder and CEO *Green Arrow Capital*

Patrizio Messina, Partner *Orrick*

Carlo Montella, Partner *Orrick*

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

Anna Tavano, Co-head of Global Banking Continental Europe *HSBC*

* In completamento

Partners



Media Partners



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY

14.15 - 16.30

Sessione II: "LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITA' NELLA DIREZIONE AFFARI LEGALI"
Four Seasons Hotel - Via Gesu 6/8, Milano

14.15 Registrazioni

14.30 Messaggi di apertura

14.35 Tavola Rotonda "Sostenibilità in azienda: il ruolo dell'In-house"

16.00 Q&As

16.15 Closing remarks e ringraziamenti

16.30 Networking coffee

17.00 *Fine lavori*

SPEAKERS*

Andrea Di Paolo, Head of Legal & Regulatory Affairs South Europe *British American Tobacco*

Guido Testa, Partner *Orrick*

19.15 **Sustainability Awards** (Serata su invito – per info: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it)

* *In completamento*

Partners



Media Partners



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY

BANCHE

Deutsche Bank, Giuseppe Baldelli è chairman of investment banking coverage

Deutsche Bank annuncia la nomina di Giuseppe Baldelli a Chairman of Investment Banking Coverage & Advisory per l'Emea (Europa, Medio Oriente e Africa). Nel suo nuovo ruolo Baldelli, che manterrà la guida dell'Origination & Advisory (Ibca e capital markets) per l'Italia, avrà la responsabilità di sviluppare le attività di investment banking nella regione Emea.

Baldelli ha 25 anni di esperienza nell'investment banking a livello italiano e internazionale. È entrato in Deutsche Bank nel 2010 a capo dell'm&a per l'Italia. Nel 2012 ha assunto la responsabilità sulle attività di investment banking nel mercato italiano, svolgendo fino al 2017 il ruolo di head of Ibca e, dal 2018 a oggi, di head of origination & advisory (IBCA e capital markets). Dal 2017 al 2018 ha svolto il ruolo di vice chairman of Emea m&a, con la responsabilità di guidare le attività di strategic coverage e m&a nell'area del Sud Europa. In precedenza, dal 1996 al 2009, ha lavorato in Credit Suisse nei team sia di Emea m&a che di Emea Media & Telecoms diventando managing director nel 2008.



DPO

Cristina Cabella passa a Unicredit: sarà dpo e head of data protection compliance

Cristina Cabella passa a Unicredit. L'avvocata Cabella ha lasciato l'incarico di general counsel di Ibm Europe per accettare quello di head of data protection compliance & group dpo di Unicredit.

Termina così la ultraventennale carriera di Cristina Cabella in Ibm, cominciata nel 1999 in Ibm Italy e che l'aveva vista ricoprire ruoli di responsabilità crescente fino a quello, assunto nel luglio 2019, di "IBM General Counsel for Europe".

SUSTAINABILITY AWARDS

LC PUBLISHING GROUP



SAVE THE DATE

11 NOVEMBRE 2021

ORE 19.15

FOUR SEASONS HOTEL • VIA GESÙ 6/8, MILANO

Partners



Media Partners



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it



INSEGNE

Matteo Eugenio Moretti nuovo socio di Plusiders

Plusiders continua la propria politica di crescita annunciando un nuovo importante lateral hire. Matteo Eugenio Moretti entra come socio fondatore rafforzando la sede milanese dello studio, raggiungendo il team già parte di Plusiders.

Matteo Eugenio Moretti proviene da LCA dove dal 2015 aveva contribuito a creare e guidare la practice tax. In passato era stato socio di Miccinesi & Associati, DLA Piper e aveva collaborato con uno studio leader italiano, parte di una Big Four.

Si tratta di un professionista che vanta una grande esperienza nel settore del contenzioso tributario, anche assistendo importanti gruppi multinazionali e nazionali operanti nell'idrico, nei trasporti, hotellerie, energia e pharma.

La sua esperienza si è arricchita anche con l'assistenza alle persone fisiche per i ricambi generazionali e transfrontalieri (anche nel capo delle collezioni d'arte e dell'asset protection).



FARMACEUTICO

Angelini Holding: Antonio Palermo è il nuovo dpo

Secondo quanto inhousecommunity.it può anticipare l'avvocato **Antonio Palermo** (nella foto) entra nel gruppo Angelini Holding con il ruolo di group data protection officer (dpo) a riporto diretto del ceo.

Nel ruolo lavorerà in direzione di un allineamento e armonizzazione delle politiche e prassi in materia di protezione dei dati personali.

Palermo proviene da Telepass dove era entrato nel 2019 come senior legal counsel, e in particolare come responsabile della protezione dei dati personali/data protection officer (dpo). In Telepass si occupava di assicurare il monitoraggio delle evoluzioni normative in ambito privacy, verificando conformità del corpus procedurale e documentale, informare e fornire consulenza in merito agli obblighi derivanti dal Gdpr, verificarne l'attuazione e l'applicazione, nonché di fungere da punto di contatto con l'Autorità Garante. Per il ruolo di dpo, Palermo riportava direttamente al cda, mentre in qualità di senior legal counsel entra nel team legale di gruppo, che riporta al general counsel.

Palermo è un avvocato specializzato in data protection, diritto delle nuove tecnologie, diritto commerciale e societario, con esperienza pluriennale maturata fornendo consulenza legale in favore dei gruppi societari operanti in vari settori industriali e regolamentati. Il giurista proviene da PwC TLS dove era entrato nel 2011 e dove ricopriva, da ultimo, la carica di senior legal manager all'interno del dipartimento Ipt Tmt Digital & Privacy. In precedenza è stato legal associate presso lo studio legale del professor Paolo Picozza.



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

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

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



LC srl

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano

Tel. + 39 02 36727659





FINANCE

DC Advisory: Francesco Moccagatta è il nuovo Ceo in Italia

DC Advisory annuncia oggi l'ingresso di **Francesco Moccagatta** come nuovo ceo della sua sede italiana. Moccagatta proviene da Alantra, dove ha ricoperto la carica di chairman e managing partner per nove anni, e porta con sé oltre 25 anni di esperienza in m&a e debt advisory nei settori consumer, leisure e retail, business services, industrials e real estate.

Tra i suoi principali deal figurano la cessione della controllata danese di Technogym, Exerp, a Battery Venture, l'acquisizione di Procemsa da parte di Investindustrial, la vendita di Wilbur Curtis al Groupe SEB e la vendita di Bulldog Gin a Campari.

Per DC Advisory, l'ingresso di Moccagatta rappresenta un tassello fondamentale nella strategia di crescita della realtà italiana che conta di superare venti banker entro il 2025 e ampliare la sua percentuale di quote rosa. Sin dalla sua costituzione, il team è cresciuto fino ad oltre 10 banker ed ha portato a termine 10 deal. ricambi generazionali e transfrontalieri (anche nel capo delle collezioni d'arte e dell'asset protection).

DALLA LIBERA PROFESSIONE

LCA apre la practice antiriciclaggio con Giuseppe Sciarretta

LCA studio legale ha annunciato l'ingresso di **Giuseppe Sciarretta** in qualità di responsabile della nuova practice Antiriciclaggio dello studio.

Giuseppe Sciarretta, proveniente da Lighthouse Geo, società di cui era general counsel, presta consulenza a favore di tutti i clienti tenuti al rispetto degli obblighi previsti dalla normativa antiriciclaggio, attraverso attività di risk assesment, predisposizione di procedure personalizzate, formazione del personale. Supporta i clienti durante i controlli e le ispezioni della Guardia di Finanza e delle altre autorità di vigilanza competenti, nonché nell'ambito di procedure sanzionatorie. Svolge anche il ruolo di responsabile antiriciclaggio per società e studi professionali obbligati agli adempimenti previsti dal D. Lgs. 231/2007, occupandosi della pianificazione e del miglioramento del sistema antiriciclaggio nel suo complesso. In tale incarico provvede alla supervisione di tutti gli adempimenti antiriciclaggio e cura la formazione periodica del personale.

Da ottobre 2020 è coordinatore del Dipartimento Antiriciclaggio dell'Associazione Italiana Nazionale Giovani Avvocati - AIGA ed è componente della Commissione Antiriciclaggio dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano.





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

4[^] Edizione

MARKETING

SAVE THE DATE

26.10.2021

ORE 19.15

FOUR SEASONS HOTEL
VIA GESÙ 6/8, MILANO

#LcMarketingAwards 

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

BANCHE

Andrea Megale a capo del legal di BBVA

Secondo quanto inhousecommunity è in grado di anticipare, **Andrea Megale** (nella foto) entra in BBVA con la qualifica di Head of Legal Italy – CIB.

Formatosi nei dipartimenti Banking and Finance di Chiomenti e DLA Piper, nel 2011 l'avvocato Megale inizia il suo percorso in-house in BNP Paribas, fornendo supporto legale alle linee di business Corporate & Investment Banking.

Nel 2015 avvia il dipartimento Legal della filiale italiana di Industrial and Commercial Bank of China. Dal 2018 amplia le sue competenze assumendo anche la direzione delle funzioni Compliance e Antiriciclaggio, coordinando un team di 6 risorse.

Andrea Megale succede nel ruolo a **Pietro Salera**, di recente passato alla guida dell'ufficio legale dello IOR.



CONSULENZA

Kpmg: Mario Corti è il nuovo senior partner in Italia

Mario Corti assumerà la carica di nuovo senior partner del network Kpmg in Italia, subentrando a **Domenico Fumagalli**, che ha ricoperto il ruolo per tre mandati e che lascia l'incarico dopo 12 anni. Corti, che è stato eletto dalla partnership italiana secondo le regole di rotation che disciplinano la governance della firm, rimarrà in carica per i prossimi sei anni, fino al 30 settembre 2027 e rappresenterà la practice italiana nel Global Board e nel Regional Board EMA (Europa, Africa e Medio Oriente) di KPMG. Mario Corti ha maturato tutta la sua esperienza professionale in KPMG. Partner dal 2000, si è specializzato nell'audit di grandi gruppi bancari, oltre che nell'assistenza di operazioni M&A sempre nel settore finanziario. In qualità di responsabile del risk management ha anche gestito il dialogo con regulator, come CONSOB e PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), maturando una conoscenza approfondita dei complessi aspetti regolamentari che disciplinano l'audit.





ASSOCIAZIONE ITALIANA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Webinar

La nuova governance italiana della cybersecurity tra Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, ruolo importante del Copasir e Garante Privacy

21 ottobre 2021 ore 15.00 – 17.30

Saluti e apertura dei lavori

Avv. Giorgio Martellino- Presidente AITRA- General
Counsel Avio SpA

Dott.ssa Florinda Scicolone – Consiglio Direttivo
AITRA- Senior Legal Counsel Gruppo Locorotondo

Relazioni

Senatore Adolfo Urso- Presidente Copasir

Prof. Roberto Baldoni- Direttore Agenzia per
Cybersicurezza Nazionale

Prof. Pasquale Stanzone – Presidente Autorità
Garante Privacy

Tavola Rotonda

Moderà

Dott. Antonio Enrico Agovino- Consiglio Direttivo
AITRA - Head of Risk & Compliance INWIT S.p.A

Intervengono

Dott. Andrea Chittaro- Senior Vice President Global
Security & Cyber Defence Department Snam

Ing. Fabio Mulazzani- Security and Business
Continuity Officer at European Food Safety
Authority (EFSA)

Ing. Francesco Morelli- Responsabile Cyber Security
& Security Platforms - CISO Terna SpA

Conclude i Lavori

Dott Stefano Toschei – Presidente Comitato
Scientifico AITRA – Consigliere di Stato

*Per info e iscrizioni contattare:
servizi.aitra@gmail.com*

MEDIA PARTNERS





MODA

Clara Giove nuova head of legal commercial & ip di New Guards Group

Secondo quanto è possibile leggere dal profilo LinkedIn della professionista, da settembre 2021 **Clara Giove** è la nuova responsabile legale, commercial e IP di New Guards Group.

Giove proviene da The Swatch Group Italia, dove era entrata nel 2018 a capo del legale per l'Italia.

Precedentemente, l'avvocata specializzata in diritto societario ha lavorato in Luxottica per sette anni, come senior attorney nel dipartimento societario estero. Prima ancora Giove è stata nello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners come associate del dipartimento Corporate/m&a; dove ha avuto – tra l'altro – l'opportunità di svolgere due secondment, il primo come responsabile legale di Unieuro, il secondo come legal counsel in Borsa Italiana.



Real Estate, since 1974

Real Estate Forum X

SCENARIO DEL MERCATO IMMOBILIARE ITALIANO

26 OTTOBRE 2021 / ORE 10.30

REGISTRATI QUI

www.webinarspro.it/coimaforum

Apertura

Roberto Cingolani
Ministro della Transizione Ecologica

Scenario di mercato

Komal Sri-Kumar
President, Sri-Kumar Global
Strategies, Inc

Gabriele Bonfiglioli
Chief Investment Officer, COIMA

Rigenerazione Urbana Sostenibile

Manfredi Catella
Founder & CEO, COIMA

National Recovery & Resilience Plan: la rigenerazione del territorio come motore industriale della ripresa economica italiana

Mariangela Pira / Moderatrice
Giornalista, SkyTg24

Silvana Chilelli
CEO, Eurizon Capital Real Asset SGR

Paolo Gencarelli
Head of Group Real Estate,
Poste Italiane

Alberto Oliveti
Presidente, ADEPP

Marco Doglio / Introduzione
Chief Real Estate Officer,
Cassa Depositi e Prestiti

Carla Patrizia Ferrari
CFO, Fondazione Compagnia di San Paolo

Francesca Maione
Componente del Consiglio
di Amministrazione - INAIL

Valeria Picchio
Coordinatrice del Comitato tecnico,
Assofondi Pensione

ESG: opportunità, sfide e best practice negli investimenti in real assets

Méka Brunel
CEO, Gecina

Karim Habra
Head of Europe and Asia-Pacific
Real Estate, Ivanhoé Cambridge

Luciano Gabriel
Chairman PSP Swiss Property

Andrea Orlandi
Managing Director and Head of RE
Investments Europe CPP Investment Board

Considerazioni finali

Fabrizio Pagani
Global Head of Economics and Capital
Market Strategy, Muzinich & Co.

SCENARI

Grimaldi cresce nel regulatory finanziario con Dispinzeri



Grimaldi studio legale ha annunciato l'ingresso, nel ruolo di partner responsabile del dipartimento Regulatory, l'avvocato **Vincenzo Dispinzeri** con il suo team.

L'avvocato Dispinzeri ha una consolidata esperienza nel diritto bancario regolamentare e nelle operazioni straordinarie, maturata prima come funzionario della Banca d'Italia e quindi in studi legali quali Pavia e Ansaldo, Watson Farley & Williams ed EY, nonché quale esponente di intermediari bancari e finanziari e di società quotate.



SCENARI

Pavia e Ansaldo apre a Torino con Massimiliano Elia

Pavia e Ansaldo si espande con una nuova sede a Torino. I nuovi uffici, situati al civico 18 di corso Luigi Einaudi, saranno guidati dall'avvocato **Massimiliano Elia** che entra nello studio in qualità di of counsel, assieme alle junior associate **Rossana Tiredda e Allegra Ovazza**.

Massimiliano Elia, proveniente da Leading Law, ha maturato esperienza in materia finanziaria e assicurativa, con particolare riguardo alle operazioni di m&a e di finanza strutturata. In ambito contenzioso presta assistenza giudiziale in materia di structured finance, capital e debt market per banche, enti pubblici, imprese e privati ed è frequentemente nominato arbitro, anche in qualità di presidente. Attualmente ricopre la carica di componente della commissione ADR dell'Ordine degli avvocati di Torino e della Commissione Assistenza giuridico-economica in materia bancaria e finanziaria di U.N.I. Ente Italiano di Normazione. Collabora con l'Associazione delle piccole e medie imprese di Torino come consulente in materia bancaria e finanziaria.

Empowering Women Worldwide

L'evento internazionale più atteso dell'anno
dedicato alla **leadership al femminile**

 @womenximpact

 WomenX Impact

 WomenX Impact

 [womenximpact.com](https://www.womenximpact.com)



SCOPRI L'EVENTO SU [WOMENXIMPACT.COM](https://www.womenximpact.com)



BANCHE

Mediolanum: Giovanni Pirovano sarà il nuovo presidente, con vice Annalisa Sara Doris

Il consiglio di amministrazione di Banca Mediolanum ha deliberato, in seguito alla valutazione favorevole del Comitato Nomine e Governance, la nomina a presidente del consiglio di amministrazione della banca di **Giovanni Pirovano**, che ricopriva la carica di vicepresidente. Quest'ultimo ruolo sarà invece ricoperto dalla consigliera non esecutiva **Annalisa Sara Doris**.



CAMBI DI POLTRONE

Orsingher Ortu cresce nel banking & finance: entra il partner Luigi Baglivo

Come anticipato da Legalcommunity.it ([qui la news](#)) Orsingher Ortu ha messo a segno il lateral hire dell'avvocato **Luigi Baglivo**, esperto in regolamentazione bancaria e finanziaria, che entra in qualità di partner nella sede di Milano dello studio, portando con sé il suo team.

Luigi Baglivo, proveniente da Grimaldi, ha maturato una esperienza nella consulenza a banche e intermediari finanziari, che assiste, sia su base continuativa, sia con riferimento alla strutturazione di nuovi prodotti e servizi, nonché nell'ambito di operazioni straordinarie. Con lui, si uniscono allo studio anche **Emanuele Pedilarco** e **Massimo Ritrovato**, entrambi nel ruolo di counsel, e **Marco Gasparrini** come junior associate. Orsingher Ortu consolida così la practice di banking & finance, dove dal 2015 opera già il socio **Manfredi Leanza** con il suo team.

Per lo studio si tratta del secondo ingresso di alto profilo nel giro di un mese, dopo quello di **Edoardo Cazzato** e del suo team a Roma. Il numero di soci di Orsingher Ortu sale così a 23.

i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE



*Questo libro contiene
la raccolta dei racconti
presentati in occasione
del Concorso letterario
"I racconti dell'ultimo
bicchiere".*

Prezzo:
10,00 euro



FINANCE

Ambienta cresce con sei nuovi ingressi senior per l'ufficio di Milano

Ambienta inserisce nel team sei nuove risorse senior in diverse aree strategiche.

In particolare, nel dipartimento hr entra **Michela D'Isita** nel ruolo di head of human resources.

Michela D'Isita è stata people business partner in AlixPartners e ha diverse esperienze internazionali in ambito di risorse umane. Con lei fa il suo ingresso anche **Virginia Fortunato** come head of administration; ha sette anni di esperienza come finance manager nel Fondo Strategico Italiano e in precedenza ha lavorato in realtà assicurative e consulenziali come PriceWaterhouseCooper.

Nel marketing entra **Fabia Bernacchi** come head of marketing and communications. Ha 15 anni di esperienza maturata in McKinsey, Marsh&McLennan, FincoBank e BonelliErede.

Nel teblity and strategy entra **Daniela Popa**, Esg manager. In precedenza, ha lavorato in PriceWaterhouseCooper.

Alessio Vian e Fabrizio Sebastiani vanno a ricoprire il ruolo di finance associate. Vian ha un background da analista acquisito in Assietta Private Equity e a seguire in Intermonte Sim, all'interno della divisione Investment Banking. Sebastiani ha fatto parte di DeA Capital RE, divisione finanza e controllo, e ha maturato un'esperienza anche in ambito consulenziale in Deloitte.



WHITE COLLAR CRIME

Nuova insegna nel penale societario, nasce LFC studio legale

Dal 1° ottobre 2021 è costituito LFC studio legale. Ne sono soci fondatori: **Stefano Lalomia, Maria Francesca Fontanella ed Ercole Conforti**, tutti precedentemente in forze allo studio legale Baccaredda Boy, che si avvalgono della collaborazione dei due giovani avvocati **Davide Pavanello e Pietro Savorana**.

Lo studio è specializzato in diritto penale dell'economia, diritto penale ambientale, responsabilità penale-amministrativa degli enti, responsabilità penale dei medici e delle strutture sanitarie e, più in generale, white collar crime. In tali materie i soci hanno un'esperienza ventennale, avendo seguito i principali processi svolti in Italia per default di banche, crac finanziari, reati ambientali e attinenti alla violazione delle norme poste a tutela della salute dei lavoratori e dell'incolumità pubblica, e avendo prestato attività di consulenza nell'interesse di persone fisiche e giuridiche.

COMPLIANCE

B – Società tra avvocati, al via dipartimento sulla compliance

B – Società tra avvocati, law firm fondata a inizio anno dai professori **Francesco Bruno e Matteo Benozzo**, annuncia l'avvio del dipartimento dedicato alla compliance.

A capo dell'area è stato chiamato **Francesco Salvi**, nuovo partner di B.

Salvi è avvocato penalista con lunga esperienza nell'assistenza e nella difesa giudiziale per imputati o parti offese di processi per reati ambientali, di sicurezza sul lavoro, urbanistici e contro il patrimonio. È inoltre componente di numerosi organismi di vigilanza e controllo del sistema whistleblowing. Il dipartimento è impegnato nella fase di prevenzione delle condotte illecite, tramite la redazione e l'attuazione dei modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001.





Real Estate

21.10.2021

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8

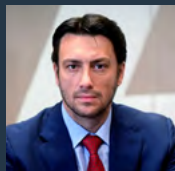
Milano

19.15 Accreditato

19.30 Aperitivo

20.15 Premiazione

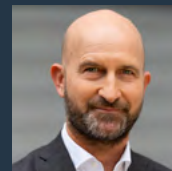
21.00 Cena



Emanuele Bellani
 Founder & COO
Gruppo Yard Reaas



Gabriele Bonfiglioli
 Chief Investment Officer
COIMA SGR



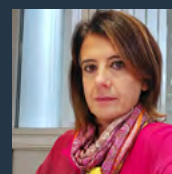
Enrico Carlo Baccetti
 Head of Legal & Compliance
Boehringer Ingelheim Italia



Mirko Bruno
 Direttore Fondi
DeA Capital RE SGR



Alessandro Busci
 Director Fund Management
Prelios SGR



Laura Calini
 Head of Corporate & Regulatory Affairs
Investire SGR



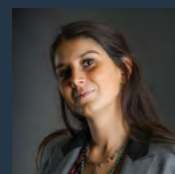
Mario Cappon
 Chief Financial Officer
Arsenale S.p.A.



Lorenzo Carleo
 Head of Italy
Cromwell Property Group



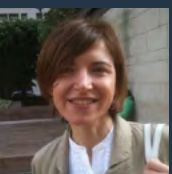
Gabriele Cerminara
 COO & CIO
Aedes SIIQ



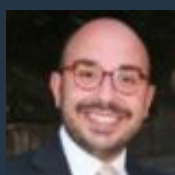
Silvia Corbella
 Head of Legal – Milan & Branch Manager
Algebris



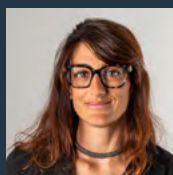
Maria D'Agata
 Public Affairs, Legal & Business Development
Global Sr VP



Marita Freddi
 General Counsel
Gruppo Azimut



Roberto Mastroiosa
 Head of Corporate & Legal Affairs
Prelios SGR



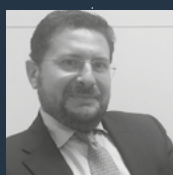
Francesca Orlandini
 Managing Director - Finance
Hines



Marco Plazzotta
 Executive Vice President
 Managing Partner
Namira SGR



Sergio Rubini
 Corporate & Legal Affairs Director
Gewiss



Roberto Schiavelli
 General Counsel
DeA Capital Real Estate SGR



Andrea Tessitore
 Co-Founder & Chairman
Crea.re Group

FINANZIAMENTI SEMPRE PIÙ SOSTENIBILI

Lavazza ottiene una linea di credito sostenibile da 500 milioni. Intanto il gruppo assicurativo Athora acquisisce Amissima Vita. Mentre Etica Dentale passa a Primo (Aksia)

CLIFFORD CHANCE E BONELLIEREDE NEL FINANZIAMENTO SUSTAINABILITY-LINKED PER LAVAZZA

Gli studi Clifford Chance e BonelliErede hanno assistito, rispettivamente, Luigi Lavazza e il pool di banche formato da primarie banche domestiche, tra cui BNL Gruppo BNP Paribas, Banco Bpm e Intesa Sanpaolo, che hanno agito in qualità di mandated lead arrangers e finanziatori nella sottoscrizione di un contratto di finanziamento sustainability – linked del valore complessivo di 500 milioni di euro, articolato in una linea di credito term e una linea di credito revolving. Intesa Sanpaolo, attraverso la Divisione IMI Corporate & Investment Banking, sempre assistita da BonelliErede, ha agito inoltre come agent e sustainability coordinator. Il finanziamento è legato alla performance di sostenibilità di Luigi



Simona Musso



Emanuela Da Rin

Lavazza ed è volto a finanziare generiche esigenze di cassa della società, con la previsione di un meccanismo premiante al raggiungimento di determinati obiettivi di sostenibilità. Clifford Chance ha affiancato la Direzione Affari Legali e Societari di Lavazza, composta dal general counsel **Simona Musso** e dal corporate affairs counsel Stefano Zamuner, con un team guidato dal counsel Pasquale Bifulco coadiuvato dall'associate Francesco De Micheli. BonelliErede, invece, ha assistito gli istituti finanziari con un team guidato dalla partner **Emanuela Da Rin**, coadiuvata dal managing associate Giovanni Battaglia e da Nicoletta Di Bari.

La practice:

Bancario

Il deal

Finanziamento a Lavazza

Gli studi legali

Clifford Chance, BonelliErede

Gli in house

Simona Musso

Le banche

BNL Gruppo BNP Paribas, Banco Bpm e Intesa Sanpaolo

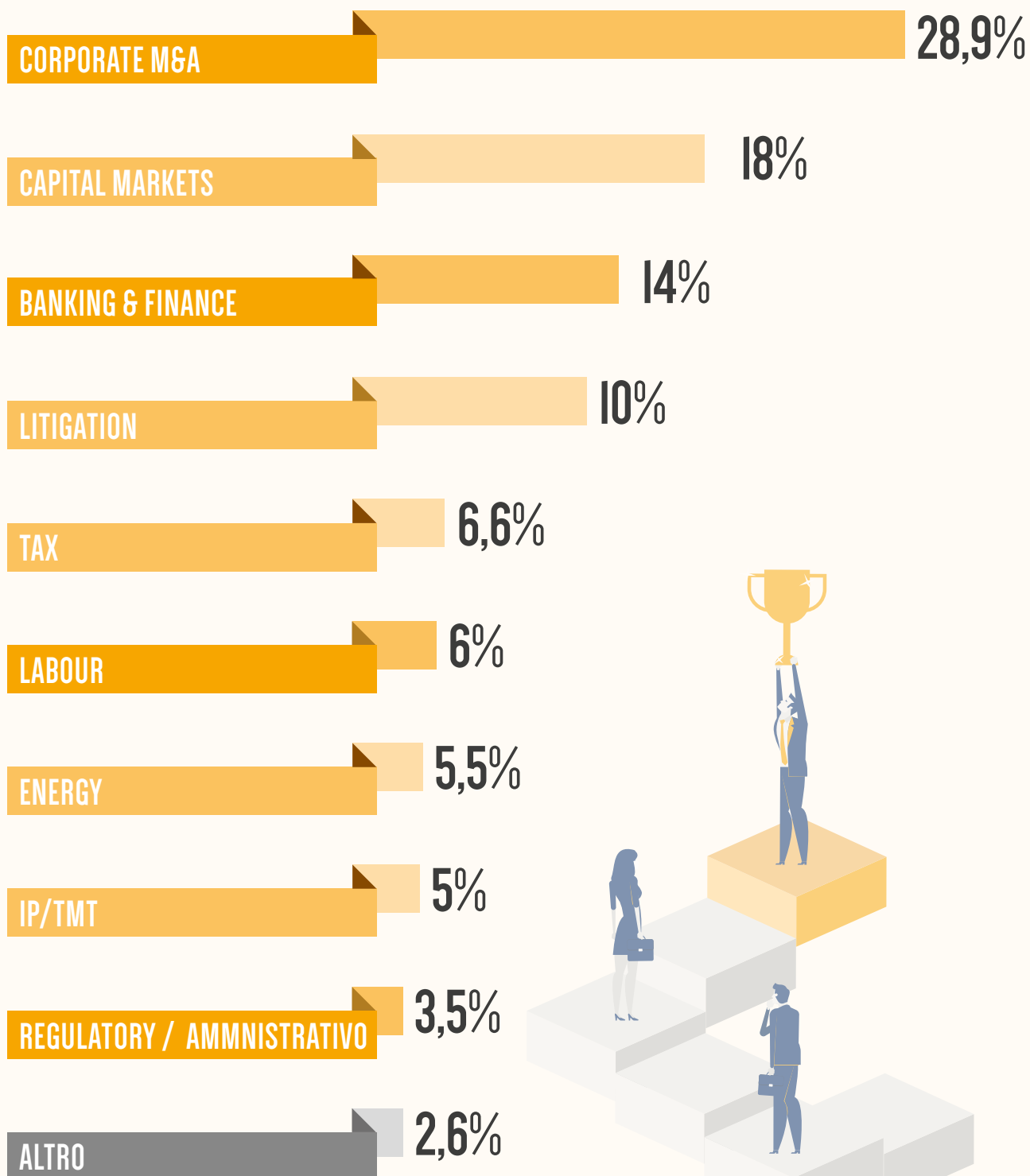
Il valore

500 milioni di euro

CLIFFORD CHANCE E CHIOMENTI CON ATHORA NELL'ACQUISIZIONE DI AMISSIMA VITA

Clifford Chance ha assistito il gruppo assicurativo Athora nell'acquisizione di Amissima Vita, compagnia assicurativa italiana operante nel campo della previdenza, della tutela e del risparmio. L'acquisizione rientra nel piano di crescita di Athora e rappresenta un primo step all'interno del mercato assicurativo italiano, dopo diverse acquisizioni di successo già concluse in Olanda, Belgio, Irlanda e Germania. Amissima era posseduta da fondi di

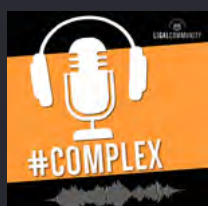
I SETTORI che tirano



Periodo: 27 settembre - 8 ottobre 2021 • Fonte: legalcommunity.it

SEGUI I NOSTRI PODCAST

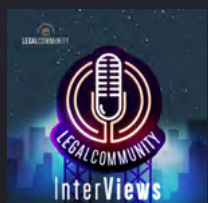
PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



investimento gestiti da società affiliate di Apollo Global Management, Inc. attraverso Primavera Intermediate Holding S.à.r.l.

Nel corso dell'operazione Apollo è stata affiancata da BNP Paribas e Fenchurch Advisory Partners in qualità di advisor finanziari e dagli studi Chiomenti Studio Legale e Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP in qualità di advisor legali.

Clifford Chance ha assistito Athora con un team multidisciplinare guidato per gli aspetti Corporate dal partner **Paolo Sersale** con il counsel Filippo Isacco, gli associate Elisa Ielpo e Giulio Pelizza ed il trainee Michelangelo Taibi. I profili regolamentari sono stati curati dal partner **Lucio Bonavitacola**,

con il senior associate Alberto Claretta-Assandri, coadiuvati dalla trainee Eleonora Negri. Per gli aspetti giuslavoristici ha agito la partner Simonetta Candela con la senior associate Marina Mobiglia, mentre quelli fiscali sono stati curati dal partner Carlo Galli con il senior associate Andrea Sgrilli.

Chiomenti ha assistito il venditore con un team multidisciplinare coordinato dal socio **Massimiliano Nitti** e dai senior associate Giovanni Colantuono e Tommaso Cacioli.

La practice

Corporate M&A

Il deal

Athora acquisisce Amissima Vita

Gli studi legali

Clifford Chance, Chiomenti, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP

Altri advisor

BNP Paribas, Fenchurch Advisory Partners

PRIMO (AKSIA) ACQUISISCE ETICA DENTALE. TUTTI GLI ADVISOR DEL DEAL



Paolo Sersale



Lucio Bonavitacola



Federica Paiella



Matteo Acerbi

Il fondo di private equity Aksia Capital V, gestito da Aksia Group, ha annunciato l'acquisizione, attraverso la controllata Primo, del gruppo Etica Dentale, network di 15 cliniche dentistiche gestito dal 2016 da Simone Giacomoni.

Si tratta della quinta operazione finalizzata dal gruppo Primo con il fondo Aksia Capital V, che in meno di due anni dal suo ingresso ha portato avanti il piano di sviluppo tramite aggregazione di singole cliniche e poliambulatori su tutto il territorio italiano e creato un gruppo con un fatturato di circa 100 milioni di euro. Primo era nata dall'unione di Primo, Oasi Medica e Carentent tra la fine del 2019 e i primi mesi del 2020, ed è oggi una catena di centri medici-odontoiatrici e poliambulatori con circa 150 cliniche attive su tutto il territorio nazionale.

Aksia Group è stata assistita da Russo De Rosa Associati, con un team composto da **Federica Paiella**, Pietro Perenzin e Federico Allevi negli aspetti fiscali e struttura dell'operazione, da EY con il supporto del team guidato **Marco Ginnasi** per le due diligence finanziaria, fiscale ed ESG; da **Matteo Acerbi** e Maria Chiara Maffei dello studio Giliberti Triscornia e associati per gli aspetti legali e dallo studio De Luca & Partners per i temi giuslavoristici.

Etica Dentale è stata seguita da KPMG per la due diligence financial & tax e per la consulenza in ambito M&A, e da Tonucci & Partners per gli aspetti legali. Lo studio Tonucci ha operato con un team composto dal partner Gianluca Cambareri e dal senior associate Giuseppe Santarelli.

La practice

Private equity

Il deal

Primo acquisisce Etica Dentale

Gli studi legali

Russo De Rosa Associati, studio Giliberti Triscornia e associati, De Luca & Partners, Tonucci & Partners, studio Tonucci

Altri advisor

EY, KPMG



MATTEO MANFREDI

GESTIO, LA TERZA VIA NELLA GESTIONE DELLA RICCHEZZA

MAG incontra Matteo Manfredi, ceo e fondatore: «Ci piace considerarci un piccolo “club privato” d’investimento». «Nelle ultime settimane, per esempio, abbiamo finalizzato il nostro ingresso nel mondo del gaming e creduto nel progetto lanciato da Hiro Capital»

di claudia la via

Un “multi-family office” che offre servizi legali, assicurativi e finanziari, nato con l’idea di colmare il gap di mercato tra un normale family office (che si dedica normalmente a una sola famiglia), e un servizio di private banking (che può offrire solo un limitato numero di servizi, legati alla banca per cui lavora). L’identikit è quello di Gestio Capital, fondato nel 2012 da Matteo Manfredi con l’obiettivo di servire una selezione molto ristretta di clienti UHNWI (ultra-high net worth individuals, ossia individui con una grande liquidità a disposizione). Gestio Capital si occupa sia di investimenti liquidi, con particolare attenzione alla protezione del capitale, sia di operazioni di investimento in asset alternativi (come private equity e private debt) e cerca di offrire una risposta a un target sempre più esigente. «I servizi di un family office si rivolgono a individui che necessitano di supporto nella gestione della propria ricchezza. Oggi una parte di questa clientela, non è completamente soddisfatta da ciò che offrono le Wealth Management firms», spiega Matteo Manfredi, Ceo e fondatore del family office basato a Londra.

Com’è cambiata negli ultimi anni la figura del family office?

I family office si stanno evolvendo per adattarsi a una clientela che sta crescendo e che sente l’esigenza di un servizio sempre più “su misura”. Per questo ricerca non solo un gestore, ma un vero e proprio partner, altamente affidabile e con un’ampia varietà di competenze, a cui sia possibile affidare ogni aspetto della gestione finanziaria e legale della famiglia. Se nelle banche il cliente trova un gestore, a un family office chiede invece di essere sempre più innovativo, e di agire come un partner di famiglia con competenze che coprono sia quelle finanziarie che quelle fiscali, legali, assicurative ed amministrative.

Qual è il mercato di Gestio Capital e che tipo di clientela soddisfa? Come selezionate i vostri clienti?

Gestiamo un gruppo ristretto e

selezionato di famiglie: si tratta di clienti che si rivolgono a noi perché presentano un livello di complessità che non può essere soddisfatto da un comune private banker. Nasciamo a Londra, dove operiamo tuttora, e nel tempo abbiamo sviluppato relazioni anche con alcune famiglie italiane. Abbiamo inoltre un ufficio anche a Ginevra dove collaboriamo con altri family office per alcune operazioni. Ci piace considerarci un piccolo "club privato" d'investimento: il nostro top management, infatti, investe sempre il proprio capitale in partnership con le famiglie clienti nell'ottica di un completo allineamento di interessi. Per questo selezioniamo attentamente la nostra clientela.

Quali sono i principali settori in cui Gestio Capital investe?

In origine ci siamo concentrati soprattutto su operazioni legate al mondo immobiliare, che ha sempre avuto un ruolo fondamentale nel portfolio dei nostri clienti. Oggi però la nostra attività di consulenza nell'ambito della gestione patrimoniale comprende la valutazione di investimenti liquidi (per circa l'80%), con particolare attenzione alla protezione del capitale, ma per la restante parte (20%) ci occupiamo di investimenti in asset alternativi (soprattutto private equity e private debt), privilegiando operazioni che assicurino la gestione del rischio unitamente alla creazione di valore. Tra questi rientrano in particolare gli investimenti, oltre che nel settore immobiliare, anche in campo tecnologico, farmaceutico, e nei settori dello sport e dei media.

Vi occupate anche di investimenti in pre-IPO?

Sì, con l'investimento nei deal di pre-IPO consentiamo a nostri investitori di diventare azionisti - prima della fase di IPO - di società che intendono quotarsi in Borsa, offrendo così un'opportunità di investimento unica e, allo stesso tempo, partecipando al percorso di sviluppo di aziende altamente promettenti.

Quali sono state le operazioni più importanti dell'ultimo anno?

Lo scorso marzo abbiamo ceduto la nostra partecipazione di minoranza detenuta in EMMAC Life Science come parte dell'operazione che consentirà a Curaleaf di acquisire il 100% di EMMAC, la principale società di cannabis indipendente presente in Europa e leader nella produzione e fornitura di cannabis per uso medico. Si tratta di un accordo da 285 milioni di dollari, che permetterà a Curaleaf di fare il suo ingresso nel mercato europeo, dando vita al maggiore operatore del settore della cannabis per uso medico a livello globale.

Sempre a marzo abbiamo siglato un accordo con il Gruppo americano Xpansiv, una piattaforma che opera come marketplace globale delle materie prime ESG-inclusive. L'accordo prevede la cessione della nostra partecipazione in OTX Limited, piattaforma telematica che opera da Londra e Milano, finalizzata allo scambio di "ticket" legati all'obbligo di detenzione delle scorte di sicurezza di materiale petrolifero (greggio e carburanti), i cosiddetti Compulsory Stock holding Obligations (o CSO). Con questa operazione Xpansiv acquisirà il 100% di OTX.

E ora cosa bolle in pentola?

Nelle ultime settimane, per esempio, abbiamo finalizzato il nostro ingresso nel mondo del gaming e creduto nel progetto lanciato da Hiro Capital, un player che investe in innovatori nel mondo Videogames, Esports, Streaming and Digital Sports che hanno sede in UK, Europa e Nord America.

Vi occupate di diversi settori di investimento. Quali i più promettenti per i prossimi anni?

Una buona parte delle famiglie che seguiamo considera la diversificazione degli investimenti un valore chiave: noi studiamo costantemente il mercato per valutare di volta in volta le realtà più promettenti nei vari settori. Riteniamo che nel breve termine il tema dell'inflazione e alle dinamiche dei tassi di interesse avranno un forte impatto sulle valutazioni di molti asset.

Cosa attrae le famiglie più facoltose e le invoglia ad investire in innovazione bilanciando di rischi-benefici?

Le famiglie più facoltose sono attualmente molto attratte del settore della tecnologia, la voglia di investire viene spesso trainata dall'idea di sentirsi partecipi e aver investito nelle innovazioni che cambieranno la nostra vita di tutti i giorni. Quando un investitore crede in un progetto innovativo e riesce a svilupparlo sente di essere stato premonitore del mercato e delle esigenze sociali.

Cos'è cambiato con la pandemia?

La pandemia ha contribuito a rendere i patrimoni privati ancora più sofisticati. L'attenzione ad alcuni aspetti di investimento, prima considerati secondari, è ora chiave. In particolare, oltre ai trend di settore particolarmente trainati da quello tecnologico, immobiliare e logistico, la nostra attenzione si focalizza in questa fase anche sulle tematiche macroeconomiche, come il possibile incremento dell'inflazione e i tassi, che potrebbero mettere i gestori di capitali davanti a nuove sfide. ▣

Colloquio con Antonio Valitutti ceo della società: «Nei prossimi mesi vedremo i risultati delle nuove funzionalità e capiremo quali nuovi sviluppi potranno essere implementati»

di eleonora fraschini

ANTICIPARE I BISOGNI DELL'UTENTE: LA SFIDA DI HYPE E DELLE CHALLENGER BANK

ANTONIO VALITUTTI

Nell'ultimo anno, 200mila persone si sono aggiunte al mondo Hype, che ha raggiunto un milione e mezzo di clienti.

Il volume totale del transato, nei primi otto mesi di quest'anno, è stato di circa 3 miliardi di euro e si prevede di raggiungere i 5 miliardi entro la fine del 2021. Sono alcuni dei dati esposti dal Ceo Antonio Valitutti in un'intervista a Mag. L'avventura di Hype è iniziata nel 2015 e oggi questa realtà, cresciuta notevolmente nel corso degli anni, ha annunciato nuove funzionalità che rendono più completa l'esperienza dell'utente.

Il trend è stato da poco confermato dallo studio dell'Osservatorio Innovative Payments della School of Management del Politecnico di Milano: Hype nel primo semestre 2021 ha registrato una crescita più del doppio superiore a quella del mercato.

Come è nata l'idea di Hype?

Da un'esigenza che abbiamo intravisto sul mercato. Nel 2015 le challenger bank, anche a livello internazionale, erano davvero poche, però nel Gruppo Sella, in cui lavoravo, abbiamo deciso di dar vita a questo progetto di open innovation.

2021 NPL & UTP

KRINO
CRISI
SCELTA
RINASCITA

8° CONGRESSO NAZIONALE DI GIURIMETRIA, BANCA E FINANZA

LUNEDÌ 18 OTTOBRE 2021

VERONA | PALAZZO DELLA GRAN GUARDIA | PIAZZA BRA, 1

RICHIEDI L'ISCRIZIONE

Evento ideato da:

alma iura
A VIA PER VIA

Sponsor e Sostenitori:



Media Partners:



Patrocini:



*La lista di Patrocini, Sponsor e Sostenitori è aggiornata al momento della pubblicazione del magazine. [Qui la lista aggiornata](#)

A sostegno di:



Le videointerviste dell'evento saranno realizzate da Mariangela Pira, giornalista di Sky Tg24



CONTATTI SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

nplutp@almiura.events

045/80.33.707 - 045/80.07.014

www.almiura.events/nplutp/

#NPLUTP



ANTONIO VALITUTTI



IL NOSTRO TARGET DI CLIENTI NON È TANTO SOCIODEMOGRAFICO MA COMPORTAMENTALE: CERCHIAMO DI INDIVIDUARE UN PATTERN DI AZIONI RICORRENTI E FACCIAMO DELLE SCELTE DI CONSEGUENZA

Quindi?

Siamo nati come alternativa semplificata dei modelli tradizionali e con la convinzione che l'ingresso sul mercato di attori come noi avrebbe generato una sana competizione e un'evoluzione dei servizi. Nel 2015 abbiamo lanciato l'app, iniziando così un percorso complesso che però ci ha permesso di registrare una crescita esponenziale: nei primi due anni abbiamo acquisito 20mila clienti, poi nel 2018 abbiamo raggiunto i 100mila e nel 2019 mezzo milione. Oggi sono un milione e mezzo e la customer base è maturata in termini di bisogni e di utilizzo dei servizi. Anche la nostra strategia di acquisizione è cambiata nel corso del tempo.

In quale modo?

All'inizio puntavamo principalmente sul prodotto gratuito, perché la priorità era l'acquisizione di clienti e la costruzione di una customer base importante. Se all'inizio, su 100 clienti acquisiti, solo 7 acquistavano pacchetti a pagamento, oggi invece è cambiato il profilo dell'utente di riferimento: il 65% infatti sceglie delle opzioni a pagamento che consentono di avere più servizi a valore aggiunto.

Qual è il vostro target?

Il nostro target non è tanto sociodemografico quanto comportamentale: cerchiamo di

individuare un pattern di azioni ricorrenti e facciamo delle scelte di conseguenza. Non è quindi infrequente trattare una donna di 20 anni che vive a Milano come un uomo di 40 che vive a Palermo. Ci interessa invece sapere se sono shopper online, se seguono i social, se sono digitalmente maturi. Con questa espressione non intendiamo necessariamente qualcuno anagraficamente maturo, ma una persona che usa intensivamente i servizi online e che, ad esempio, si fida a sottoscrivere un prestito dall'app.

Come fate a interagire con gli utenti per capire di cosa hanno bisogno?

Individuiamo un bisogno sul mercato e da lì inizia lo sviluppo del prodotto o servizio. All'inizio facciamo user test: abbiamo identificato cinque persone target con determinati comportamenti, che costituiscono dei clienti tipo, ai quali proponiamo vari prodotti. In base alla loro risposta, capiamo quanto e su quali target potrà funzionare la nuova offerta. La vera prova però è il lancio: analizziamo i feedback sui social, i dati di utilizzo e le domande fatte al call center.

E funziona?

Il sistema funziona: siamo stati ad esempio tra i primi ad abilitare i clienti a un servizio di acquisto, vendita e custodia

LCPUBLISHINGGROUP



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

Seguici su



In ogni numero:

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

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

Cerca MAG su



di bitcoin perché i dati mostravano che molti utenti acquistavano criptovalute attraverso la nostra carta. Abbiamo individuato una domanda a cui ci siamo sentiti di dare risposta nel modo che ci contraddistingue: rapido, semplice, affidabile e, tenendo come concetto di base la semplificazione della vita finanziaria, a marzo 2020 abbiamo integrato l'offerta di Conio, operatore riconosciuto sul mercato.

Avete seguito questo procedimento per mettere a punto anche le nuove funzioni (Radar, Salvadanaio, Investimenti e Mutui)?

Sì, il nostro obiettivo è diventare più completi senza essere più complessi. Radar, per esempio, collega i conti di cui si è titolari anche presso altri istituti e rappresenta un punto di accesso chiave per analizzare con cognizione le proprie capacità di risparmio e investimento. Permette infatti di acquisire il massimo controllo sui movimenti grazie all'analisi e categorizzazione delle uscite e delle entrate su tutti i conti collegati.

Di investimenti invece, cosa dice?

Per la funzione Investimenti siamo invece partiti da un'evidenza: il bisogno dell'impiego della liquidità accumulata sui conti correnti degli italiani dall'inizio della pandemia, in un contesto di tassi a zero. Abbiamo quindi integrato l'offerta di Gimme5, soluzione fintech che permette di investire da smartphone somme anche contenute e portare le opportunità del mondo del risparmio gestito nelle mani di una clientela mediamente giovane o molto giovane, aiutandole a pianificare il futuro.

Come hanno reagito gli utenti?

A oggi i clienti possono scegliere tra tre fondi comuni con diversi profili di rischio (Prudente, Dinamico, Aggressivo) e hanno a disposizione diversi metodi di accantonamento: periodico, manuale o prelevando una parte o tutta la quota accantonata nella sezione "Risparmi". Prima che inizino a investire ci assicuriamo che siano consapevoli riguardo rischi e opportunità,



ANTONIO VALITUTTI



**OGGI È
CAMBIATO
IL PROFILO
DELL'UTENTE DI
RIFERIMENTO:
IL 65% SCEGLIE
OPZIONI A
PAGAMENTO
CHE
CONSENTONO
DI AVERE
PIÙ SERVIZI
A VALORE
AGGIUNTO**

se ci rendiamo conto che così non è, li indirizziamo verso un tutorial che spiega il funzionamento dei fondi e degli investimenti.

Quali sono invece gli obiettivi per il prossimo futuro?

Sicuramente continuare a crescere e avere una strada solida e stabile sulla profittabilità, oltre che rafforzare ulteriormente la nostra presenza sul mercato italiano. Nei prossimi mesi vedremo i risultati delle nuove funzionalità e capiremo quali nuovi sviluppi potranno essere implementati. Vogliamo continuare a essere dinamici nel cambiare direzione e pronti a seguire nuove tendenze, come abbiamo fatto per il cashback di Stato.

È vero anche per il mondo delle challenger bank che la pandemia ha accelerato il passaggio al digitale?

Più che di accelerazione mi piace parlare di cambiamento. Il covid ha fatto mutare molti comportamenti delle persone: ad esempio, abbiamo visto un incremento degli acquisti online da parte di persone over 50 che si sono avvicinate per necessità e ne hanno poi fatto una prassi consolidata.

Possiamo dire che la necessità di distanziamento sociale ha reso necessario rivolgersi al digitale e noi, come le altre fintech, abbiamo saputo rispondere bene al cambiamento. 📱

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

15-19

NOVEMBER 2021

MILAN

3rd EDITION



PATROCINIO
Comune di
Milano

The global event for the finance community

Platinum Partners

CHIOMENTI  Freshfields

VITALE

Gold Partners

 Accuracy

 AON
Empower Results®

 FENERA
PARTNERS

GattiPavesiBianchiLudovici



MEDIOBANCA

 SS&C  NIRA LINKS

Silver Partners



 DC
advisory

LAZARD

 Scouting
capital advisors

#financecommunityweek     

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

Financecommunity Week 2021 – Program (in progress)

■ Open with registration

■ Invitation only

MONDAY 15 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	■	Opening Conference: NRRP: Action plan for finance in Italy	  CHIOMENTI	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan REGISTER
14:15-16:15	■	Roundtable: Managing Risks in M&A Transactions	 Empower Results®	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan REGISTER
TUESDAY 16 NOVEMBER				
14:00-16:00	■	Carried interest & tools to attract international funds managers		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan REGISTER
16:30-18:30	■	Roundtable: Private Equity: Looking Far... East		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan REGISTER
WEDNESDAY 17 NOVEMBER				
14:00-16:00	■	Technology and M&A: what to expect in a post-COVID world?	 	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan REGISTER
THURSDAY 18 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	■	Conference: Unlikely to Pay: perspectives, opportunities and risks	 Freshfields	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan REGISTER
19:15 - 23:30	■	Financecommunity Awards		Palazzo del Ghiaccio Via Giovanni Battista Piranesi 14, Milan INFO

SEE YOU FROM
15 TO 19 NOVEMBER 2021

for information please send an email to : anna.palazzo@lcpublishinggroup.it

MONDAY 15 NOVEMBER

TUESDAY 16 NOVEMBER

WEDNESDAY 17 NOVEMBER

THURSDAY 18 NOVEMBER

FRIDAY 19 NOVEMBER

09.00 - 13.00

FOUR SEASONS
HOTEL MILAN

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

Event to be held in 

**GREEN PASS
OR NEGATIVE TEST
REQUIRED.**
[FOR MORE INFO](#)



OPENING CONFERENCE

NRRP: ACTION PLAN FOR FINANCE IN ITALY

15 NOVEMBER 2021 • 09.00 - 13.00 - Lunch to follow

SPEAKERS*

Giuseppe Castagna, CEO, *Banco BPM*

Gregorio Consoli, Managing Partner, *Chiomenti*

Matteo Del Fante, CEO & General Manager, *Poste Italiane***

Giovanna Della Posta, CEO, *Invimit Sgr*

Ferruccio De Bortoli, Journalist, *Corriere della Sera*

Francesco Giavazzi, Senior Professor of Economics, *Bocconi University*, Visiting Professor, *MIT*, Economic Advisor, Office of the President, *Council of Ministers*

Enrico Giovannini, Minister of Sustainable Infrastructures and Mobility**

Fabrizio Pagani, Global Head of Economics and Capital Market Strategy, *Muzinich & Co*

Corrado Passera, Founder & CEO, *illimity*

Roberto Sambuco, Partner, *Vitale & Co.*

Francesco Starace, CEO & General Manager, *Enel***

* Panel in progress

** Invited to participate



     #financecommunityweek

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

MONDAY 15 NOVEMBER

TUESDAY 16 NOVEMBER

WEDNESDAY 17 NOVEMBER

THURSDAY 18 NOVEMBER

FRIDAY 19 NOVEMBER



ROUNDTABLE

MANAGING RISKS IN M&A TRANSACTIONS

15 NOVEMBER 2021 • 14.15 - 16.15

Four Seasons Hotel Milan

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

Speakers

Andrea Foti, Managing Director, Head of M&A and Transaction Solutions Southern Europe, *Aon*

Francesco Gianni, Founding Partner, *Gianni & Origoni*

Giulia Maria Governa, Director, *Lazard*

Mauro Roversi, Partner e CIO, *Ambienta Sgr*

Umberto Simonelli, Chief Legal & Corporate Affairs Officer - Company Secretary, *Brembo S.p.A.*

Moderator

Eleonora Fraschini, Editor *Financecommunity.it*

**GREEN PASS
OR NEGATIVE TEST
REQUIRED.
FOR MORE INFO**



     #financecommunityweek

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

MONDAY 15 NOVEMBER

TUESDAY 16 NOVEMBER

WEDNESDAY 17 NOVEMBER

THURSDAY 18 NOVEMBER

FRIDAY 19 NOVEMBER



ROUNDTABLE

CARRIED INTEREST & TOOLS TO ATTRACT INTERNATIONAL FUNDS MANAGERS

16 NOVEMBER 2021 • 14.00 - 16.00

Four Seasons Hotel Milan

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

SPEAKERS

Arabella Caporello, Partner *L Catterton*

Paolo Ludovici, Partner *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

Michele Marocchino, Managing Director *Lazard*

Fabrizio Pagani, Global Head of Economics and Capital Market Strategy *Muzinich & Co.*

Maurizia Villa, Managing Director *Korn Ferry International*

**GREEN PASS
OR NEGATIVE TEST
REQUIRED.
FOR MORE INFO**



MONDAY 15 NOVEMBER

TUESDAY 16 NOVEMBER

WEDNESDAY 17 NOVEMBER

THURSDAY 18 NOVEMBER

FRIDAY 19 NOVEMBER

ROUNDTABLE



PRIVATE EQUITY: LOOKING FAR... EAST

16 NOVEMBER 2021 • 16.30 - 18.30

Four Seasons Hotel Milan

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

**GREEN PASS
OR NEGATIVE TEST
REQUIRED.
FOR MORE INFO**



[in](#) [t](#) [i](#) [f](#) [v](#) #financecommunityweek

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

MONDAY 15 NOVEMBER

TUESDAY 16 NOVEMBER

WEDNESDAY 17 NOVEMBER

THURSDAY 18 NOVEMBER

FRIDAY 19 NOVEMBER



ROUNDTABLE

TECHNOLOGY AND M&A: WHAT TO EXPECT IN A POST-COVID WORLD?

17 NOVEMBER 2021 • 14.00 - 16.00

Four Seasons Hotel Milan

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

SPEAKERS

Claudio Berretti, General Manager and Executive Director of TIP – Tamburi Investment Partners S.p.A.

Paolo Cirani, CEO & Founder Arkios Italy

Valentina Montanari, Group CFO Gruppo FNM

Alfonso Robustelli, Country Manager Italy SS&C Intralinks

Silvana Toppi, Controls and Compliance Finance Director HP

MODERATOR:

Giuseppe Salemme, Journalist Legalcommunity & MAG

Event to be held in 

**GREEN PASS
OR NEGATIVE TEST
REQUIRED.
FOR MORE INFO**



     #financecommunityweek

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

MONDAY 15 NOVEMBER

TUESDAY 16 NOVEMBER

WEDNESDAY 17 NOVEMBER

THURSDAY 18 NOVEMBER

FRIDAY 19 NOVEMBER

SAVE THE DATE



UNLIKELY TO PAY: PERSPECTIVES, OPPORTUNITIES AND RISKS

18 NOVEMBER 2021 • 09.00 - 13.00

Four Seasons Hotel Milan

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

**GREEN PASS
OR NEGATIVE TEST
REQUIRED.
FOR MORE INFO**





FINANCECOMMUNITY AWARDS

7[^] Edizione

18.11.2021

PALAZZO DEL GHIACCIO	19.15	Accredito
Via Giovanni Battista	19.30	Aperitivo
Piranesi, 14 • Milano	20.15	Premiazione
	21.00	Cena

Partners



CLEARY GOTTLIB



LATHAM & WATKINS



Sponsors



#FinancecommunityAwards

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it



Alessandro Asperti
Director,
Cubico Sustainable Investments



Marco Dimauro
Chief Financial Officer,
Ciocolatitaliani Group



Marco Fantoni
Amministratore,
Mecar



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



Igor Calcio Gaudino
Director,
Cultraro Group



Sergio Iasi
Presidente e Partner,
Itaca Equity Holding



Gianluca Iuliano
Head of M&A, Corporate Finance & Business Development,
Fininvest



Marco Maggi
Business Development Manager,
Gruppo Sanpellegrino



Roberto Micoli
Group Head of Finance,
Falck Renewables



Valentina Montanari
Group CFO,
Gruppo FNM



Gian Marco Nicelli
Amministratore Delegato,
Vulcano



Chiaffredo Rinaudo
Chief Financial Officer,
Snaitech



Eugenio Siri
Head of M&A,
A2A



Silvana Toppi
Controls and Compliance Finance Director,
HP Italy



Eleonora Tortora
CFO ed Investor Relator,
GRUPPO PLT Energia



Graziano Verdi
Presidente Italfior CEO,
Italcner Group

LE MISURE ANTICRISI HANNO CONTENUTO L'IMPATTO DEI CREDITI DETERIORATI

Sotto la lente i principali risultati dell'Npl Meeting di Banca Ifis. Secondo le previsioni del Market Watch NPL, nel 2023 il 75% dello stock di Npe italiani, pari a 317 miliardi di euro su 430 miliardi di euro complessivi, sarà uscito dai bilanci bancari verso quelli degli investitori

di eleonora fraschini

Le misure anticrisi hanno contenuto l'impatto dei crediti deteriorati sui bilanci bancari italiani: un impatto che sarà gestibile grazie alla maggiore efficienza del sistema bancario italiano e allo sviluppo del mercato NPL e dell'industria del servicing. È quanto emerge dal Market Watch NPL di Banca Ifis diffuso nel corso di Recovery Builders, la decima edizione Le L misure anticrisi hanno contenuto l'impatto dei crediti deteriorati sui bilanci bancari italiani: un impatto che sarà gestibile grazie alla maggiore efficienza del sistema bancario italiano e allo sviluppo del mercato NPL e dell'industria del servicing. È quanto emerge dal Market Watch NPL di Banca Ifis diffuso nel corso di Recovery Builders, la decima edizione dell'NPL Meeting tenutasi a Villa Erba, Cernobbio. Stando alle stime del report, l'Italia raggiungerà nel 2021 un NPE ratio (rapporto tra crediti deteriorati e totale crediti) di poco inferiore al 5% e si svilupperà in leggera salita al 5,9% nel 2023.

Numeri che dimostrano la resilienza del settore finanziario italiano: secondo il Market Watch NPL i nuovi flussi di deteriorato – 41 miliardi di euro nel 2022 e 32 miliardi di euro nel 2023 – saranno molto inferiori ai 71 miliardi di euro registrati nel solo 2013, sia in valore assoluto sia in termini percentuali. La principale differenza, rispetto alle precedenti crisi, sono le politiche

monetarie espansive delle banche centrali e gli interventi congiunti dei governi. In Italia le moratorie sui crediti in essere, il blocco dei licenziamenti e i crediti garantiti hanno evitato un possibile credit crunch (dai primi mesi del 2020 sono in ripresa i prestiti, soprattutto alle imprese) e hanno ritardato l'emersione dei NPL che dovrebbero crescere con il venir meno degli incentivi. Nel 2022, con la fine delle moratorie, il tasso di default, ovvero il rapporto tra le nuove sofferenze e lo stock di finanziamenti concessi, dovrebbe attestarsi al 3% in crescita rispetto all'1,4% del 2021 ma comunque lontano dal 4,5% del 2013. Nel 2022 è previsto che lo stock di UtP superi quello dei NPL. Inoltre, secondo le previsioni del Market Watch NPL, nel 2023 il 75% dello stock di Npe italiani, pari a 317 miliardi di euro su 430 miliardi di euro complessivi, sarà uscito dai bilanci bancari verso quelli degli investitori.



FREDERIK GEERTMAN E ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO

I punti principali del Report sono stati commentati da Frederik Geertman, CEO Banca Ifis, durante la conferenza iniziale e nel corso di un punto stampa che si è svolto al termine dell'evento.

IL CREDITO DETERIORATO NELLE BANCHE ITALIANE

Alla fine del 2021, lo stock dei crediti deteriorati nei bilanci bancari si attesterà a 90 miliardi di euro con un NPE ratio inferiore al 5% e un incremento a 113 miliardi di euro alla fine del 2023 (NPE ratio al 5,9%). Questo trend è la conseguenza dell'aumento del tasso di default nel 2022 per il termine delle moratorie, destinato a diminuire già nel 2023. I nuovi flussi di deteriorato, pari a 41 miliardi nel 2022 e a 32 miliardi nel 2023, saranno comunque inferiori ai 71 miliardi registrati nel solo 2013 sia in valore assoluto, sia in termini percentuali. A settembre 2021 i finanziamenti ancora in moratoria sono il 25% (71 miliardi di euro) delle richieste effettuate inizialmente (280 miliardi di euro), per il 77% in capo a imprese. Dal 2022 lo stock degli Utp sarà superiore al volume delle sofferenze.



GUARDA IL VIDEO

LO STOCK COMPLESSIVO

DI NPE

Il totale delle esposizioni deteriorate (NPL e UtP) a fine 2021 dovrebbe attestarsi in Italia a 345 miliardi di euro cui 90 miliardi ancora sui libri bancari e il resto ceduto agli operatori del settore che giocano un ruolo importante nella stabilità del sistema finanziario. Lo stock nel 2023 dovrebbe toccare i 430 miliardi di euro di cui solo un quarto pesa sui bilanci bancari.

Transazioni NPL e UtP

Nel 2021 le cessioni di portafogli NPL potrebbero raggiungere i 34 miliardi di euro, con un'incidenza del 26% del mercato secondario sempre più dinamico. Nel biennio 2022-23 si stimano vendite per 80 miliardi di euro di valore. In crescita a 11 miliardi di euro anche le operazioni su portafogli UtP (20 miliardi le transazioni stimate per questa asset class tra 2022 e 2023). L'aumento medio dei prezzi degli NPL unsecured riflette la migliore

IPEM

Feb. 1/2/3 2022
PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE - 7th EDITION

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT

3,200 participants

50 countries

480 LPs

450 GPs

400 Advisors / Business Services

REGISTER NOW & SAVE!

**Early Bird offer: 20% discount
until October 15th, 2021**

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

catalina.basaguren@europ-expo.com
+33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with:



FINANCECOMMUNITY

(Re)connect on: www.ipem-market.com #IPEM2022



qualità dei portafogli in termini di documentazione e minore vintage. Invece, il pricing medio dei portafogli secured e Utp resta condizionato da grandi operazioni e dalle transazioni assistite da Gacs. Nei primi nove mesi del 2021 sono state finalizzate transazioni NPL per 8 miliardi di euro. La pipeline vede ancora 26 miliardi di euro di operazioni attese entro fine anno. Sul fronte UtP, si annunciano 10 miliardi di vendite entro dicembre 2021.

 **GUARDA IL VIDEO**

L'INDUSTRIA DEL SERVICING

Il settore dell'Industry NPL cresce a ritmo elevato dal 2013: +21% i ricavi, +12% le masse in gestione, +35% gli investimenti, +14% l'Ebitda e +16% l'occupazione. Nel 2021 gli operatori stimano una crescita dei fatturati del 6% e dei margini del 15%. Alla fine del 2020 i primi dieci servicer gestivano oltre 300 miliardi di crediti deteriorati. I primi tre investitori (Amco, Ex Quaestio capital management e Banca Ifis) hanno acquisito 80 miliardi di euro di volumi dal 2015 a settembre 2021.

FOCUS SULLE GACS

Con la proroga di un anno delle Gacs si prevedono circa 7 miliardi di nuove operazioni garantite per un ammontare totale di 94 miliardi di euro di portafogli cartolarizzati dal 2016 a oggi. Sette i servicer impegnati nei deal realizzati finora, l'80% di questo ammontare è concentrato sui primi 4 operatori: Dovalue, Prelios, Cerved e Credito Fondiario (o Gardant). Le performance di recupero nel 2021 sono generalmente in calo, a eccezione di due portafogli: solo POP npls 2018 e BCC NPLs 2019 superano il target.

BANCA IFIS NON RINUNCERÀ ALLA PROPRIA NATURA BANCARIA

Negli ultimi mesi, alcuni istituti di credito hanno deciso di separarsi o rinunciare alla propria natura bancaria per gestire in modo più funzionale gli NPL. È il caso di Credito Fondiario che, lo scorso luglio, ha annunciato la nascita di Gardant, un nuovo gruppo industriale specializzato nell'attività di credit servicing e di investimento in crediti illiquidi e deteriorati.

Banca Ifis però non seguirà questa strada. Geertman ha infatti ribadito che la questione del calendar provisioning, che per altre realtà può essere stato una motivazione per rinunciare alla propria natura bancaria, non ha invece portato Banca Ifis alle stesse conclusioni. "Stiamo approfondendo questa normativa e gli impatti che avrà, riteniamo che con un insieme di azioni possiamo gestirla in modo interamente responsabile", ha commentato. 🗨️

 **GUARDA IL VIDEO**

SOCIAL RULES

In che modo gli studi legali d'affari sono presenti nelle reti sociali. Quali obiettivi perseguono attraverso questa attività editoriale? LinkedIn è la comfort zone. Clubhouse non è decollato

di giuseppe salemme

Il mondo dei social network è in costante evoluzione. Ogni anno nascono nuovi trend e nuove piattaforme, e ogni anno le nostre vite virtuali si muovono più o meno liberamente in questa marea. Per lo più seguendo la corrente; talvolta cercando di resistergli. Gli studi legali e gli avvocati non sfuggono a queste dinamiche, soprattutto dal momento in cui si è constatato quanto il contatto diretto con la clientela e una buona capacità comunicativa sui social possano essere un volano per il business.

Da qualche tempo, MAG si impegna a monitorare, a intervalli variabili, il rapporto con i social dei principali studi legali d'affari italiani. L'ultima rilevazione, risalente al giugno 2019, era stata pubblicata sul [MAG 123](#). Due anni dopo, è giunto il momento di aggiornarla. Non solo rilevando in che modo la presenza social delle law firm italiane sia cambiata (spoiler: non tantissimo), ma andando a chiedere direttamente a coloro che si occupano della comunicazione e del marketing degli studi le strategie che si celano dietro queste scelte.

Alcune precisazioni metodologiche. Le rilevazioni, come di consueto, sono empiriche: vestiamo i panni di una qualsiasi persona intenta a cercare uno studio sui social. Prendiamo in considerazione i primi 50 studi legali italiani per fatturato (come dalla Best 50 pubblicata sul [MAG 162](#)), e valutiamo esclusivamente i profili social pensati appositamente per il pubblico italiano: esclusi dunque quelli di società di consulenza (ad esempio le Big Four) o quelli in lingua inglese degli studi internazionali. Le rilevazioni sono state effettuate il 4 ottobre 2020.

LINKEDIN COMFORT ZONE

Il social del business per eccellenza, LinkedIn, si conferma come prevedibile il "campo di casa" di studi legali e avvocati: già due anni fa tutti gli studi parte del campione esaminato avevano un profilo LinkedIn attivo, e la rilevazione di quest'anno non ha regalato

sorprese sotto questo aspetto. L'audience, dopotutto, è la più grande: i numeri di follower che le firm riescono a raccogliere su LinkedIn non hanno uguali sugli altri social; il più seguito è ancora BonelliErede, che in due anni ha quasi raddoppiato il numero di follower (ora sono circa 64mila). Al secondo subentra il profilo italiano di Deloitte Legal, nel 2019 praticamente neonato, e che in soli due anni ha guadagnato oltre 30mila followers. Chiude il terzetto di testa Gianni & Origoni, l'unico altro studio ad aver superato quota 30mila. LinkedIn sembra essere d'altronde il social che meglio si presta a coprire tutte le principali esigenze comunicative degli studi. Operazioni, nuovi ingressi, iniziative, convegni, riconoscimenti: il sondaggio tra gli addetti ai lavori conferma che non c'è parte della vita dello studio che non vi trovi spazio.

VIDEO NEEDS

Potrebbe non sorprendere, dunque, il fatto che il secondo social più diffusamente popolato dagli studi italiani risponda a un'esigenza completamente diversa: non tanto comunicare, ma raccogliere e rendere facilmente fruibili tutti i contributi video eventualmente prodotti dallo studio. Parliamo ovviamente di YouTube (e dell'alternativa Vimeo, utilizzata ad esempio da Gop e BonelliErede): uno studio su due ha un proprio account di video hosting. E se in questo caso ha poco senso confrontare il numero di iscritti ai vari canali proprietari, sono gli stessi partecipanti al sondaggio che mettono YouTube/Vimeo tra i luoghi virtuali in cui la presenza è imprescindibile, assieme e subito dietro LinkedIn. Sicuramente la pandemia, con la conseguente crescita esponenziale di occasioni come webinar e videoconferenze, ha giocato un importante ruolo in questo contesto.

FOLLOWERS PER LINKEDIN, TWITTER, INSTAGRAM E FACEBOOK (24/08/2021)

Studio legale	in Follower LinkedIn
BonelliErede	64387
Deloitte Legal Società tra Avvocati	37572
Gianni & Origoni	31150
Chiomenti	26648
Advant Nctm	26240
La Scala Società tra Avvocati	22164
Legance - Avvocati Associati	19955
Pirola Pennuto Zei & associati	19326
Rödl & Partner	17849
PwC TLS Avvocati e COmmercialisti	16495
Gattai Minoli Partners	11656
Carnelutti Law Firm	10546
Pedersoli Studio Legale	10129
Maisto e Associati	9349
Tonucci & Partners	8730
Grimaldi	8535
Toffoletto De Luca Tamajo	8150
Pavia e Ansaldo	6914
Orrick	6607
RP Legal&Tax	6297
Dentons	5954
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	5866
Linklaters	5841
Russo De Rosa Associati	5316
CMS	4731
Gitti and Partners	4512
LS Lexjus Sinacta	504
Trifirò & Partners	2753
Legalitax	2281
Trevisan & Cuonzo	2262
Eversheds Sutherland	2248
Andersen Italy	2110
Greenberg Traurig Santa Maria	1995
Sutti	1790
Raffaelli Segreti	252
Grande Stevens studio legale	149

Studio legale	🐦 Follower Twitter
DLA Piper	1877
Advant Nctm	1771
Trifirò & Partners	1245
La Scala Società tra Avvocati	1045
Chiomenti	944
Orrick	786
Pirola Pennuto Zei & associati	608
LS Lexjus Sinacta	504
Linklaters	475
Legance - Avvocati Associati	337
RP Legal&Tax	165
Tonucci & Partners	117
Grimaldi studio legale	83

Studio legale	📷 Follower Instagram
BonelliErede	3061
La Scala Società tra Avvocati	1047
Advant Nctm	774
Rödl & Partner	765
Grimaldi	722
Sutti	488
Bird & Bird	412
Orrick	349
Tonucci & Partners	150

Studio legale	f Follower Facebook
Sutti	7768
La Scala Società tra Avvocati	2540
BonelliErede	2261
RP Legal&Tax	853
Advant Nctm	807
Pirola Pennuto Zei & associati	696
Tonucci & Partners	563

SIAMO SU TELEGRAM



LEGALCOMMUNITY
@LEGALCOMMUNITY_IT



FINANCECOMMUNITY
@FINANCECOMMUNITY_IT



INHOUSECOMMUNITY
@INHOUSECOMMUNITY_IT



FOODCOMMUNITY
@FOODCOMMUNITY_IT



LEGALCOMMUNITYCH
@LEGALCOMMUNITYCH_CH



È DISPONIBILE
UN NUOVO CANALE
PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI
PER RICEVERE LE NOTIZIE
E RIMANERE
SEMPRE
AGGIORNATO!

ASSENTI ILLUSTRI?

Nel 2019, la seconda piattaforma più gettonata per gli studi era risultata Twitter; ma all'epoca social basati sui video come YouTube non fecero parte della rilevazione. Quest'anno, il social dell'uccellino blu scivola quindi in terza posizione e perde anche qualche punto percentuale (dal 41% al 34,21%), principalmente a causa del variare degli studi che compongono la classifica Best50. Invariata invece la top 3 degli studi più seguiti, formata da DLA Piper, Advant Nctm e Trifirò & Partners che, insieme a La Scala, sono anche gli unici studi che superano la soglia dei mille followers.

Quid per Facebook e Instagram, di gran lunga i due social più famosi in Italia? Il loro target molto pop e poco "business-oriented" non li rende certo una priorità per le law firm. Dopotutto, oltre il 95% dei responsabili comunicazione preferisce un approccio selettivo: non tutti i social, ma quelli giusti, scelti in maniera oculata sulla base di diversi fattori. Il principale è, ovviamente, la presenza di potenziali clienti, teoricamente più trascurabile su simili piattaforme.

Eppure, rispetto a due anni fa aumenta la percentuale di studi presenti su Instagram, dal 20% al 23,6%. Il social attira, oltre che per la sua incredibile diffusione in ormai tutte le fasce della popolazione, perché è il palcoscenico ideale per le iniziative più "trendy" degli studi: niente deal, sentenze o cambi di poltrona, ma focus su wellness aziendale, eventi e progetti green. Lo studio leader in termini di follower, anche qui, è BonelliErede, con quasi il doppio dei contatti del secondo classificato La Scala.


In calo invece l'uso di Facebook, che precipita (sempre a causa delle variazioni nella graduatoria di riferimento) al 15,7% di diffusione tra gli studi top 50. Ma anche Facebook ha un re in termine di follower guadagnati: è lo studio legale Sutti, che con i suoi 7mila contatti ha un vantaggio enorme su tutti. Solo La Scala e BonelliErede, gli unici due studi a superare i 2mila seguaci, gli si avvicinano in parte.

LA BOLLA CLUBHOUSE

E I TREND FUTURI

Sia nel sondaggio tra gli addetti ai lavori che nelle rilevazioni dirette effettuate, non rimane traccia alcuna del fenomeno Clubhouse, l'app di "live podcasting" che per qualche mese è sembrata essere "the place to be" per professionisti, businessman e imprenditori. Il ciclo esplosione-implosione della piattaforma è stato abbastanza rapido, complice anche la concorrenza agguerritissima subito approntata da social come Twitter e Telegram. Tra gli studi italiani, solo BonelliErede ha colto il trend in tempo.

E sul futuro? A quanto emerge dal sondaggio l'attuale assetto comunicativo lato social soddisfa la gran parte degli studi: tre firm su quattro non hanno in previsione di esordire su nuove piattaforme. Il restante 25% si divide tra chi ha effettivamente in programma di lanciare un nuovo profilo social l'anno prossimo (17,8%) e chi lo farà già quest'anno (7,1%): certo è, in ogni caso, che la velocità a cui si muove il web rende relativamente utili programmazioni di questo tipo.

Un dato rimane certo: i social network sono ormai una parte imprescindibile dell'approccio comunicativo di uno studio, e spesso il primo biglietto da visita con cui questo si presenta a clienti e professionisti; anche quella di non esservi presenti è, e deve essere, una scelta, e non una contingenza. Anche perché spesso sono gli avvocati in primis, indipendentemente dagli studi con cui collaborano, ad avere profili web attivi e molto seguiti. Su questo tema, il sondaggio mostra quanto sia sempre più diffusa la prassi di stabilire delle regole per l'utilizzo dei social da parte dei propri professionisti: quasi l'80% degli studi ne ha implementata una. Nel 41,3% dei casi si tratta di vere e proprie policy ufficiali e dettagliate; nel 37,9% di linee guida di principio. 

PRESENZA STUDI SUI SOCIAL



100%



50%



34,21%



23,68%



15,79%

CALCIO E AZIONARIATO POPOLARE: IL PRECEDENTE MYROMA

MAG intervista Pietro Ilardi e Laura Schiuma di Nunziante Magrone. Oggi si parla di Interspac. «Il quadro normativo di riferimento in dieci anni non è cambiato, e forse servirebbe anche in Italia una vera regolamentazione in questo campo»

di giuseppe salemme

Il successo, per ora quantomeno mediatico, dell'iniziativa Interspac ha fatto tornare in auge il tema dell'azionariato popolare dei club calcistici, che nella Serie A italiana, nonostante le molte e positive esperienze estere, era ormai insabbiato da tempo.

Da quanto tempo? Dal 2010, anno in cui si concretizzò l'iniziativa myRoma: il progetto con cui un'associazione di tifosi riuscì a fare propria una parte (ad oggi ammontante a circa 100mila azioni) del capitale della squadra del cuore, appunto la AS Roma.

Per rendere realmente influente la voce dei tifosi sulle scelte del club; per permettere a questi ultimi di contribuire, anche se in piccolo, alla crescita della squadra. E soprattutto per sentirla davvero propria.

Undici anni fa furono gli avvocati **Pietro Ilardi** e **Laura Schiuma**, entrambi oggi in forza allo studio Nunziante Magrone, a curare la regia legale del progetto myRoma. «Fu una proposta inizialmente di stampo abbastanza provocatorio, ma che strada facendo riuscimmo a mettere a punto - racconta l'avvocato Ilardi a MAG. - Noi avvocati lavorammo insieme a una banca d'affari e al notaio Paolo Castellini: presentammo il progetto al Parlamento europeo e ottenemmo addirittura l'endorsement del Supporters Direct della UEFA, che certificò il rispetto dei criteri dell'azionariato popolare "vero"». Ogni discorso sull'azionariato popolare dovrebbe partire, infatti, da una sua corretta definizione: «È un termine che a nostro avviso molto spesso viene usato a sproposito, perché in realtà fa riferimento a fattispecie diverse» spiegano gli avvocati.



PIETRO ILARDI



LAURA SCHIUMA

I modelli di riferimento sarebbero fondamentalmente due: quello tedesco/inglese e quello spagnolo. Quest'ultimo è stato il primo a essere sperimentato, ma rimane attualmente un unicum possibile solo in Spagna. «Squadre come Barcellona e Real Madrid non sono formalmente società di capitali ma vere e proprie associazioni, partecipate direttamente dai socios tifosi. È un azionariato popolare "puro", ma inattuabile ai sensi della normativa europea, che richiede alle squadre partecipanti ai campionati la costituzione in forma di società di capitali» chiarisce Ilardi. «Il vero modello è invece quello tedesco: i club sono società di capitali che vengono partecipate da trust o associazioni che poi, al loro interno, raggruppano i tifosi. In Germania, ad esempio, dal 1999 una legge obbliga sostanzialmente le squadre della Bundesliga ad essere partecipate da trust di tifosi per almeno il 50%+1 del capitale sociale».

Alla base di queste distinzioni, spiegano gli avvocati, ci sono alcune caratteristiche che i modelli di azionariato popolare devono rispettare. Su tutte, l'assenza di lucro soggettivo: i trust o le associazioni di tifosi non devono avere scopo di lucro e non possono distribuirsi dividendi. È possibile invece il lucro oggettivo, ovvero il conseguimento di utili da reinvestire nell'esercizio dell'attività. Altro punto cardine è la democraticità: il principio è "una testa, un voto", a prescindere dalla grandezza dei contributi dei singoli associati.

Il progetto romano, dieci anni fa, permise e permette tuttora a un gruppo di tifosi di avere una partecipazione nel club giallorosso. Ma fu possibile perché l'AS Roma è un club quotato, le cui azioni sono dunque liberamente acquistabili a prescindere dalla volontà dell'azionista di riferimento. Qui la prima differenza con il progetto Interspac: «Non essendo l'Inter quotata in Borsa, se anche il progetto riscuotesse un successo enorme e raccogliesse molti milioni di euro in adesioni, sarà difficile realizzarlo senza un'apertura da parte della proprietà» afferma Ilardi. «Credo che l'iniziativa sia comunque molto interessante: è avviata e sostenuta da persone capaci. In ogni caso, il quadro normativo di riferimento in dieci anni non è cambiato, e forse servirebbe anche in Italia una vera regolamentazione in questo campo».

Già, chissà che il sistema-calcio italiano, da tempo "malato", non possa beneficiare di una svolta anche nei termini di un'apertura

all'azionariato popolare dei club: «Iniziativa come la Superlega (seppur discutibile) o l'ingresso dei fondi di private equity nella gestione dei diritti tv italiani erano rimedi a un'emorragia sotto gli occhi di tutti» conviene Ilardi. Il punto è che il progetto Superlega è fallito essenzialmente per la netta opposizione dei tifosi. Che negli ultimi anni spesso vivono con distanza l'affezione alla squadra del cuore, in un rapporto che tende sempre più ad appiattirsi su un freddo azienda-cliente. Come spiega l'avvocato Ilardi, «i fondi o gli altri investitori esteri che acquisiscono le società di Serie A lo fanno anche per la loro potenziale redditività, connessa per lo più alla possibilità di costruire stadi nuovi. Ma questo comporta sempre una certa diffidenza dei tifosi, preoccupati dall'assenza di passione e dalla motivazione puramente economica. Ecco, una qualche forma di azionariato popolare potrebbe, anche in queste situazioni, dare una mano a entrambe le parti in causa, oltre che rappresentare una fonte crescente di risorse finanziarie in un periodo di crisi del sistema calcio come quello che stiamo vivendo».

Insomma una sorta di gamba stabile dei club, di garanzia per i tifosi e di aiuto e supporto per le società. Oltre che un modo per realizzare progetti su iniziativa "popolare": attraverso myRoma il club capitolino ha promosso negli anni, ad esempio, svariate iniziative a favore dei tifosi disabili e delle famiglie, nonché istituito uno "sportello del tifoso" permanente.

Ma ancor più importante, come si diceva in apertura, sarebbe far sentire i tifosi, la categoria su cui si basa l'intero business del calcio, più partecipi e presenti. Valorizzare il loro contributo, anche in funzione di ridurre gli attriti tra tifoserie e tra tifoserie e società. «Temi come la lotta alla violenza e razzismo sono importanti - conclude l'avvocato Schiuma - . Rendere il calcio moderno e funzionale significa anche mettere il tifoso nelle condizioni di aumentare il valore aggiunto, diminuendo al contempo le possibilità di contrapposizione». ■

ESCLUSIVA



TREVISAN & CUONZO, NUOVA GOVERNANCE E ALLEANZA SUI BREVETTI

La crisi pandemica? «Ci ha resi più forti». Il 2021? «Cresceremo del 10%».
MAG intervista Gabriele Cuonzo.
Pellicciari diventa socio

di nicola di molfetta

Si respira la storia. Si guarda al futuro. Da Beccaria all'uovo spaziale. Milano, lo sappiamo, è un avamposto nel processo evolutivo del mercato dei servizi legali. E una delle sue propaggini di frontiera si colloca nel palazzo in cui Cesare Beccaria scrisse buona parte delle sue opere nel corso del diciottesimo secolo. Quelle stanze, da molti anni, ospitano una delle boutique Ip più innovative del mercato dei servizi legali: Trevisan & Cuonzo. Tradizione e futuro dialogano nella concezione della professione e negli arredi di questo edificio dove, lo scorso settembre, è atterrata "Pianeta" (struttura soprannominata uovo spaziale) una rivoluzionaria postazione di lavoro tecnologica, progettata da Elli&Rini. «Abbiamo voluto inserire Pianeta all'interno dei nostri uffici per offrire, ai clienti che vengano in studio e che spesso sono reduci da lunghi viaggi, uno spazio funzionale e al contempo intimo e personale. Pianeta è anche a disposizione di tutti i dipendenti dello studio per attività di lavoro, svago e relax».

Le persone sono al centro di questa stagione. Anche nella organizzazione dello studio che, come racconta in questa intervista esclusiva a MAG l'avvocato e name partner **Gabriele Cuonzo**, ha appena varato la sua nuova governance. Un sistema che punta a dare sempre più importanza alle individualità

che costituiscono il nerbo dell'eccellenza professionale incarnata dalla struttura e che in questi giorni vede la promozione di un nuovo socio: **Luca Pellicciari**. Con questa nomina, sale a 11 il numero complessivo dei soci di Trevisan & Cuonzo che ormai conta su un totale di circa 40 professionisti. Una squadra che presto potrebbe allargarsi ulteriormente per effetto dell'attuazione di un'integrazione strategica sul fronte della consulenza sui brevetti. Le ore più buie della emergenza Covid sembrano alle spalle. È stato un periodo duro, ma che «ci ha resi più forti», dice Cuonzo e «ci ha dato l'energia giusta per continuare a innovare».

Come?

«Abbiamo lavorato un anno alla nostra nuova governance. La precedente era basata sullo statuto del 1993. Un documento che si riferiva a un'altra epoca storica. Abbiamo pensato la riforma nell'anno del Covid. Questo ci ha spinto ad arricchire l'impianto delle regole interne con alcuni elementi».

Quali?

Penso all'attenzione al welfare. Abbiamo messo a punto politiche innovative. Il tratto comune è rappresentato dalla volontà di mettere al centro le persone. I clienti sono contenti quando lavorano con professionisti contenti.

Le persone sono un asset...

Sono il veicolo attraverso cui si consolida l'avviamento dello studio. Sono i depositari del know how operativo, come della cultura di studio.



IL LAVORO SULLA GOVERNANCE LO ABBIAMO PORTATO AVANTI CON L'AIUTO DI UN ESPERTO. L'AVVOCATO MARCO PISTIS DI IPGLEX, COADIUVATO DAL TEAM DI COMMERCIALISTI DI MARCO CAPRA DI THESEUS



JULIA HOLDEN, LIA PUNTIERI, GIULIA AFFER, DONATELLA CAPELLI, FRANCESCA FERRERO E DANIELA AMPOLLINI

Forse il bene più prezioso di una organizzazione professionale...

Ma tutelare il sapere è complesso. Un accordo di confidenzialità può essere efficace al 10%.

Quindi, bisogna tenere unita la squadra: cosa avete fatto?

Da tempo abbiamo aperto l'equity. Adesso abbiamo un nuovo statuto che serve a rafforzare un processo di condivisione dei professionisti nella vita e nelle scelte fondamentali dello studio. È un processo avviato che durerà ancora nei prossimi anni.

Vi ha affiancato qualcuno?

Il lavoro sulla governance lo abbiamo portato avanti con l'aiuto di un esperto. L'avvocato Marco Pistis di IpgLex, coadiuvato dal team di commercialisti di Marco Capra di Theseus. La struttura prevede una figura forte di managing partner e l'assemblea dei soci che lo affianca nei processi decisionali.

In che senso un managing partner forte?

Il managing partner ha un forte potere di budget e ha il compito fondamentale di "nasare" il mercato. Intuire le tendenze. Guidare le strategie dello studio. Allo stesso tempo il rapporto con l'assemblea dei soci assicura che ci sia una condivisione ampia

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

13 - 17 JUNE 2022

Milan, Italy



THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

delle decisioni e che la struttura sia coinvolta.

Chi sarà il managing partner?

Io sarò il managing partner. L'assemblea eleggerà gli altri organi di gestione.

Una gestione collegiale, in linea con i trend del momento?

Abbiamo cercato di "normalizzare" il nostro assetto. Non che non fosse normale prima. Ma nel senso che abbiamo adeguato il modello di governo interno alle best practice del momento. Qualcuno potrebbe dire che arriviamo in ritardo, il che in parte è vero, ma di sicuro arrivando adesso abbiamo la possibilità di costruire un modello che tenga conto delle esperienze più interessanti e di maggiore successo, evitando errori commessi da altri.

E poi una struttura con quaranta avvocati ha bisogno di regole definite...

Siamo cresciuti e anche in maniera importante. Non siamo più soltanto una boutique. In termini di numero di persone, clientela e fatturato, direi che ormai possiamo dirci una super boutique dell'Ip.

LO STUDIO IN CIFRE

11 

Soci

50 

Fee earners

Milano: 34

Roma: 3

Parma: 8

Bari: 5

Come chiuderete il 2021?

La previsione per quest'anno è di un'ulteriore crescita del 10% rispetto al fatturato del 2020 (che in base alle stime di MAG si è attestato a 12 milioni, ndr). E questa crescita oramai deve essere guidata da un approccio olistico al ruolo e alla funzione del legale nei rapporti con le aziende clienti.

Ovvero?

I paradigmi del mercato si stanno modificando radicalmente. Non possiamo più essere troppo diversi dai nostri clienti. Questo vuol dire che ci dobbiamo occupare di diversity, sostenibilità, comunicazione. Ma soprattutto che dobbiamo rivedere il modo in cui ci avviciniamo al lavoro. La settorializzazione, l'organizzazione per competenze rischia di non rispondere più alle esigenze degli assistiti. Le aziende ragionano per processi.

E quindi?

Il rapporto con i clienti deve essere quasi osmotico. E noi vogliamo ricreare un ambiente che possa intercettare e in qualche modo integrarsi con i processi



LUCA TREVISAN E GABRIELE CUONZO



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



LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 36727659



GABRIELE CUONZO



STIAMO CHIUDENDO UN ACCORDO CON UN GRANDE STUDIO BREVETTUALE. AVREMO UN POSIZIONAMENTO DI MERCATO IMPORTANTE. E COMPLETEREMO LA NOSTRA OFFERTA AUMENTANDO ANCHE LA CAPACITÀ DI AZIONE NEL MERCATO DOMESTICO

delle aziende. Immagine e struttura degli studi devono essere specchio di quella dei clienti. Pensi alla tecnologia.

Penso alla sicurezza dei dati...

La questione della cyber security è fondamentale. Abbiamo lettere d'ingaggio che prevedono degli standard elevatissimi. Non adeguarsi significa restare fuori dai giochi.

E cos'altro comprende questo approccio olistico?

La creazione di una società di consulenza brevettuale.

Non avete già Trevisan & Cuonzo Intellectual property services?

Sì, che fino a questo momento si è occupata più che altro di marchi. Ora ci apprestiamo a dar vita a una società dedicata alla gestione dei brevetti e del portafoglio Ip aziendale dei clienti. Un full service dedicato a marchi e brevetti.

Come pensate di procedere?

Stiamo chiudendo un accordo con un grande studio brevettuale. Avremo un posizionamento di mercato importante. E completeremo la nostra offerta aumentando anche la capacità di azione nel mercato domestico.

Lavorate da sempre soprattutto con l'estero...

Fino a oggi, a seconda degli anni, la percentuale di fatturato generato da clientela internazionale si aggira tra l'80 e il 90%. Le novità che stiamo introducendo ci permetteranno di crescere anche sul fronte interno.

In che modo e con che obiettivo?

Lavorando sulla consulenza, l'assistenza continuativa. L'Italia ha un patrimonio di pmi che hanno bisogno di essere assistite sul fronte Ip e noi vogliamo essere un punto di riferimento anche in questo mercato. In questo modo la quota di ricavi generati dalla clientela nazionale dovrebbe salire al 30-35%.

Intanto tra gli studi italiani cresce l'impegno all'internazionalizzazione. Nelle scorse settimane abbiamo assistito alla fondazione di due swiss verein. Prendereste in considerazione l'ipotesi di un'alleanza con altre realtà come la vostra su base sovranazionale?

È una questione di opportunità. Credo che l'ostacolo più grande che si incontra su questa strada siano i "conflitti" che poi sono la ragione per cui negli anni abbiamo assistito alla nascita di molte boutique nel settore, spin off di studi più grandi. Detto questo, mai dire mai. Vedremo come evolverà il mercato. Nel mentre noi continueremo a operare in collaborazione con la nostra rete di best friends in giro per l'Europa. ■

PUBLISHING GROUP
LC

Disponibile il nuovo libro edito da
LC PUBLISHING GROUP:

LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

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

Per informazioni

tel. 02 36727659 - info@lcpublishinggroup.it

SANTI PUGLISI E FEDERICO SUTTI



DENTONS, TRA VALORE AGGIUNTO E PROCESSO

Federico Sutti ha annunciato, su Legalcommunity, l'avvio del progetto Convecta. E a MAG rivela che è ancora in cerca di professionisti per lo studio. «Ci interessa l'm&a e guardiamo con interesse anche a energy e contenzioso amministrativo». «Fondamentale proteggere la redditività»

di nicola di molfetta - video intervista a cura di francesco bonaduce

Dopo il tempo sospeso della crisi pandemica, questa fase di ripresa sembra spingere progetti e nuove iniziative professionali. Dentons ha deciso di aggiungere un altro tassello alla sua offerta di servizi dando vita a Convecta. **Federico Sutti**, managing partner dello studio in Italia e membro del board internazionale della law firm, ne ha parlato in anteprima a Legalcommunity, raccontando un progetto che si muoverà in parallelo con l'attività dello studio. Una mossa che conferma la tendenza ad



SANTI PUGLISI E FEDERICO SUTTI

affiancare allo studio legale multipractice e dedicato alle attività a più alto valore aggiunto, società prodotta che concentrano la loro attività su una specifica area di business.

«Non abbiamo inventato nulla di particolare - dice l'avvocato - è un'idea che abbiamo coltivato da tempo, consapevoli che il mercato tende a separare sempre di più le attività di processo da quelle a valore aggiunto. L'idea è offrire ai clienti un supporto qualificato in aree di commodity».

Convecta si occupa di gestione e recupero crediti in ambito BtoB. Ed è la risultante di una partnership paritetica tra Dentons e Spglegal, dell'avvocato **Santi Puglisi**, che ricopre anche il ruolo di ceo della nuova società.

«Puglisi contribuisce al progetto con il suo know how e un con un team di persone (saranno nove per cominciare, ndr) qualificato, mentre lato nostro - aggiunge il numero uno di Dentons - portiamo anzitutto una richiesta inevasa da parte di molti clienti». Quello che comincia con Convector, di fatto, potrebbe essere un trend. «Ci sono molti altri settori e attività di processo che richiedono maggiore efficienza. Adesso vogliamo anzitutto concentrarci su una buona partenza di questa attività e poi, nel

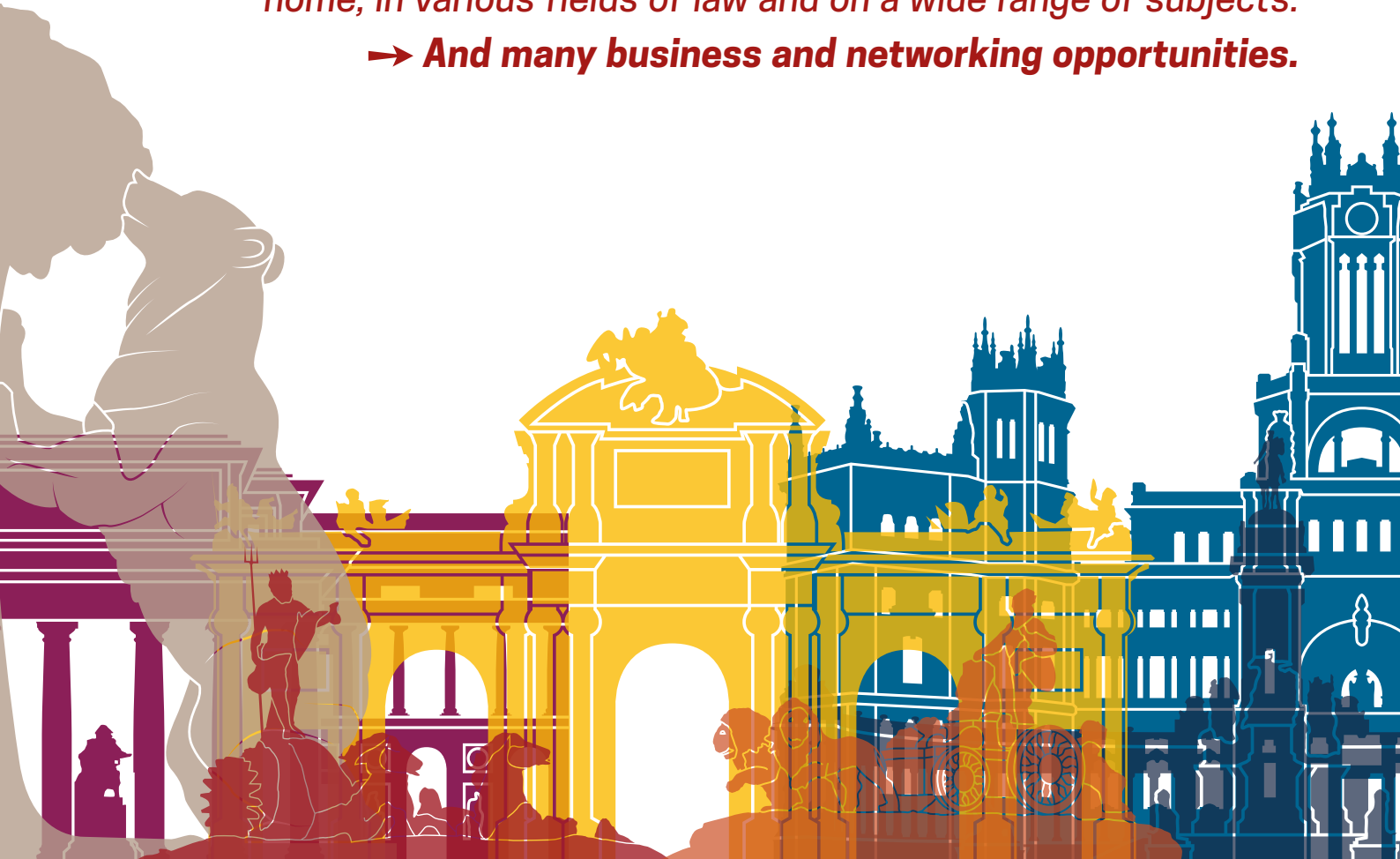
2022, quando vedremo quale sarà stata la risposta del mercato, potremo valutare se lanciare nuovi prodotti sempre nell'attività di processo. Anche per togliere allo studio il "peso" di attività che sono sempre più difficili da rendere qualitativamente in modo competitivo e allo stesso tempo offrire ai clienti un servizio che richiedono».

Alleggerire i carichi di lavoro, o meglio, consentire agli avvocati dello studio di concentrarsi sugli incarichi a maggiore valore aggiunto diventa sempre più necessario soprattutto in una fase di super lavoro come quella che sta attraversando lo studio. «Non ricordo volumi di lavoro simili, in tutti i dipartimenti, neanche nel 2007», dice Sutti. L'Italia attrae capitali, soprattutto dall'estero. E molte aziende finiscono in pancia a fondi o gruppi di matrice internazionale. «Le Fortune 500 italiane, nel 2000, erano 19. Oggi sono 7» osserva l'avvocato. E questo è senz'altro uno dei motivi che sta alimentando la corsa all'internazionalizzazione di tanti studi italiani. «La strategia del policentrismo che con Dentons abbiamo portato avanti fin dall'inizio si è rivelata particolarmente indovinata. La nostra business proposition ha funzionato pur in un mercato molto maturo. Le grandi aziende

Meet the World's Lawyers in Madrid!

UIA 2021 HYBRID CONGRESS

- **More than 45 working sessions** to attend in Madrid or from home, in various fields of law and on a wide range of subjects.
- **And many business and networking opportunities.**



MADRID, SPAIN
OCTOBER 28-30, 2021

Media partner

sono in mano straniera. E questo fa sì che, in molti casi, i centri decisionali (anche per ciò che riguarda le spese legali) non siano più in Italia. Penso che la globalizzazione avrà un effetto soprattutto sulle pmi che, a mio parere, stanno soffrendo molto di più che nel 2008-09. Ci sarà una tendenza alle aggregazioni. Da qui a cinque o dieci anni, avremo più medie e grandi aziende. In prospettiva potrebbe aumentare il panorama dei clienti interessati all'assistenza di studi di grandi dimensioni».

Crescere è l'imperativo per le organizzazioni legali? Il managing partner di Dentons risponde di sì, ma chiarisce subito che la crescita a cui pensa non guarda semplicemente ai volumi. «Uno studio che aumenta di dimensioni si trova a dover sostenere la sfida di mantenere alta la qualità. Serve omogeneità di approccio in tutti i settori - chiarisce Sutti - e trovare le persone giuste non è sempre facile». Dentons, che oggi conta 136 professionisti di cui 33 soci (in tre sono stati promossi a marzo scorso), è ancora in fase acquisitiva. «Io guardo con attenzione il mercato - ribadisce Sutti -. Cerco persone che possano dare valore aggiunto in termini di esperienza, seniority e posizionamento. Non ci interessa aumentare il fatturato, anche perché alla fine si dividono gli utili e non i ricavi. Siamo attenti a mantenere la marginalità superiore al 50% che è un po' un'eccezione nel panorama degli studi internazionali. Ma noi siamo in Italia e se vogliamo attrarre talenti qui, dobbiamo essere competitivi rispetto ai top player del mercato locale. Noi non beneficiamo in modo particolare di referral, quindi abbiamo bisogno di professionisti con una capacità generativa importante».

Quanto alle aree in cui lo studio punta a crescere ancora, in cima alla lista c'è il corporate m&a, dove però «riuscire a far muovere gente di un certo livello non è semplice - sottolinea Sutti -. In parallelo stiamo valutando la nuova generazione di talenti, i 40enni che magari non sono ancora star ma possono diventarli per il futuro. Anche garantire nuova linfa allo studio è un compito fondamentale». Infine, conclude l'avvocato, «stiamo guardando all'energy che potrà crescere molto grazie al pnrr. E siamo interessati al contenzioso amministrativo». ■



SANTI PUGLISI E FEDERICO SUTTI

LO STUDIO IN CIFRE

136

Il totale dei professionisti

33

I soci

2

Le sedi in Italia: Milano e Roma

3

I soci promossi nel 2021: Luca De Benedetto, Cristian Fischetti e Ilaria Gobatto

43,3

I milioni fatturati in Italia nel 2020

50%

La redditività media della struttura

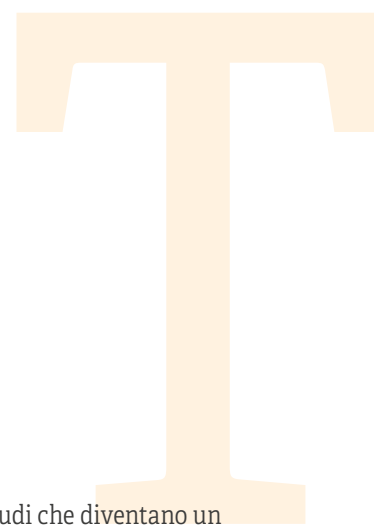
GPD FUSIONE TRA GEMMA, PROVAGGI E DE ANDRÉ

MAG intervista Andrea Gemma, co-fondatore del nuovo studio legale e tributario Gpd: «Vogliamo anticipare le evoluzioni del mercato». Si parte da tre sedi Roma, Genova e Milano

di francesco bonaduce



ANDREA GEMMA



Tre studi che diventano un tutt'uno. Non si tratta di un gioco di prestigio, ma è l'ambiziosa operazione messa in atto da Gemma & Partners, Provaggi e De André. Tre soggetti diversi, ciascuno con almeno 25 anni di esperienza alle spalle, si uniscono a formare un nuovo player nel mondo dell'avvocatura italiana: Gpd Studio legale e tributario. «Tutto nasce da una stretta di mano tra amici, tra colleghi con oltre un decennio di frequentazione e di lavoro fianco a fianco su dossier sofisticati e situazioni complesse». È **Andrea Gemma**, socio fondatore di Gpd, a presentare al pubblico di MAG la neonata "impresa legale": «Crediamo che la sommatoria crei un risultato più che proporzionale. Abbiamo ragionato in una prospettiva *looking forward*: da soli stavamo bene, non ci mancava il business ed eravamo riconosciuti. Ma insieme possiamo migliorare il livello di innovazione

nei servizi che prestiamo, soprattutto in alcuni settori che sono oggi in corso di forte sviluppo e formazione». L'obiettivo, dichiara Gemma, è quello di diventare una super-boutique: «L'unione ci rende uno studio di dimensioni medio-grandi, ma vogliamo mantenere i profili di eccellenza tecnica e di velocità di servizio, nonché il carattere fiduciario del rapporto che abbiamo coltivato in questi anni con i clienti. Non vogliamo limitarci a seguire, ma cercare di anticipare le linee evolutive di alcuni settori economici». Su tutte, spiega l'avvocato e professore di diritto privato all'università Roma Tre, le tematiche di governance Esg e sostenibilità: «È una materia in corso di formazione, con paradigmi non ancora consolidati. Occorre specializzare subito dei colleghi e mettere a fattore comune le competenze per affrontare le problematiche che pone tutto il core della sostenibilità, che ha ricadute



NON PUNTIAMO
A ESSERE
SEMPLICEMENTE
PIÙ GRANDI
DI PRIMA, MA
VOGLIAMO
ESSERE MIGLIORI.
E FARLO INSIEME
AL CLIENTE

fondamentali sulle diverse tipologie di business».

Nel processo di avvicinamento tra i tre soggetti, decisivo anche il "fattore-Covid": «Nell'ultimo anno abbiamo visto un forte ingresso dello Stato in chiave di protezione dei cittadini e del sistema economico: bonus, agevolazioni fiscali, moratorie, per non parlare del piano infrastrutturale. Per seguire queste innovative linee di tendenza abbiamo ritenuto che fosse necessario mettere insieme le forze, avere delle competenze il più possibile trasversali e mettere a punto un sistema olistico. Così il cliente può veramente fare "one stop shop" e interagire con persone consapevoli a tutto tondo delle diverse implicazioni dei temi trattati».

Tre sedi: Roma, Genova e Milano. Andrea Gemma sottolinea come tutti i protagonisti già avessero una propria base meneghina, in particolare Provaggi che «era già milancentrico». Il team di Gpd è composto da 40 professionisti, tra avvocati e commercialisti. Il founding partner è convinto che la sinergia tra le diverse figure sarà un punto di forza dello studio. Gemma afferma che negli anni a venire ci sarà una forte ripresa del contenzioso tributario: «L'amministrazione finanziaria durante il periodo di covid ha sospeso tutte le attività di riscossione e gran parte di quelle di accertamento. Ci attendiamo nuova wave del contenzioso fiscale. Penso anche ai temi legati ai bonus edilizia: il governo con una mano ha dato, consentendo un regime di detrazioni importanti per sostenere la ripresa di attività edilizie e l'efficientamento energetico degli edifici. Ora, mi attendo una severa fase di accertamento e contestazione».



GIAMPAOLO PROVAGGI



PAOLO MOMIGLIANO



PAOLO CASTELLANO



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

CONCORSO
letterario

Il Edizione
RACCONTI
dell' **ULTIMO BICCHIERE**

Tema: "A ruota libera"

Raccolta racconti: prorogata al 31/10/2021

Partecipazione: gratuita

Organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it, il concorso letterario si rivolge a tutti i professionisti del diritto che abbiano già affrontato la scrittura o che coltivino il sogno di esprimere la propria creatività attraverso la scrittura.

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

Chi può partecipare: tutti i professionisti del diritto: Magistrati, Avvocati, Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.



L'ambizione è alta: «Non puntiamo a essere semplicemente più grandi di prima, ma vogliamo essere migliori. E farlo insieme al cliente». Per Gemma, il rapporto di fiducia con i propri assistiti è fondamentale: «In alcuni casi abbiamo gli stessi clienti da 25 anni. Stringiamo forti relazioni di partenariato con le aziende perché sappiamo che un'impresa punta a creare un rapporto di affidamento con un determinato fornitore. Vale per i fornitori di materie prime, come per quelli di servizi legali e tributari. Perciò, solo se come professionista fai bene il tuo lavoro, darai continuità alle tue relazioni. E molti clienti continuano a presentarci altri clienti...».

Il nuovo studio è già operativo da qualche mese, ma l'annuncio ufficiale della nascita di Gpd è stato dato solo negli ultimi giorni. «Abbiamo lavorato "in sordina" per uniformare i sistemi informatici, per avere una gestione unitaria del back office, per far conoscere le risorse tra di loro e creare dei team di lavoro che coinvolgessero i colleghi di tutte le sedi. Volevamo creare un clima di familiarità. Non abbiamo fatto una "fusione a freddo": la nostra è un'integrazione che precede tutte le formalità e gli annunci alla stampa. Siamo già operativi a tutti gli effetti». Il presidente è **Paolo Momigliano**, avvocato con alle spalle importanti ruoli apicali e di rilievo istituzionale. «Ci serviva una figura dotata di autorevolezza, con "i capelli bianchi", di grande esperienza nella gestione delle relazioni. Lui deve interessare relazioni e sinergie "delicate" – spiega Gemma – il team deve essere pronto a fare lavori "sostanziosi". Figura chiave è anche quella del managing partner Paolo Castellano, dottore



NON ABBIAMO FATTO UNA "FUSIONE A FREDDO": LA NOSTRA È UN'INTEGRAZIONE CHE PRECEDE TUTTE LE FORMALITÀ E GLI ANNUNCI ALLA STAMPA. SIAMO GIÀ FULLY FUNCTIONING A TUTTI GLI EFFETTI

commercialista con background informatico ed esperienza nell'amministrazione di aziende: «Volevamo che trasferisse una mentalità imprenditoriale, cioè organizzata. Il paradigma del professionista come prestatore di attività intellettuale, ahimè, è superato. Il mondo contemporaneo lo richiede fino a un certo punto e – afferma Gemma – lo apprezza forse ancor di meno: diventa determinante la qualità, la velocità ed il costo del servizio reso».

Gpd conta anche sull'alleanza internazionale con lo studio Usa,

Troutman Pepper. «Non hanno creato un network internazionale proprietario con sedi negli altri Paesi. Hanno selezionato in ciascun paese o area geografica di riferimento degli alleati, dei *best friends*, che lavorano con una metodologia condivisa. Non ci limitiamo a fare un *referral* del cliente alla struttura internazionale e viceversa. Creiamo dei team integrati che consentono al soggetto che porta il cliente di avere sempre il controllo della gestione del dossier sia in termini informatici, attraverso una piattaforma comune, sia in termini di gestione del carico delle ore e delle *fees*. Tutto viene concordato prima e condiviso in corso di esecuzione».

Ed è proprio in questa chiave che il ruolo di Andrea Gemma diviene fondamentale per GPD: «La missione che mi hanno assegnato i soci è quella di consolidare, ingrandire e migliorare il network della clientela internazionale. Costruire un team in grado di rafforzare la nostra capacità di prestare servizi in diverse lingue e con riferimento a operazioni *crossborder* e in ordinamenti diversi da quello italiano».

La sua esperienza di professore universitario e i precedenti incarichi in board sono il bagaglio che Gemma mette al servizio dello studio: «Mi concentro sul motivare il più possibile una crescita tecnica e culturale nello studio. Cerchiamo di alzare sempre il livello. È un continuo processo di upgrade tecnico e di competenza. Oggi le questioni di livello sono sempre complesse. Per affrontare questioni complesse serve esperienza, devi averle fatte, e un metodo di lavoro aperto all'acquisizione di nuove competenze. Quindi è necessario ripensare continuamente il proprio approccio professionale e lavorare sulle singole specificità». ■



LUIGI BELLUZZO



ALESSANDRO BELLUZZO



LA REGOLA DEL TRE:

Intervista a Luigi e Alessandro Belluzzo. Arrivano i commercialisti d'affari Piero Gennari, Alessandro Saini e Francesco Santucci da Ctex Advisors. Con Brexit, sguardo rivolto al mondo

di francesco bonaduce

“INTERNAZIONALE, INDIPENDENTE, SUPER-BOUTIQUE”

T

Internazionale, indipendente, super-boutique. Sono tre parole che **Luigi Belluzzo** ripete più volte, come un mantra. Nella sua visione, sono i tre concetti attorno a cui ruota il passato, il presente e soprattutto il futuro della creatura fondata nel 1982 dal padre, **Umberto Belluzzo**, e portata avanti – sotto vesti tuttora in evoluzione – dai figli Luigi e Alessandro. «Internazionale, indipendente, super-boutique, perdoni l'insistenza...», suggerisce ancora il socio fondatore della Belluzzo International Partners, società che svolge il ruolo di collante delle diverse attività create nei Paesi in cui operano i professionisti: in Italia, come Belluzzo Mercanti nelle sedi di Milano e Verona; nel Regno Unito, freschi della partnership siglata con Phillips Lewis Smith; nella sede svizzera di Lugano e in quella asiatica di Singapore.

«Noi non siamo solo tax, non siamo solo law, non siamo solo wealth, non siamo solo finance. Siamo uno studio multidisciplinare international. Per citare nostro padre, "Non facciamo tutto, ma facciamo al meglio le cose che sappiamo fare meglio", gli fa eco **Alessandro Belluzzo**, in pianta stabile a Londra da 15 anni.



ALESSANDRO SAINI

L'orgoglio italiano scorre nelle vene dei fratelli Belluzzo, misto all'approccio acquisito in anni di esperienza nel Regno Unito: «Lavoriamo sempre ad architettura aperta: nelle singole operazioni, coinvolgiamo i consulenti tradizionali dei nostri clienti. Forse perché siamo nati in Veneto e siamo con la testa inglese. Gente che ha l'approccio del "fare", di risolvere i problemi e di trovare opportunità per



FRANCESCO SANTUCCI

i propri clienti», afferma Alessandro. «Nella nostra visione – prosegue – abbiamo bisogno di essere multi-giurisdizionali e multi-competenza: perché se fossimo solo tax o solo legal, il cliente perderebbe qualcosa».

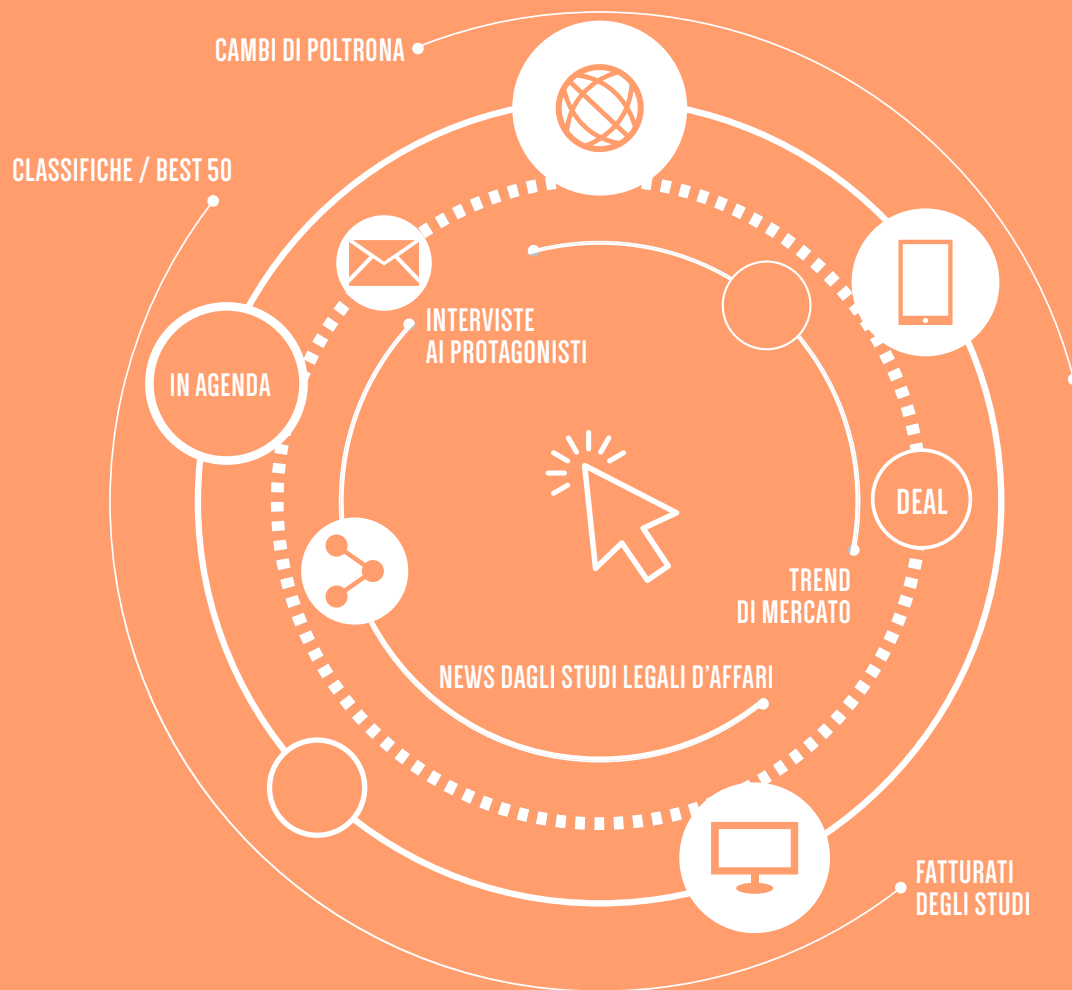
L'annuncio delle ultime ore è l'ingresso a Milano di tre nuovi partner: i commercialisti d'affari **Piero Gennari, Alessandro Saini e Francesco Santucci** da Ctes Advisors: «Personalità che conosciamo da tempo – spiega Luigi Belluzzo – e che ci completano. Il fatto che abbiano accettato di portare la propria esperienza e competenza dentro di noi, come è successo a fine 2020 con Enrico Rimini e Giovanni Monti da TLF, fa crescere il nostro corporate-Italia». Gennari, Saini e Santucci portano con sé altre 12 persone, che vanno a ingrandire l'ufficio milanese di via Andegari. Ma non solo, cresce il peso specifico nelle relazioni internazionali con Germania e Stati Uniti, che si affiancano a quelle intessute da tempo in Regno Unito: «Raggiungiamo una fetta di clientela tedesca e americana che prima obiettivamente non avevamo. Per questo abbiamo fatto innesti chirurgici. Se un investitore tedesco fosse venuto in Italia probabilmente prima non ci avrebbe tracciato. Ora non è più così».

Anche la sede di Londra, attiva da dodici anni, ha visto nuovi recenti ingressi. L'accordo con Phillips Lewis Smith ha portato all'ingresso di 14 avvocati. A completare l'operazione, l'arrivo di **Georgia Catarama** da Withers, come head dell'Italian desk. Sull'operazione, ha influito in maniera decisiva Brexit, in cui i fratelli Belluzzo vedono una grande



LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it

opportunità: «È stata una sorta di risveglio. Abbiamo scelto di rimanere e investire in Inghilterra, dove già operiamo con professionisti qualificati in loco, come chartered accountants, solicitor e barrister. Non sono tanti gli studi in grado di dire al cliente “non si preoccupi, ci occupiamo noi sia del lato britannico che del lato Ue”. Brexit significa più corporate, più Asia e più America. Dovevamo quindi rafforzarci e inserire nuovi professionisti. Senza dimenticare che siamo italiani, quindi Georgia Cataramè, forte dell'esperienza in un primario studio inglese, è perfetta nel suo ruolo». «Crediamo inoltre – afferma Luigi Belluzzo – che Brexit rafforzerà l'asse Londra-Milano. Perché il grande commercio internazionale farà base sulla capitale britannica e Milano potrà essere il principale hub europeo di collegamento».



PIERO GENNARI

Alessandro, recentemente qualificato come barrister a Londra, sottolinea: «Ho avuto un ruolo di consulenza al Governo in tema di rientro di cervelli post-Brexit. Abbiamo messo la nostra esperienza internazionale al servizio dell'Italia. E questo sta dando benefici al Paese e un ritorno allo studio. Siamo molto impegnati nell'assistere persone che vengono a vivere in Italia, siano essi cittadini italiani di rientro, europei o extra-europei». «Famiglie internazionali, “expat”, corporate – aggiunge Luigi – sono mondi in costante movimento. Noi ci preoccupiamo che facciano le scelte giuste in compliance con le normative e con il fisco. In un mondo sempre più complicato, possiamo far valere la nostra esperienza cross-border. Perciò, più movimento internazionale c'è, che sia di persone fisiche, di aziende o di investimenti, più ci



GEORGIA CATARAME

sentiamo nel posto giusto. Poi è ovvio che facciamo anche attività domestica in Italia e in Inghilterra. Ma le operazioni davvero divertenti sono quelle con implicazioni legali, tributarie e finanziarie transfrontaliere».

L'approccio global fa della Belluzzo International Partners una struttura particolare: «Non siamo il classico studio internazionale con le filiali. Nella nostra industry non possiamo fare gruppo, per via della regolamentazione dei singoli mercati. Siamo uno studio italiano, uno britannico, uno svizzero, uno a Singapore, e così via. Abbiamo creato la logica di “International Partners” e governiamo la rete in modo associativo: non esiste una capogruppo, ma c'è uno scambio di clientela completamente sinergico».

Ora, affermano i fratelli Belluzzo, lo sguardo è rivolto all'Asia e agli Usa, ma non solo: «In Italia è da un po' che stiamo guardando anche a Roma...», afferma sibillino Luigi. «L'accelerazione che avete notato – prosegue – porta a compimento una pianificazione durata almeno tre anni. Abbiamo fatto la selezione dei partner, in una logica di lateral hiring “chirurgici”. Guardiamo con cura il valore di chi viene con noi, le sue competenze e siamo aperti ad accogliere i giovani talenti che condividono i nostri valori. In modo da integrare la nostra piattaforma di International Partners. Abbiamo anche detto di no a vari soggetti che volevano acquisirci e renderci parte della loro storia. In questo momento sinceramente non ci serve. Anzi – conclude Luigi – mi pare che il mondo abbia bisogno di noi». In tre parole? «Internazionali, indipendenti, super-boutique». 📄



MARCO ROSSI

TAX, IL MONDO CAMBIA

Riforme fiscali tra Italia, Usa e prospettive globali. MAG ne parla con Marco Rossi, esperto di fiscalità internazionale attivo negli Usa con il suo studio dal 2005

di giuseppe salemme

È stagione di riforme. E non solo in Italia. A Roma, passata la tornata elettorale, arriva sui banchi del Parlamento la proposta di legge delega sulla riforma fiscale. Nel frattempo, a Washington, l'iter per l'approvazione del nuovo pacchetto di misure fiscali è già cominciato da qualche settimana. Si tratta di un momento cruciale per gli Stati Uniti di Joe Biden: per condurre in porto la maxi-riforma dello stato sociale voluta dal nuovo presidente servirà un nuovo assetto tributario capace di portare delle casse dello Stato circa 3500 miliardi di dollari. Se poi, a questo panorama segnato da profondi mutamenti aggiungiamo che l'impegno dei

paesi OCSE per istituire una "global minimum tax" sembra per la prima volta serio e tangibile, ci troviamo di fronte a una vera e propria rivoluzione nel mondo della fiscalità internazionale. La domanda, dunque, è: cosa comporterà tutto questo per le imprese italiane intenzionate ad espandere il business negli Usa? E viceversa? Si apriranno nuove prospettive o incombono tempi duri per le aziende che puntano all'internazionalizzazione? E in che modo cambierà il ruolo dei consulenti fiscali in questo nuovo scenario? MAG ne ha parlato con l'avvocato **Marco Rossi**, esperto di fiscalità internazionale dal 2005 attivo

negli Usa (nello specifico a New York, Los Angeles e San Francisco) con l'insegna Marco Q. Rossi e associati, nell'intento di assistere aziende italiane ed estere nei loro affari oltreoceano.

«I governi, con la pandemia, hanno riguadagnato un ruolo centrale un po' dappertutto, - spiega l'avvocato Rossi - e ci siamo tutti riabituati all'idea che il governo svolga un ruolo importante nella società. Ma per farlo servono risorse, ed è per questo che molti Stati stanno ripensando il loro sistema fiscale, molto spesso anche nel senso di abbattere le disuguaglianze che l'emergenza sanitaria ha

incrementato».

Sicuramente le trattative sulla riforma fiscale in corso al Congresso USA in questi giorni incideranno molto sul suo lavoro nei prossimi anni. Quali sono i cambiamenti principali sul tavolo?

L'iter della riforma fiscale è in pieno svolgimento, quindi nulla è ancora detto. Ma possiamo commentare il punto di partenza, le proposte dell'amministrazione Biden, che sono indicative della strada scelta: l'aumento dell'imposta minima sugli registrati all'estero, ad esempio, è mirata soprattutto a "colpire" i colossi tech. Aumenta anche l'imposta sulle plusvalenze finanziarie, e viene allargato l'insieme di soggetti che dovranno pagare l'imposta di successione. In più, ci saranno norme specifiche destinate ad evitare tutte quelle forme di pianificazione fiscale molto utilizzate da aziende e consulenti.

L'impianto della riforma sembra essere indirizzato a colpire le aziende più ricche. Quale potrà essere l'impatto sul business delle aziende italiane attive, direttamente o indirettamente, negli Usa? Dimensionalmente sono probabilmente al di sotto del target...

Secondo me la fiscalità internazionale sta evolvendo, in generale, verso la creazione di un "level playing field": un ambiente più equilibrato e omogeneo, in cui competere in base alla capacità e non alla fiscalità. Si cerca cioè di ridurre sempre più la possibilità che una grande azienda con grandi disponibilità finanziarie possa pianificare la fiscalità per pagare poco o nulla, mentre piccole aziende stentano a stare al passo anche a causa del maggior carico fiscale. La global minimum

tax giocherà un grosso ruolo in questa dinamica. E ciò potrebbe favorire l'Italia: per le nostre imprese la nostra fiscalità è già più o meno omogenea rispetto a quella Usa, e diventerà un fattore sempre meno dirimente, sia per chi resta in Italia ed esporta qui, sia per chi ci si stabilisce in via diretta.

Soffermiamoci per un attimo sulla global minimum tax, considerata da molti un passo cruciale per risolvere il problema dei "paradisi fiscali". A che punto siamo su quel fronte? È un progetto con concrete probabilità di successo?

Il progetto è ormai seriamente avviato, soprattutto perché è salita a bordo l'America, che in passato si era sempre opposta a ogni proposta. Sarebbe una rivoluzione: non solo per l'aliquota globale del 15%, ma per il nuovo regime di localizzazione dell'imponibile, che privilegerà in gran parte il luogo in cui l'azienda ottiene il ricavo rispetto a quello in cui quest'ultima ha sede. La prospettiva attuale è di realizzare la riforma già nel 2023. E' un traguardo ambizioso, ma la spinta è pressoché unanime: rimangono all'opposizione al momento solo Irlanda, Polonia e Ungheria. La prima perché è la principale beneficiaria del sistema attuale; le altre due sono politicamente un po' distanti dal resto d'Europa. Ma andranno portate a bordo in qualche modo, dato che per approvare una direttiva UE sull'argomento servirebbe l'unanimità.

Si può dire che queste riforme nazionali siano in parte già pensate come "armonizzatrici" preventive rispetto all'entrata in vigore dell'imposta minima globale?

In parte sicuramente sì. Basti pensare alla già citata imposta sugli utili esteri statunitense: Trump l'aveva abbassata per favorire il "rimpatrio" di qualche azienda, e in parte c'era riuscito. Ora Biden vuole aumentarla nuovamente; ed è grazie alla "soglia minima" della global minimum tax che potrà farlo evitando ulteriori delocalizzazioni.

Un'ultima domanda: come vive il fiscalista tutti questi cambiamenti potenzialmente rivoluzionari?

Cambia tutto anche per noi. L'international tax arbitrage, cioè la pratica di sfruttare le differenze fiscali tra i paesi per abbattere gli imponibili o evitare le imposte, nel rispetto di tutte le norme, è ormai considerata comunque abusiva. Parliamo di tecniche per noi sofisticate e intelligenti, che rappresentavano un po' la soddisfazione di tutti i consulenti fiscali, e che ora sono subito guardate con sospetto dalle amministrazioni finanziarie, pur se svolte secondo le regole. Può essere frustrante, ma i tempi cambiano. Con tutti questi cambiamenti sarà un po' come tornare tutti bambini: il giovane che inizia ora a lavorare magari ne saprà quanto e più di un professionista navigato. In compenso, si apriranno molte nuove opportunità. In un panorama internazionale così complesso e ricco di novità è ormai impossibile muoversi senza una consulenza fiscale specializzata: le poche aziende che l'hanno fatto hanno avuto problemi gravissimi. Organizzare la fiscalità aziendale sarà sempre più un must, anche per le imprese più piccole o dedite al solo export. 📌



PNRR come spinta alla **RINASCITA PROFESSIONALE**

di Stefano Distilli*

N

Numerosi recenti articoli sulla stampa specializzata evidenziano, in base ai dati messi a disposizione da varie fonti - Istat, Adepp, Ordini e Casse professionali - una “crisi delle vocazioni” generale in atto nel mondo del lavoro autonomo e della libera professione: fenomeno sicuramente complesso ed articolato che, necessariamente, sarebbe utile analizzare con una prospettiva e chiavi di lettura in grado di interpretarne cause e dinamiche evolutive.

È innegabile che lavoratori autonomi e liberi professionisti si trovino oggi ad affrontare nuove sfide e criticità complesse.

Alcune di queste possono essere considerate specifiche come la sempre più diffusa concorrenza, alimentata da soggetti che forniscono servizi

non professionali al di fuori dei circuiti ordinistici, così come da soluzioni tecnologiche in grado di offrire operatività e servizi di base a costi particolarmente ridotti, con la conseguente disintermediazione del rapporto professionale. Altre, invece, derivano dal contesto generale, come le difficoltà economiche che tante imprese si trovano a dover fronteggiare e che, lato professionista, portano non solo a un generale contenimento reddituale, ma anche a continue difficoltà nel recupero delle somme dovute.

Gli effetti di questi fattori si avvertono, soprattutto, nel caso dei professionisti più giovani o di quanti operano nelle aree geografiche del sud e centro Italia, dove questi elementi sono maggiormente percepiti, stando anche ai dati dell'ultimo rapporto



Adepp sulla previdenza privata del dicembre scorso, secondo cui i professionisti che operano in queste aree guadagnano in media rispettivamente il 20% e il 50% in meno rispetto ai loro colleghi delle regioni del nord.

Se è vero che alcuni rispondono a questi fattori con una sorta di scoraggiamento nei confronti del lavoro “in proprio”, facendosi addirittura tentare dal “mito” redivivo del posto fisso, per molti altri si apre una sfida che, interpretandola in ottica positiva, potrà condurre in prospettiva a significative opportunità di crescita, sviluppo e ad una “rinascita professionale” basata su equilibri più avanzati e concorrenziali, in cui la fucina, la bottega dell’innovazione, la collaborazione, così come il confronto inter-generazionale e inter-professionale sono destinati ad avere un ruolo sempre più centrale.

Le sfide da cogliere sono prima di tutto quelle di un contesto economico e imprenditoriale in piena trasformazione, grazie alle

opportunità offerte dal PNRR, anche in termini di transizione digitale e ambientale.

Non solo ingegneri e geometri, ma anche avvocati, dottori commercialisti, consulenti del lavoro e altri professionisti avranno la possibilità e la responsabilità di affiancare e supportare la Pubblica Amministrazione e le aziende, come partner per la crescita, andando a individuare strumenti e percorsi più adatti a rilanciare le loro attività.

Il supporto alla definizione di nuovi progetti, la gestione delle risorse, ma anche il ricorso a fondi e agevolazioni, fino alla rendicontazione delle spese rappresentano certamente attività consulenziali in forte crescita.

Ed è proprio sul terreno consulenziale che, come liberi professionisti, abbiamo oggi più che mai la possibilità di crescere ed evolverci, investendo sull’ampliamento delle nostre conoscenze, ma anche coltivando e diversificando le aree di competenza e unendo le forze

per offrire servizi il più possibile completi.

Formazione continua, specializzazione e aggregazioni, anche interprofessionali e multidisciplinari, possono quindi diventare le chiavi per rinnovare nel profondo il ruolo di una professione che, come avviene nel caso di quella di dottore commercialista, viene troppo spesso considerata come un supporto alla gestione dell’esistente, più che come consulenza innovativa per la crescita.

Anche nei confronti della PA si aprono nuove prospettive che devono, però, prevedere anche una giusta valorizzazione del ruolo del professionista, come figura strategica per la ripresa e la crescita del Paese.

Per posizionare correttamente il nostro ruolo diventa quindi fondamentale recuperare quegli elementi come la capacità di reinventarsi, disegnando in autonomia il proprio futuro che sono da sempre nel DNA della libera professione. 📌

**Presidente, Cassa Dottori Commercialisti - CDC*

VISCHER, UNO *ONE-STOP SHOP* PER IL LEGALE E IL FISCALE



Legalcommunity.ch ha intervistato i co-managing partner Christian Oetiker e Gian-Andrea Caprez della law firm svizzera. «Abbiamo costituito un gruppo di lavoro che definisce la strategia cloud»

Uno studio, tre sedi, circa 120 collaboratori. Sono i numeri di Vischer, insegna nata nel 2000 dalla fusione di una *law firm* di Zurigo con una di Basilea. Negli ultimi 20 anni l'insegna è cresciuta ampliando le aree di pratica, aprendo un ufficio anche a Ginevra (nel 2011) e inglobando nuovi talenti. In alcuni campi, anche attraverso *lateral hire*. Ad esempio, lo scorso anno è arrivato in studio **David Rosenthal**, avvocato specializzato in ambito privacy, per rafforzare la practice data

& technology. Inoltre, **Karin Graf** è entrata nella partnership dello studio il 1 settembre scorso. «Ha una vasta esperienza nella gestione di controversie complesse e rappresenta i clienti davanti ai tribunali nazionali e nelle sedi arbitrali da oltre 20 anni», commenta a **MAG Gian-Andrea Caprez**, co-managing partner dello studio. La redazione di *Legalcommunity.ch* lo ha intervistato insieme al co-managing partner **Christian Oetiker**.

In cifre: come descrivereste lo studio?

Christian Oetiker (CO): Non forniamo dati sui fatturati. Tuttavia, posso dire che i ricavi dell'ultimo anno sono aumentati a livello record nonostante la pandemia.

Come risponde Vischer alle nuove esigenze legali dei clienti?

CO: Credo sia importante per uno studio essere sufficientemente flessibile da adattare rapidamente l'offerta di servizi alle esigenze del mercato. Vischer

ha dimostrato di avere questa capacità in varie occasioni. Ad esempio, nel life science forniamo servizi di spin-off alle big pharma. Inoltre, abbiamo messo insieme rapidamente un team restructuring a seguito delle crisi Swissair e Lehman. Infine, abbiamo risposto velocemente al Covid-19 creando team specializzati per affrontare le questioni e le preoccupazioni più pressanti per i clienti.

Gian-Andrea Caprez (GAC): La nostra grande attenzione e la profonda competenza nei settori ci consentono di rimanere al passo coi nuovi sviluppi legali e le tendenze in evoluzione. Inoltre, abbiamo stretti legami col mondo accademico e i legislatori; questo ci permette di essere attivamente coinvolti nello sviluppo e nell'interpretazione delle nuove leggi. Per esempio: abbiamo investito nella pratica blockchain, fornendo consulenze sia sugli aspetti legali che fiscali e oggi siamo tra i principali attori in Svizzera di questo settore in crescita.

In quali aree di pratica siete più attivi?

CO: Siamo uno studio full service, un one-stop shop per tutte le esigenze legali e fiscali. Detto questo, abbiamo dei team corporate e dispute resolution particolarmente forti e dedicati. In ambito dispute resolution siamo particolarmente forti nelle controversie internazionali, che si tratti di contenziosi o arbitrati, esecuzione di sentenze e rivendicazioni straniere o assistenza legale internazionale. Negli ultimi anni abbiamo anche agito come esperti di diritto svizzero nei tribunali esteri e procedimenti arbitrati. Abbiamo una delle pratiche regulatory più grandi e di maggior successo in Svizzera che offre consulenza su una vasta gamma di questioni che vanno dai dati, alla privacy, al life science, all'energia e all'assistenza sanitaria.

GAC: In ambito corporate, siamo molto forti nell'm&a/private equity e venture capital. Vorrei anche evidenziare la practice capital markets, che include IPO e acquisizioni pubbliche in cui rappresentiamo principalmente offerenti e investitori istituzionali. Un altro punto focale dello studio sono i servizi finanziari: il team banking & finance fornisce consulenze con successo ai principali attori del comparto su questioni sia transazionali che normative.

In quali settori siete più presenti?

GAC: Abbiamo legami molto forti in life science, energia, sanità e tecnologia, solo per citare

alcuni comparti. Nel corso degli anni, lo studio ha accumulato un forte know-how e competenze specifiche del settore di cui beneficiano i clienti. I team comprendono ciò che interessa ai clienti di questi mondi.

Parliamo di dispute resolution, in che modo la tecnologia sta plasmando la practice? Voi come state rispondendo ai cambiamenti?

CO: Il team dispute è "digitale". I documenti sono elettronici. Non ricordo l'ultima volta che ho portato in tribunale un raccoglitore. Un



GIAN-ANDREA CAPREZ



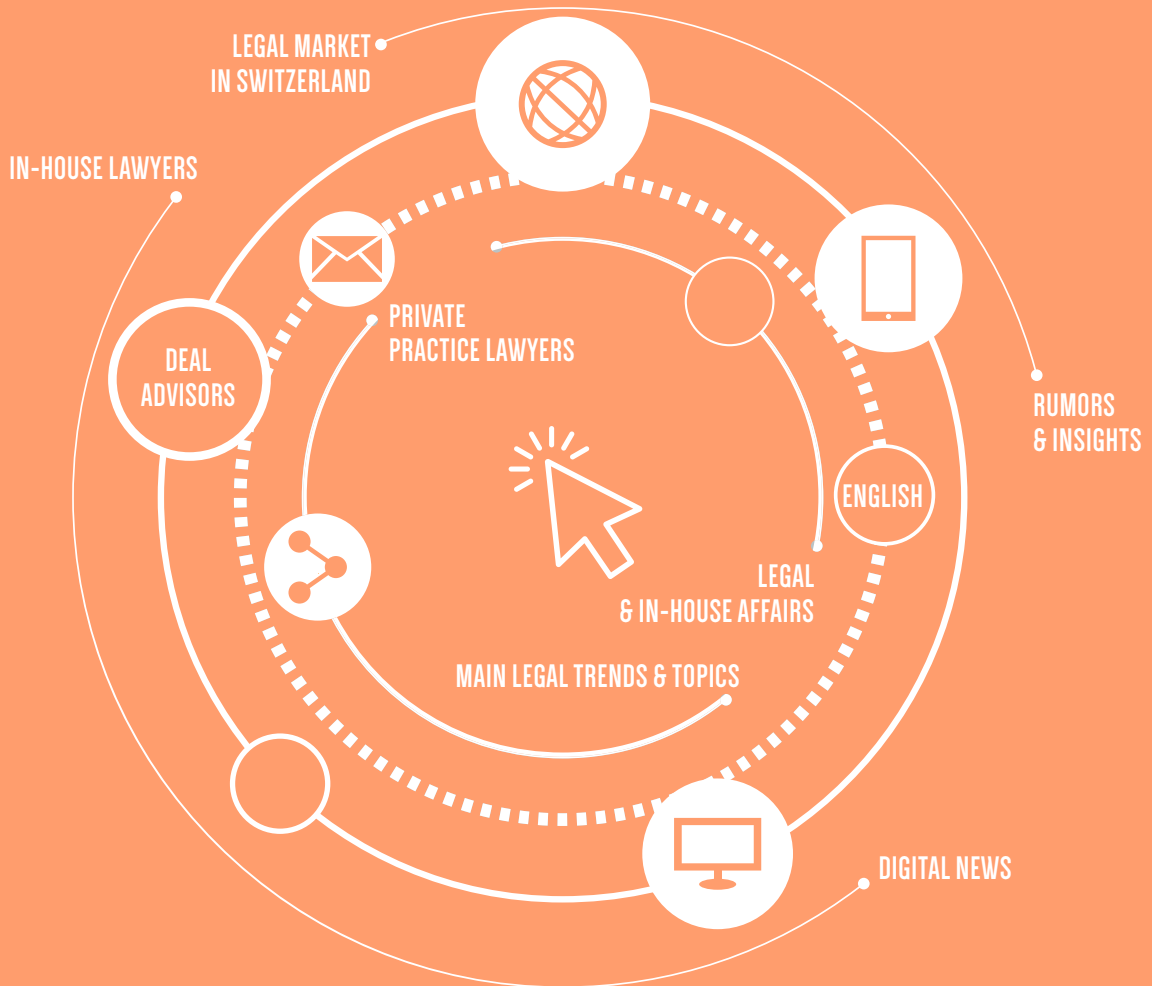
ABBIAMO INVESTITO NELLA PRATICA BLOCKCHAIN E OGGI SIAMO TRA I PRINCIPALI ATTORI IN SVIZZERA IN QUESTO SETTORE

GIAN-ANDREA CAPREZ



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

www.legalcommunity.ch



CHRISTIAN OETIKER



I RICAVI DELL'ULTIMO ANNO SONO
AUMENTATI A LIVELLO RECORD
NONOSTANTE LA PANDEMIA

CHRISTIAN OETIKER

tempo arrivavamo con scatole e "tonnellate" di carta, ora partecipiamo ai procedimenti solo col nostro laptop e la versione cartacea solo di alcuni documenti chiave. Utilizziamo anche tool per gestire e analizzare un gran numero di documenti, come le e-discovery o le indagini interne. Possiamo modellare l'offerta sulle esigenze specifiche dei clienti utilizzando diverse risorse interne ed esterne. In generale, Vischer investe continuamente in legal tech per gestire le esigenze dei clienti nel modo più efficiente possibile.

Il team ha competenze cross border? Di che tipo?

CO: I casi cross-border sono il nostro pane quotidiano. Non c'è quasi mai un caso che non coinvolga almeno una parte straniera. Abbiamo rapporti consolidati con primari studi legali all'estero. Questo ci permette di lavorare in team coi partner più adatti per ogni materia. Nell'ultimo anno, ad esempio, ho lavorato con colleghi statunitensi, inglesi, tedeschi, rumeni, thailandesi e degli Emirati Arabi Uniti su vari mandati.

Quali sono i vostri progetti in cantiere?

CO: Abbiamo costituito un gruppo di lavoro che definisce la strategia cloud. Sono due i fattori trainanti: da un lato, c'è uno sviluppo tecnologico in corso, che potenzialmente avrà un profondo impatto sul modo in cui lavoriamo come avvocati. Dall'altro, la pandemia ci ha dimostrato che ci sono eventi imprevedibili che innescano la necessità

di un'azione immediata e di un cambiamento significativo. Questo ha notevolmente aumentato la volontà degli avvocati di investire nella flessibilità del nostro ambiente di lavoro. Questo ci porterà al livello successivo...

I DEAL PIÙ SIGNIFICATIVI FIRMATI VISCHER NEGLI ULTIMI 12 MESI

Negli ultimi mesi, Vischer ha lavorato a una serie di transazioni di alto profilo in diversi settori tra cui life science, tecnologia e servizi finanziari. Tra le maggiori operazioni c'è l'assistenza alla venidat di NBE-Therapeutics a Boehringer Ingelheim per oltre 1 miliardo di euro. Un'altra transazione degna di nota è l'acquisizione di Threema, fornitore svizzero della soluzione di messaggistica sicura europea, da parte della società di private equity tedesca AFINUM.

VISCHER, A **ONE-STOP SHOP** FOR LEGAL AND TAX NEEDS



Legalcommunity.ch interviewed the co-managing partners Christian Oetiker and Gian-Andrea Caprez to better understand how the law firm works and which are its future projects

One firm, three offices, around 120 fee earners. These are the key numbers of Vischer, formed in 2000 through the merger of a Zurich and a Basel based law firm. Over the past 20 years the firm has grown by building out new practice areas, opening an office in Geneva and hiring new talents.

In certain specific fields, it has also expanded through lateral hires. For example, last year Vischer welcomed **David Rosenthal**, a leading Swiss data privacy lawyer to further strengthen its data & technology practice. Furthermore, **Karin Graf** has

joined then firm's partnership as of 1 September 2021. «She has extensive experience in handling complex national and international disputes and has been successfully representing her clients before national courts and arbitral tribunals for more than 20 years», comments to MAG **Gian-Andrea Caprez**, co-managing partner of the firm. *Legalcommunity.ch* newswire interviewed him and the co-managing partner **Christian Oetiker**.

In figures: how would you describe the firm?
Christian Oetiker (CO): We do not provide revenue figures. However, I can tell you that our last year's revenues have increased to a record level despite the pandemic.

How do Vischer answer to new legal needs?

CO: In my view, it is important that a law firm is flexible enough to quickly adapt its service offerings to market needs. Vischer has proven this ability on various occasions. For instance, our stronghold in the life sciences industry goes back

to the decision to provide services to spin-offs from big pharma. Furthermore, we were able to swiftly put together restructuring teams when the Swissair and the Lehman insolvencies came about. Finally, we quickly responded to the current pandemic by setting up specialist teams to deal with our clients' urgent matters and concerns.

Gian-Andrea Caprez (GAC): Our strong industry focus and deep sector specific expertise allow us to stay abreast to new legal developments and trends across fast-changing industries. Also, we have close ties with academia and lawmakers; this enables us to be actively involved in the development and interpretation of new laws. To give an example: We early on decided to invest in our blockchain practice, advising clients on both the legal and tax aspect of such matters. This investment has proven to be very successful as we are one of the key players in Switzerland in this dynamic and growing field.

What practice areas are your strong suit?

CO: We are a full service business law firm that offers our clients a one-stop shop for all their legal and tax needs. Having said that, we have particularly strong and dedicated corporate and dispute resolution teams. They are the main focus of our practice. In the area of dispute resolution, we are particularly strong in international disputes – be it litigation and arbitration, the enforcement of foreign judgements and claims or international legal assistance. Over the last few years, we have also acted regularly as Swiss law experts in foreign state court and arbitration proceedings, including cross-examinations. We have one of the largest and most successful regulatory practices in Switzerland advising on a wide array of matters ranging from data & privacy and life sciences to energy law and health care topics. For instance, our regulatory team is currently involved in several high-profile internal investigations.

GAC: In the corporate field, we are very strong in M&A/private equity and venture capital transactions, in particular in the life sciences industry and in the technology sector. I should also highlight our capital markets practice, which includes IPOs (with a focus on the life sciences industry) and public takeovers where we mainly represent bidders and institutional investors. Another focus of our practice is the financial services industry: Our very experienced banking & finance team successfully advises leading players from the industry on both transactional and regulatory matters. The team is highly praised for its derivatives practice and is currently very busy with an exciting, large tokenization project.

And with which industries do you mostly collaborate with?

GAC: We have very strong ties with the life sciences,

energy, health care and technology industries, to name just a few. Over the years, our firm has built up very strong industry specific know-how and expertise from which our clients benefit. Our teams really understand what our clients in these industries care about.

Speaking of dispute resolution, how is technology shaping dispute resolution practice? And how are you responding to this?

CO: Our disputes team is "digital". Our files are fully electronic. I do not recall when I last took a binder with exhibits to court. In contrast to more analogue



GIAN-ANDREA CAPREZ



**WE EARLY ON DECIDED TO INVEST
IN OUR BLOCKCHAIN PRACTICE,
ADVISING CLIENTS ON BOTH THE
LEGAL AND TAX ASPECT OF SUCH
MATTERS**

GIAN-ANDREA CAPREZ



LEGAL COMMUNITY AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland

Switzerland

4th edition

SAVE THE DATE
25.11.2021

6.00 pm

Partners

LABLAW
STUDIO LEGALE
ROTONDI & PARTNERS

#ihcommunityAwardsCH

For information: martina.gavioli@lcpublishinggroup.it



CHRISTIAN OETIKER



OUR LAST YEAR'S REVENUES HAVE INCREASED TO A RECORD LEVEL DESPITE THE PANDEMIC.

CHRISTIAN OETIKER


times when attorneys came with boxes and 'tonnes' of paper, we now attend proceedings with just our laptop and a few key documents on paper. We are also using modern tools to handle and analyze large numbers of documents e.g. for document searches in e-discovery and internal investigations cases. We can shape our offerings to the needs of our clients in the specific case using various internal and external resources. In more general terms, Vischer is continuously investing in legal tech solutions to handle the needs of our clients as efficiently as possible.

What cross-border skills has your team concerning this practice?

CO: Cross-border cases are our stronghold – and our daily business. There is barely a case that does not involve at least one foreign party. We have excellent and long-standing relationships with many leading law firms abroad. This allows us to work in teams with the most suitable partners for each matter. Over the last year, I have for instance worked with US, English, German, Romanian, Thai and UAE colleagues on various challenging mandates.

Is there any project in your pipeline you would like to point out?

CO: We have set up a working group defining our cloud strategy. There are two drivers here: On the one hand, there is ongoing technical development, which has the potential to have a deep impact

on how we lawyers work. On the other hand, the pandemic has proven to us lawyers that there may be unforeseeable events that trigger the need for immediate action and significant change. This second factor has significantly increased the willingness of lawyers to invest in the flexibility of our work environment. This will take us to the next level. 

THE MOST SIGNIFICANT DEALS VISCHER WORKED ON IN THE LAST 12 MONTHS

In recent months, Vischer worked on a number of high-profile transactions across different industries such as life sciences, technology and financial services. One of its standout transactions was advising the sellers on the sale of NBE-Therapeutics to Boehringer Ingelheim with a transaction value of over EUR 1 billion. Another transaction worth mentioning is the acquisition of Threema, the Swiss provider of the European secure messenger solution, by German private equity house AFINUM.



“NEL NOSTRO PICCOLO” SETTE MESI DOPO, UN PRIMO BILANCIO

di Ilaria Iaquinta



La goccia scava la pietra. Eppure ce ne dimentichiamo: le piccole cose hanno un potenziale enorme. I cambiamenti, anche quelli più rivoluzionari, accadono gradualmente. Un passo alla volta. Ed è dando seguito a questa convinzione che, a marzo 2021, è nato il progetto “Nel Nostro Piccolo”, per mano di Marilena Hyeraci avvocatessa dello studio Delfino Willkie Farr & Gallagher e fondatrice del chapter italiano dell’affinity network dello studio (ne abbiamo parlato su MAG 158).

Sette mesi dopo il team di lavoro, composto da professioniste provenienti da diverse realtà, ha chiuso

il primo ciclo di incontri e si prepara ad avviarne uno nuovo per il 2022. «Il progetto ha raggiunto il suo primo obiettivo fondamentale: testimoniare – e contaminare – iniziative innovative di women empowerment e gender equity. Le parole e la testimonianza sono fondamentali strumenti per il cambiamento e nei nostri tavoli di lavoro abbiamo ospitato professioniste che con entusiasmo e disponibilità hanno messo la loro esperienza attiva al servizio delle altre aziende. Abbiamo condiviso numeri e statistiche sui i gap esistenti e politiche concrete avviate per colmarli nel breve-lungo termine», racconta Hyeraci a MAG.



MARILENA HYERACI



VIRGINIA PUTORTÌ

UniCredit, Roberta Russo di Hewlett Packard Enterprise, Gabriella Scapicchio di Le Village by Crédit Agricole Milan, Annamaria Tartaglia delegata per il W20 - G20; Francesca Nicolini, Virginia Putortì, Sara Artelli, Marella Lavarone e Claudia Schmiedt dello studio Delfino Willkie Farr & Gallagher.

Tra i risultati raggiunti, spiega l'avvocata, molte professioniste hanno: «avviato i necessari step per realizzare alcune delle politiche e iniziative che altre colleghe avevano illustrato durante gli incontri in materia di: gender procurement e come promuoverlo nella selezione di fornitori e consulenti; iniziative a favore della flessibilità sui luoghi di lavoro anche al fine di non discriminare i caregivers, spesso donne; supporto a startup e imprenditoria femminile, e strumenti per promuoverla, educazione finanziaria e accesso al credito. Alcune speaker

Durante gli incontri virtuali, i tavoli di lavoro hanno affrontato, davanti a una selezione tra la platea di oltre un centinaio di donne dell'affinity network, temi disparati: l'impegno nella comunicazione grafica e nel linguaggio gender friendly; l'importanza dei congedi di paternità; i progetti di mentoring; le iniziative concrete da inserire nei piani strategici aziendali e, ad esempio, nelle billable hours degli studi legali. Tra le speaker sono intervenute, oltre a Hyeraci: Livia Alessandro di Amgen Italia, Daria Angelini di Webuild, Serena Contu di Eni Gas e Luce, Francesca Devescovi di DigitAlly, Giuseppina Divono di Japan Tobacco International, Sonia Malaspina di Danone, Giovanna Matrone di Punch Torino, Giorgia Molajoni di Eni Gas e Luce, Irina Piazzoli di Philip Morris International, Alessandra Rocchi di



FRANCESCA NICOLINI

ci hanno raccontato del processo seguito dalla loro azienda per testare l'inclusion impact index o per ottenere la certificazione gender equality e colleghe hanno chiesto i dettagli per avviare i necessari flussi interni per procedere a loro volta nello stesso senso».

L'obiettivo per il futuro rimane lo stesso: «aiutare le donne e le aziende a fare network, in generale e sui temi di gender equity e condividere esempi virtuosi – conclude Hyeraci – . Il progetto è piaciuto molto e abbiamo ricevuto già numerose adesioni anche a questa seconda fase dell'iniziativa. Ciò conferma che “nel nostro piccolo”, tutti possiamo dare il nostro contributo attivo su questi temi e metterli a fattor comune nel senso di diversity intesa sempre più come valore e fattore produttivo dell'azienda e più in generale della società». 🍷



CLAUDIA SCHMIEDT



GÓMEZ-ACEBO & POMBO PUNTA SUI TALENTI

MAFALDA BARRETO

«Questo è un business di persone e sono la nostra risorsa più importante», spiega la managing partner Mafalda Barreto a Iberian Lawyer. MAG pubblica un estratto dell'intervista

di michael heron

G

Gómez-Acebo & Pombo (GA_P) spegne 50 candeline in Spagna. In Portogallo, invece, lo studio è presente da più di dieci anni. Mafalda Barreto è nella law firm dai tempi del suo arrivo a Lisbona. Allora GA_P aveva una presenza e una reputazione nel Paese completamente diversa da oggi. Era il 2010 e lo studio al 131 di Avenida da Liberdade contava 23 avvocati. La crescita organica negli anni è stata tale da richiedere ben due traslochi, per spostarsi in una sede in grado di accogliere il team in espansione. Barreto è al timone dello studio dal 2018 e se, come dice, il primo anno di leadership è stato più facile del previsto, non avrebbe mai immaginato di dover affrontare le sfide le sfide generate dal Covid-19. Iberian Lawyer l'ha intervistata per farsi raccontare come sta andando.

È entrata in Gómez-Acebo & Pombo come partner nel 2013. Quanto è cambiato l'ufficio e la sua presenza in Portogallo negli ultimi otto anni?

Nel 2013 ci stavamo ancora affermando nel mercato, sebbene avessimo già un team di oltre 20 avvocati con grande esperienza nelle rispettive aree di attività. L'impegno di Gómez-Acebo & Pombo in Portogallo è stato chiaro fin dall'inizio e continua a esserlo. Siamo uno studio della Penisola iberica e l'ufficio di Lisbona è una parte fondamentale della nostra strategia. Negli ultimi anni siamo cresciuti e abbiamo consolidato la presenza nel Paese, diventando una firm di riferimento. Siamo orgogliosi di ciò che abbiamo fatto e ringraziamo i professionisti e i clienti per questo. GA_P è ormai in Portogallo da dieci anni e da 50 anni in Spagna. Abbiamo davanti a noi la sfida di ridefinire ciò che verrà, ciò che vogliamo

per i prossimi anni e ciò che lasceremo ai colleghi più giovani quando sarà il momento. È una sfida che affrontiamo con entusiasmo, rispetto e gioia.

È diventata managing partner nel gennaio 2018. Tre anni dopo, come riassumerebbe la strada fatta fino a ora?

Se mi avesse fatto questa domanda nel 2019, avrei risposto che è stato più facile di quanto mi aspettassi inizialmente. Ora, dopo aver vissuto una pandemia ed essere stata costretta a cambiare completamente il nostro modo di lavorare, posso dire che non avrei mai pensato di dover gestire qualcosa di simile. Nonostante la situazione imprevista, in GA_P abbiamo risposto rapidamente all'emergenza e siamo passata al telelavoro senza intaccare il rapporto coi clienti e tra professionisti, e ci siamo impegnati per garantire la sicurezza delle persone. Credo che la pandemia abbia valorizzato le relazioni personali, sia a livello avvocato-cliente che studio-professionista, e oserei dire che siamo stati all'altezza del compito. Uno dei nostri valori è la vicinanza, che abbiamo mantenuto nonostante la distanza fisica.

”

SIAMO UNO STUDIO DELLA
PENISOLA IBERICA E L'UFFICIO
DI LISBONA È UNA PARTE
FONDAMENTALE DELLA NOSTRA
STRATEGIA

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



Quali sono le sfide maggiori che i leader degli studi stanno affrontando attualmente secondo lei?

Sono diverse, anche se le più immediate sono: da un lato, il ritorno in ufficio, cosa non facile in generale. Sembra che il telelavoro sia destinato a resistere, ma dobbiamo guardare ai modelli più giusti per il nostro settore di attività. A livello di studio cerchiamo un equilibrio per non perdere alcune delle cose che il lavoro da remoto ha reso evidenti, come la necessità di conciliare la vita personale col lavoro, è una delle sfide



**CREDO CHE LA PANDEMIA ABBI
VALORIZZATO LE RELAZIONI
PERSONALI, SIA A LIVELLO
AVVOCATO-CLIENTE CHE
STUDIO-PROFESSIONISTA**

che dobbiamo risolvere nell'immediato. D'altra parte, come dicevo, ci troviamo in un momento di ridefinizione del progetto a vari livelli, e questo, per quanto entusiasmante, implica tenere conto di molti parametri e prendere decisioni importanti per il futuro dello studio a livello globale. La responsabilità è tanta.

In che modo pensa che Gómez-Acebo & Pombo possa e si differenzi dai competitor?

Ciò che ci distingue dagli altri studi sono i valori, che applichiamo nel lavoro quotidiano: vicinanza, acume, eccellenza e innovazione. Gómez-Acebo & Pombo è un'insegna con un'altissima qualità personale, che investe e si prende cura delle persone che ne fanno parte e che rafforza le relazioni. Credo che questo sia un tratto distintivo che rende i nostri professionisti felici e fiduciosi nel progetto. A livello di studio, quello che secondo

MAFALDA BARRETO



È partner del Corporate and Commercial/M&A, Banking and Finance di Gómez-Acebo & Pombo dal 2013. Nel gennaio 2018 è diventata anche managing partner della sede di Lisbona. È impegnata sulle maggiori operazioni delle aree m&a e banking, restructuring e assiste importanti società e fondi di investimento. Laureata in giurisprudenza all'Universidade Católica Portuguesa (UCP) e un master in Diritto tributario alla ISG Business & Economics School, ha anche una specializzazione in diritto societario e commerciale all'UCP.

PROFILO

Nome: *Mafalda Barreto*

Università: *Universidade Católica Portuguesa*

Job title: *Managing Partner della sede di Lisbona*

In Gómez-Acebo da: *Aprile 2013*

Studio precedente: *Teixeira de Freitas*

me ci distingue è che siamo molto trasversali. Ci sforziamo di fornire il miglior servizio, di coinvolgere diversi team, diverse aree, ecc., sempre adattandoci alle esigenze dei clienti. Abbiamo anche un team accademico molto ampio che ci aiuta a trovare soluzioni innovative per le questioni più complesse, questo è possibile solo se si hanno professionisti con un livello di conoscenza molto alto, esperti in ogni materia. Infine, l'organizzazione per settori. Investiamo molto nella formazione di team di esperti in ogni settore, e questo ci aiuta a essere efficienti nel fornire le consulenze.

Che consiglio darebbe ai giovani laureati, soprattutto alle donne, che desiderano fare carriera?

Quella nel campo del diritto, in generale, è una professione molto impegnativa. Sia per gli uomini che per le donne. Raggiungere le posizioni più alte comporta sacrifici personali non facili. Entrando nel tema delle carriere femminili, posso dire che la svolta è la maternità. È qui che, fino ad ora, un numero molto elevato di donne è rimasta indietro professionalmente. Accade anche oggi, ma è già più comune veder accettare i congedi di paternità e maternità come normale; anche la società si è evoluta al punto da comprendere finalmente che non è giusto che una donna debba scegliere tra la carriera e la famiglia. Certo, sarei ingenua a pensare che si possa avere tutto ai massimi livelli, ma il diritto all'equilibrio tra lavoro e vita privata e il telelavoro possono aiutare molto in futuro a garantire che non debbano esserci compromessi. Il mio consiglio è mantenere sempre gli standard più elevati, cercando sempre di superarsi pur rimanendo un buon collega coi colleghi; stare vicini ai clienti e alla struttura, essere orgoglioso di quello che si fa. Per le donne, il mio consiglio è accettare il fatto che questa è una carriera molto impegnativa, che richiede molti sacrifici personali e vi farà assentare da alcuni momenti familiari. Non incolpatevi troppo per le vostre scelte.

Quali aree e settori di attività considera essenziali per il futuro dello studio?

Abbiamo recentemente lanciato una practice area sulla sostenibilità, è strettamente collegata ai programmi dei fondi europei. Comprende: finanza sostenibile, ESG e governo societario, energia e clima, ambiente ed economia circolare, mobilità sostenibile, risorse naturali e agroalimentare sostenibile, tassazione ambientale, compliance



MAFALDA BARRETO



**ATTUALMENTE STIAMO
INVESTENDO NELL'INNOVAZIONE,
A TUTTI I LIVELLI, IN PARTICOLARE
NELLA DIGITALIZZAZIONE**



MAFALDA BARRETO

normativa e piani per l'uguaglianza e l'inclusione sociale. È una delle attività principali da cui dipende il futuro.

Anche la digitalizzazione è una questione cardine su cui ci concentriamo. Meno di un anno fa, abbiamo lanciato GA_PDigital su LinkedIn, che propone aggiornamenti normativi sulla materia e casi rilevanti del settore. La digitalizzazione segnerà il futuro anche dei clienti e siamo pronti ad accompagnarli. Più nell'immediato, le energie rinnovabili sono tra le nostre principali aree di lavoro. Stiamo lavorando molto nel settore. Inoltre contenziosi, insolvenze e ristrutturazioni segneranno il 2021.

Se potesse tornare indietro nel tempo a quando ha iniziato come managing partner, che consiglio darebbe alla se più giovane?

Andrà tutto bene! Confesso che ero un po'

sopraffatta dal ruolo quando ho iniziato e ho pensato che sarebbe stato molto più impegnativo di quanto lo fosse in realtà (Covid-19 a parte!). In un'organizzazione come la nostra, i ruoli dirigenziali hanno team di supporto eccezionali che ci semplificano molto la vita, e il contatto costante tra i team dirigenti dei vari uffici ci aiuta anche a prendere le giuste decisioni nella definizione della strategia dello studio, e questo si traduce in ogni luogo in cui siamo presenti. L'attività quotidiana consiste principalmente nell'essere disponibili ad ascoltare le persone e ad aiutarle. Questo è un business di persone e sono la nostra risorsa più importante.

Come vorrebbe fosse Gómez-Acebo & Pombo alla fine del suo mandato come managing partner?

Quando avrò terminato il mio ruolo di managing partner, spero che GA_P continui sulla traiettoria di crescita su cui abbiamo lavorato finora. Attualmente stiamo investendo nell'innovazione, a tutti i livelli, in particolare nella digitalizzazione, e vogliamo implementare nuovi strumenti per ottimizzare la gestione interna dello studio. Spero che continueremo a essere un punto di riferimento nel mercato portoghese, con un team di professionisti solido e buoni clienti con cui mantenere un rapporto di fiducia a lungo termine. 🍷

GA_P PORTUGAL

Gómez-Acebo & Pombo è presente in Portogallo, con sede nella capitale portoghese, Lisbona.

L'ufficio ha attualmente sei partner:

- *Mafalda Barreto, managing partner e partner del Corporate and Banking and Finance*
- *Ricardo Campos, Public Law and Regulatory*
- *Mário Marques Mendes, Competition and EU Law*
- *Miguel Castro Pereira, Banking and Finance, Capital Markets e Insolvency*
- *Miguel de Avelaz Pereira, Corporate and Commercial, M&A e Restructuring*
- *Nuno de Oliveira Garcia, Tax*

Il team è formato anche da tre of counsel, 22 avvocati, tre tirocinanti e un advisor.

SPECIALE INHOUSECOMMUNITY DAY



GIURISTI D'IMPRESA RIUNITI NELLA CAPITALE

Il diario della due giorni dedicata alla community legale in house, organizzata da LC PUBLISHING. Eventi, convegni e speaker: video, interviste e immagini per rivivere l'appuntamento

a cura di Iliaria Iaquina - videoservizi di Francesco Bonaduce

R

Roma ha accolto la community legale in house per la seconda edizione dell'Inhousecommunity Day, appuntamento che LC Publishing Group ha dedicato interamente ai giuristi d'impresa.

La due giorni iniziata nel pomeriggio di giovedì 30 settembre e chiusa nella mattinata di venerdì 1 ottobre è stata organizzata con il supporto dell'associazione italiana dei giuristi di impresa (Aigi) e in collaborazione con Deloitte Legal, Dentons, Fivelex - Studio Legale e Tributario, Gianni & Orioni e Macchi di Cellere Gangemi.

L'evento, quest'anno, si è svolto all'hotel Westin Excelsior di Roma e ha costituito un momento per dibattere di temi caldi per la comunità legale – con oltre 30 speaker, suddivisi in tre tavole rotonde alternate a sette *speech* e un faccia a faccia.

Si è parlato di: sostenibilità e innovazione, che rappresentano due delle maggiori sfide per gli avvocati d'azienda; best practice per organizzare al meglio gli uffici legali interni, facendo sinergia coi fornitori esterni di servizi legali, attraverso l'outsourcing o il secondment; remunerazioni e opportunità di carriera per i professionisti che scelgono di lavorare in azienda.



PRIMA GIORNATA

La seconda edizione dell'Inhousecommunity Day si è aperta il 30 settembre luglio al Westin Excelsior di Roma. Ad aprire i lavori i saluti di **Aldo Scaringella**, managing director di LC Publishing Group. Di seguito, i lavori sono entrati nel vivo con i keynote speech di **Giuseppe Catalano**, presidente AIGI e segretario del cda & responsabile corporate affairs di Assicurazioni Generali, **Francesco Paolo Sisto**, sottosegretario alla giustizia e deputato della Repubblica Italiana e **Antonino Galletti**, presidente Ordine degli Avvocati di Roma.

Il dibattito è stato arricchito da una tavola rotonda, intitolata "Sostenibilità e innovazione: le due più grandi sfide per i giuristi d'impresa", introdotta e moderata da **Ilaria Iaquina**,





caporedattrice Inhousecommunity e MAG. Ricco il parterre di speaker: **Laura Falcioni**, senior legal director di Johnson & Johnson; **Carlo Gagliardi**, managing partner di Deloitte Legal; **Agostino Nuzzolo**, general counsel legal and tax executive vice e segretario del cda di Tim; **Andrea Parrella**, group general counsel di Leonardo; **Raimondo Rinaldi**, presidente emerito Aigi; e **Laura Segni**, general counsel Imi Corporate & Investment Banking.

I lavori sono proseguiti con l'intervento di **Giorgio Martellino**, consigliere Aigi responsabile della sezione Centro e general counsel di Avio.

Dopo un cocktail di networking e prima della cena di chiusura, la giornata si è chiusa con il faccia a faccia tra **Sara Biglieri**, partner head of the Europe Litigation Group di Dentons e **Giulio Fazio** direttore affari legali e societari di Enel, moderato da Ilaria Iaquinta.











SECONDA GIORNATA

La mattinata del 1 ottobre si è aperta con saluti di Aldo Scaringella, seguiti dagli interventi di **Chiara Gentile**, consigliera Aigi e general counsel di De Cecco e **Claudio Visco**, managing partner di Macchi di Cellere Gangemi. A seguire, si è svolta la tavola rotonda intitolata “Come organizzare la direzione affari legali interni, tra outsourcing e secondment”, che ha visto partecipare, moderati dal direttore responsabile **Nicola Di Molfetta**, come speaker: **Antonio Auricchio** co-managing partner di Gianni & Origoni; **Sandra Mori**, former data protection officer Europe di Coca-Cola; **Gabriella Porcelli**, general counsel ip ethics compliance & public affairs director di Fendi; **Paolo Quaini**, general counsel di Alitalia; **Marco Reggiani**, presidente di Stogit; e **Claudia Ricchetti**, general counsel e segretaria del cda di Atlantia.

Dopo il coffee break, i lavori sono ripartiti con l'incontro “Come dare valore agli interni, opportunità di carriera e remunerazione”, moderato





da Ilaria Iaquina. Il dibattito ha visto la partecipazione di: **Emiliano Berti**, head of legal & compliance di Nokia Europe e president of the board of directors di Nokia Italy; **Giuseppe Conti**, head of legal & corporate affairs di Enel e president of the boards of directors di Enel Generación; **Alfredo Craca**, managing partner di FIVELEX- Studio Legale e Tributario; **Andrea Di Paolo**, head of legal & regulatory affairs South Europe di British American Tobacco; **Giovanni Lombardi**, general counsel e segretario del cda di Illimity Bank; **Enza Maria Cristina Onnis**, Global general counsel di Angelini Pharma; e **Nicoletta Ravidà**, managing director Southern Europe di Taylor Root.

A seguire la chiusura dei lavori di Ilaria Iaquina e un pranzo. La Capitale, in questa occasione, e non Milano come di consueto, è stata la città che ha riunito la community dei giuristi d'impresa.









SOSTENIBILITÀ E INNOVAZIONE: LE SFIDE PER I GIURISTI D'IMPRESA

a cura di ilaria iaquinta - videoservizi di francesco bonaduce

Innovazione e sostenibilità sono i due grandi temi da cui sono partiti i lavori dell'Inhousecommunity Day 2021. Si tratta per i giuristi d'impresa di due argomenti cardine, destinati a tracciare lo sviluppo della professione e la catena di valore creato in azienda dalla direzione legale. Innovare significa riconoscere anzitempo le tendenze, rispondere con prontezza agli eventi straordinari, anticipare le esigenze del business e, con lungimiranza, portare luce sulle nuove opportunità. Ma significa anche essere disposti ad

abbandonare lo status quo, rivedere l'organizzazione, i processi e aprirsi a nuovi strumenti tecnologici per accrescere l'efficienza del servizio offerto.

La sostenibilità è entrata nei valori delle aziende, di cui i giuristi, al pari degli altri dirigenti, devono farsi portavoce. In più, l'ondata regolamentare che interessa la materia chiama all'azione gli avvocati, chiedendo loro di garantire l'aderenza alle previsioni di legge e perché no di progettare programmi che li superino, come fatto per la compliance 231 e la privacy.

INNOVAZIONE

«Quando parliamo di innovazione la mente vola subito al progresso scientifico e allo sviluppo tecnologico – dichiara **Raimondo Rinaldi**, presidente emerito Aigi - associazione italiana giuristi d'impresa – ma innovare significa rinnovarsi,

INNOVARE SIGNIFICA RINNOVARSI, PRENDENDO IN CONSIDERAZIONE LE SOLLECITAZIONI CHE VENGONO DAL MONDO ESTERNO PER CERCARE NUOVI MODI DI OPERARE

RAIMONDO RINALDI



RAIMONDO RINALDI



LAURA SEGNI

prendendo in considerazione le sollecitazioni che vengono dal mondo esterno per cercare nuovi modi di operare. L'ascesa della Cina o la sfida del cambiamento climatico, ad esempio, sicuramente influenzeranno i modelli di business delle aziende». La sfida per i giuristi d'impresa, conferma, sarà duplice: avvantaggiarsi degli strumenti che facilitano il lavoro dell'ufficio legale, sotto gli aspetti gestionale e professionale, anche per rispondere all'esigenza diffusa di contenere i costi; e accompagnare e facilitare i nuovi percorsi intrapresi dalle imprese, verificandone la fattibilità, nel rispetto dei principi ESG.

Dal punto di vista operativo, nel contesto bancario e, nello specifico, in Intesa Sanpaolo – spiega **Laura Segni**, general counsel IMI Corporate & Investment Banking – alcune attività gestite dalla direzione legale, come le emissioni di certificate, sono state completamente automatizzate a seguito di un cospicuo investimento in tecnologie e software. Altre, invece, come l'attività di advisory e la contrattualistica strutturata, come quella dei finanziamenti, richiedono una «innovazione poco tecnologica e che consiste invece nella capacità di sviluppare le conoscenze delle persone che lavorano nella direzione in modo tale da poter interpretare e intercettare le questioni che sorgono sulle operazioni».



Dai legali «l'innovazione è stata vista finora in ottica difensiva – commenta **Agostino Nuzzolo**, general counsel di Tim – come possibilità di fare meglio e in modo più efficiente quello che si faceva prima. Oggi sempre più l'innovazione è un cambiamento radicale, che va visto in ottica offensiva per cambiare il modo di lavorare». Una frontiera affascinante per chi, come Tim, ha molti contenziosi è l'analisi predittiva, una soluzione a cui la squadra

**SOSTENIBILITÀ SIGNIFICA PIÙ
IN GENERALE ANCHE FARE
ATTENZIONE AI GIOVANI, AL
TIPO DI CLIMA, DI INTERAZIONE
E AL PERCORSO CHE SI OFFRE
ALLE NUOVE GENERAZIONI CHE
GOVERNERANNO LE AZIENDE
STESSE**

LAURA SEGNI



legale dell'operatore telefonico si sta avvicinando. Di interesse per i legali, secondo Nuzzolo, è anche l'area degli smart contracts. Ma perché i giuristi d'impresa possano aprirsi veramente all'innovazione, aggiunge Nuzzolo, serve che si contaminino con professionisti di altre funzioni, primi fra tutti gli informatici.

Rispetto all'uso delle tecnologie – aggiunge **Laura Falcioni**, senior legal director di Johnson & Johnson – ormai sul mercato sono disponibili molti software utili e sofisticati: «ma credo che la cosa importante da fare sia capire quali sono le aree chiave da presidiare in azienda, le più strategiche e che riducono i rischi e agevolano il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e quelle che possono essere gestite con un approccio più leggero» anche da funzioni dedicate all'organizzazione come le legal operations. La sfida dei giuristi che lavorano nel comparto sanitario, spiega invece, è quella di traghettare l'azienda da un modello di business incentrato esclusivamente sul prodotto fisico a uno che incorpora anche un servizio. E cioè che porta: «la tecnologia all'interno del processo decisionale in sala operatoria, così che l'operatore possa ricevere anche, tramite l'applicazione di algoritmi, indicazioni pratiche pur mantenendo, ovviamente, piena autonomia decisionale. È un settore affascinante per noi giuristi, essendo non ancora molto regolamentato».

SUL FRONTE SOSTENIBILITÀ È IMPORTANTE TROVARE IL GIUSTO EQUILIBRIO FRA GLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA E LA SPINTA PROPEDEUTICA VERSO IL RECEPIMENTO DI TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ

LAURA FALCIONI

SOSTENIBILITÀ

Anche Leonardo è una società particolarmente attenta all'innovazione, chiarisce **Andrea Parrella**, group general counsel di Leonardo, tant'è che in azienda c'è una direzione dedicata al tema, sotto la guida di un chief innovation officer. La squadra legal usa la tecnologia per la gestione del budget, dei fornitori esterni di servizi legale e alcune esigenze di contrattualistica. Più in generale, aggiunge: «innovazione e sostenibilità sono ormai un binomio indissolubile. Si innova nei processi tecnologici in una logica di piena protezione dell'ambiente e facendo attenzione alla sostenibilità. Il ruolo dei general counsel in questa fase di transizione è determinante visto che condurre il business in maniera sostenibile fondamentalmente significa farlo rispettando le regole e tenendo comportamenti etici».

Secondo **Carlo Gagliardi**, managing partner di Deloitte Legal: «l'innovazione è l'evoluzione di una combinazione di tre fattori: persone, processi e tecnologia», che possono avere un



peso maggiore o minore a seconda dell'azienda, ma che necessariamente devono interagire perché la direzione affari legali possa lavorare in maniera efficace. Ed è proprio cavalcando l'onda dell'innovazione e dei cambiamenti che stanno interessando la professione legale che, a suo avviso, si può arrivare "spingere" sul fronte sostenibilità. Deloitte legal, racconta, «ha pubblicato il "Manifesto dello studio legale sostenibile" che è un atto di responsabilità e attraverso il quale ci impegniamo a raggiungere degli obiettivi ambientali, sociali e inclusivi concreti. Quando si parla di sostenibilità si parla probabilmente più ampiamente di responsabilità e dunque di quel

L'INNOVAZIONE È STATA VISTA FINORA IN OTTICA DIFENSIVA. OGGI SEMPRE PIÙ È UN CAMBIAMENTO RADICALE, CHE VA VISTO IN OTTICA OFFENSIVA

AGOSTINO NUZZOLO



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

Italia

6[^] Edizione

14.10.2021

**PALAZZO
DEL GHIACCIO**
Via G.B. Piranesi, 14
Milano

19.15 Accredito
19.30 Aperitivo
20.15 Premiazione
21.00 Cena

in collaborazione con **CHIOMENTI**

Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

 **CASTALDI PARTNERS**
1996



CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal



 **GEBBIABORTOLOTTO**
PENALISTI ASSOCIATI

 **GT GreenbergTraurig**
Santa Maria

 **LABLAW**
STUDIO LEGALE
ROTONDI & PARTNERS

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

MAISTO E ASSOCIATI

Molinari Agostinelli
studio legale

 **orrick**

 **ORSINGER ORTU**
avvocati associati

Sponsor

 **DILITRUST**
Secure Governance Solutions

 **MORROW
SODALI**

#ihcommunityAwards  Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659



contributo che lo studio può dare a una società indirizzata a remunerare diversi tipi di valore, non solo quello del profitto ma anche quello del give back o del contributo che possiamo dare alla società nella quale viviamo».

Nel business bancario – spiega Segni – la sostenibilità è un tema di grande rilevanza da diversi anni e che condiziona gli investimenti. In ottica di gestione delle persone, nelle organizzazioni e nelle aziende, sostenibilità significa più in generale: «anche fare attenzione ai giovani, al tipo di clima, di interazione e al percorso che si offre alle nuove generazioni che governeranno le aziende stesse», aggiunge.

Dal punto di vista pratico, per i legali in house, dichiara Nuzzolo: «la vera scommessa è far capire alle imprese che essere sostenibili vuol dire avere un vantaggio competitivo». Sul fronte è


INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ SONO ORMAI UN BINOMIO INDISSOLUBILE

ANDREA PARRELLA

L'INNOVAZIONE È L'EVOLUZIONE DI UNA COMBINAZIONE DI TRE FATTORI: PERSONE, PROCESSI E TECNOLOGIA

CARLO GAGLIARDI

importante, aggiunge Falcioni, «trovare il giusto equilibrio fra gli obblighi di trasparenza e la spinta propedeutica verso il recepimento di tematiche di sostenibilità, equità e inclusione, rispetto dei diritti umani con la tutela dei consumatori e degli investitori».

«La sostenibilità – conclude Rinaldi – rientra in quell'ambito etico dell'attività dell'azienda con cui il giurista di impresa ha già avuto occasione di confrontarsi da qualche anno, partendo dal d.lgs 231/01 e via crescendo. Il campo di azione del giurista di impresa si è sempre più espanso da ciò che è puramente legale a ciò che è giusto. La domanda a cui bisogna dare risposta è: cosa è giusto nella condotta di un'azienda alla luce dei principi che l'azienda si dà per incontrare gli obiettivi mondiali in ambito ESG». 

SECONDMENT SÌ, MA ALLA PARI. OUTSOURCING PREZIOSO, MA DA ALLARGARE A NUOVI SERVIZI

a cura di ilaria iaquinta - videoservizi di francesco bonaduce



CLICCA QUI PER
GUARDARE IL VIDEO

Organizzare la direzione affari legali interna, stabilendo cosa tenere assolutamente in house e cosa invece affidare ai fornitori esterni, non è mai stato un compito semplice per i general counsel. Non lo è, ancor di più, nello scenario attuale, caratterizzato da improvvisi cambiamenti di paradigma, una velocità del business senza precedenti e una serie di sfide destinata a trasformare ulteriormente la professione legale. Nuovi operatori si fanno spazio sul mercato, i fornitori di servizi legali alternativi, mentre le tecnologie legali che si affinano diventano sempre più gettonate. In questo scenario, però, gli studi d'affari con la loro offerta di servizi rimangono l'interlocutore chiave dei direttori affari legali.

La cosa più importante da fare, per chi è a capo di un ufficio legale – secondo **Marco Reggiani**, presidente di Stogit – è definire uno stile di



MARCO REGGIANI

BISOGNA SAPERSI ADATTARE AL CAMBIAMENTO

MARCO REGGIANI



ANTONIO AURICCHIO

IL SECONDMENT È SOLO UNA GRANDE OPPORTUNITÀ PER GLI STUDI LEGALI COME IL NOSTRO

ANTONIO AURICCHIO

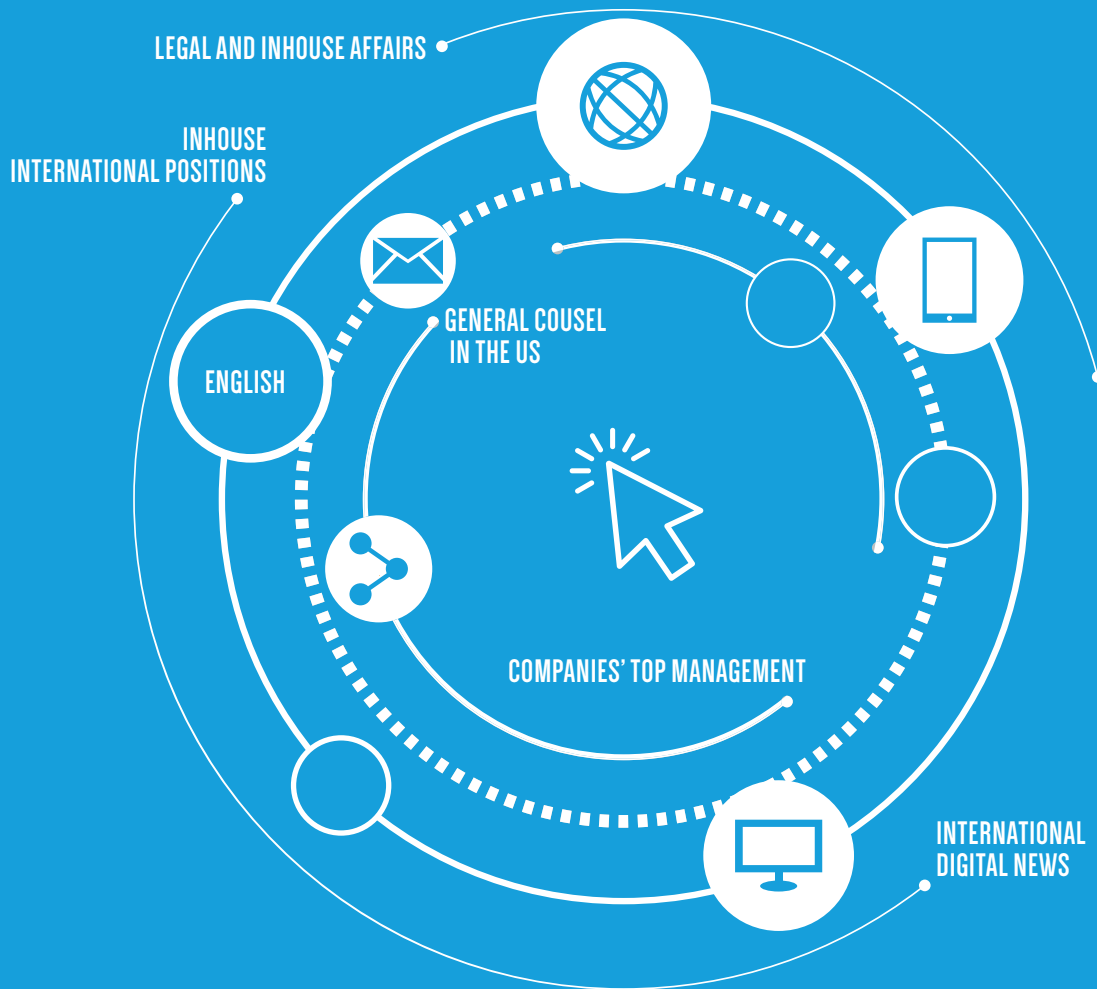
leadership che valorizzi al massimo le risorse interne, abbracci l'innovazione e si apra all'uso degli strumenti tecnologici che aumentano l'efficienza della direzione legale. «Bisogna sapersi adattare al cambiamento», dice. I general counsel, a suo avviso, devono delineare un business plan basato sull'osservazione dei dati, che si intersechi con quello più generale dell'azienda, per avvicinarsi agli obiettivi strategici definiti dalla linea direttiva e per mettersi alla guida del cambiamento, piuttosto che subirlo.

È d'accordo sul punto anche **Paolo Quaini**, general counsel di Alitalia, che sottolinea, però, come l'attenzione a perseguire gli obiettivi di gruppo e la scelta di tracciare un business plan, arrivino con il tempo e l'esperienza. Per organizzare la direzione affari legali e il suo modus operandi, dichiara: «Non esiste una ricetta universale. Il giusto mix varia da azienda ad azienda, da settore a settore, dipende dalla cultura aziendale, dalle dimensioni e dalle ambizioni che le aziende hanno e dal momento storico che vivono». Per questi motivi, una buona possibilità è



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com



PAOLO QUAINI

NON ESISTE UNA RICETTA UNIVERSALE. IL GIUSTO MIX VARIA DA AZIENDA AD AZIENDA

PAOLO QUAINI

quella di gestire la direzione «a geometria variabile e con il supporto dei consulenti esterni». Sì a strumenti come l'outsourcing e il secondment anche se, aggiunge: «Oggi abbiamo anche delle opzioni in più, tra cui ad esempio, la vendita di servizi legali on demand, sconosciuta fino a qualche anno fa e che nei prossimi anni potrà svolgere un ruolo primario».

Nel definire la strategia della direzione bisogna partire – secondo **Gabriella Porcelli**, general counsel ip ethics compliance & public affairs director di Fendi – dai tre, quattro pilastri principali del piano industriale aziendale per organizzarsi in modo da agevolare l'organizzazione a raggiungere gli obiettivi, riducendo i costi. Quanto al secondment, continua: «Per come è stato concepito e svolto fino ad adesso non funziona, non è win-win né per gli studi, perché toglie lavoro a progetti importanti, né per le aziende, che hanno un ritmo di attività completamente diverso rispetto a quello delle insegne. Meglio andare verso figure diverse di professionisti che hanno sia un

background di tipo economico aziendale ma anche giuridico che possano dare un contributo su materie specifiche come se fossero dei manager».

La direzione legale va organizzata in modo che sia in grado di gestire anche l'attività straordinaria, senza dimenticare quella ordinaria – specifica **Claudia Ricchetti**, general counsel e segretaria del cda di Atlantia. «Bene usare la tecnologia, che aiuta a salvare tempo» dice, ma sottolinea è indispensabile anche rivolgersi ai legali esterni, visto che fanno un lavoro diverso dai giuristi d'impresa. «Non siamo sovrapponibili», insiste. Con le law firm: «una soluzione potrebbe essere quella di focalizzarsi su accordi quadro con tariffazioni orarie contenute per le materie sulle quali c'è più esigenza di supporto».

L'esigenza di personale nelle direzioni affari legali è cambiata – spiega **Sandra Mori**, former data protection officer Europe di Coca-Cola – servono competenze molto specifiche, ma spesso anche solo



SANDRA MORI

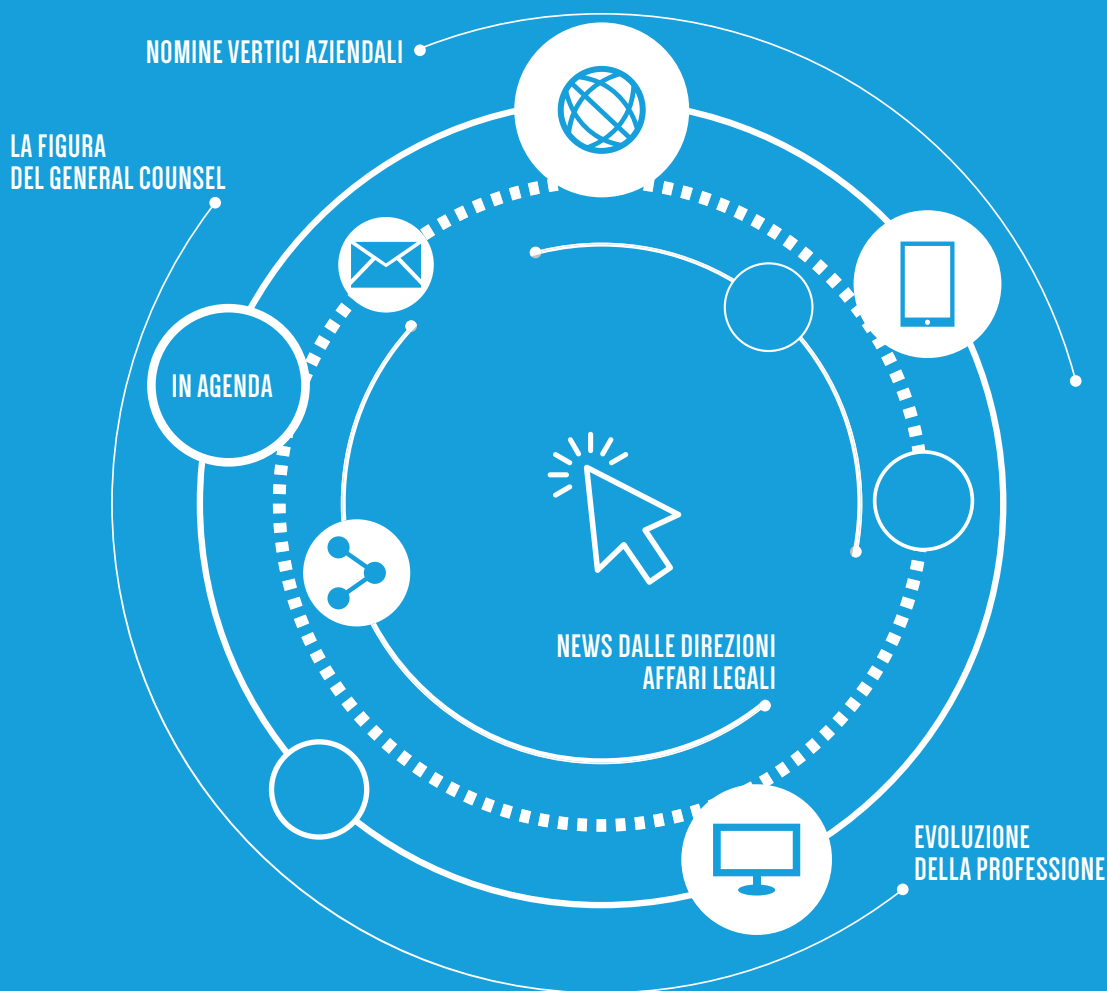
L'ESIGENZA DI PERSONALE NELLE DIREZIONI AFFARI LEGALI È CAMBIATA, SERVONO COMPETENZE MOLTO SPECIFICHE

SANDRA MORI



INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

per periodi limitati. In questo contesto, il margine d'azione per gli studi legali è quello di aprirsi a una nuova offerta di servizi, in grado di offrire professionalità diverse, manageriali e con grandi conoscenze in ambito tecnologico.

Sul secondment ritorna **Antonio Auricchio**, co-managing partner di Gianni & Origoni, secondo cui: «Soprattutto per i rapporti con le grandi imprese è solo una grande opportunità per gli studi legali come il nostro. Non c'è neppure il rischio che faccia diminuire il lavoro in outsourcing perché l'attività che svolgono i legali interni è completamente differente rispetto a quella che si chiede al legale esterno». Nessuna sovrapposizione tra outsourcing e secondment e nessuno svantaggio "nell'inviare" una risorsa in azienda poiché: «È vero che ci si priva di qualcuno che dà grande apporto, ma lo è anche che l'opportunità che si crea con cliente è maggiore se c'è qualcuno che è o è stato all'interno. Ci dà la



GABRIELLA PORCELLI

IL SECONDMENT PER COME È STATO CONCEPITO E SVOLTO FINO AD ADESSO NON FUNZIONA

GABRIELLA PORCELLI



CLAUDIA RICCHETTI

BENE USARE LA TECNOLOGIA, CHE AIUTA A SALVARE TEMPO

CLAUDIA RICCHETTI

possibilità di comprendere in maniera chiara cosa si aspetta il cliente da noi oltre che offrire una crescita professionale alla risorsa».

Il secondment, però, è utile solo per la gestione dei picchi di lavoro, concordano i general counsel attorno al tavolo. Più in generale, si potrebbe delineare un'offerta di: «un secondment al contrario, che può avere un grande valore aggiunto per l'azienda e per la risorsa stessa», dando a quest'ultima occasione di acquisire nuove competenze. Più che un reverse secondment, Quaini propone un "secondment alla pari", in cui azienda e studio d'affari scambiano le risorse, senza pesare, in questo modo, su una o l'altra struttura. La contaminazione delle conoscenze porta benefici al mercato dei servizi legali nel suo complesso. Un mercato, conclude Mori, che deve aprirsi con coraggio al futuro e "deministerializzare" gli studi d'affari. Realtà con cui la giurista spera di poter arrivare in futuro a "tokenizzare" il rapporto. Un rapporto fatto di interscambio di conoscenze di diverso tipo, non più solo legali. 



LEGAL'S GOT TALENT:

VALORIZZARE GLI AVVOCATI IN HOUSE E NEGLI STUDI TRA CARRIERA E REMUNERAZIONE

a cura di *ilaria iaquinta* - videoservizi di *francesco bonaduce*

TIl talento. Per chi, come i legali (d'impresa e non), costruisce il valore del proprio lavoro sulle persone, è la chiave assoluta per il successo. Senza le risorse giuste è impensabile che una direzione legal o uno studio d'affari possa davvero fare la differenza. Servono le competenze, la passione, la determinazione, la capacità di mettersi in gioco delle persone giuste. In una parola, dei talenti. Ma i talenti vanno attratti, trattenuti e coltivati. Per farlo, si possono adottare diverse strategie, tant'è che ogni organizzazione sceglie infatti la sua. Di certo, valorizzare le persone significa offrire loro opportunità di carriera e una remunerazione interessante.

Negli ultimi anni, con l'ingresso nel mondo del lavoro delle generazioni più giovani sono cambiati

gli elementi di cui si tiene conto prima di decidere se lavorare o meno per una determinata azienda – spiega **Nicoletta Ravidà**, managing director Southern Europe di Taylor Root. I giovani sono interessati, oltre che allo stipendio: «Ai benefit, allo smart working che è stato accelerato dalla pandemia, ai valori e al benessere». Rispetto agli stipendi, stando alle rilevazioni di Taylor Root (di cui abbiamo parlato anche su *MAG N. 166*)

I GIOVANI SONO INTERESSATI, OLTRE CHE ALLO STIPENDIO: AI BENEFIT, ALLO SMART WORKING CHE È STATO SPINTO DALLA PANDEMIA, AI VALORI E AL BENESSERE

NICOLETTA RAVIDÀ



NICOLETTA RAVIDÀ

LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE NON PUÒ BASARSI SOLO SUGLI SCATTI DI STIPENDIO. SERVE MOTIVARE LE RISORSE FORMANDOLE

ENZA MARIA CRISTINA ONNIS

l'aumento del numero di posizioni aperte per i giuristi d'impresa, legato principalmente a un accresciuto riconoscimento dell'importanza del loro mestiere, «sta facendo lievitare gli stipendi». A beneficiarne sono per ora soprattutto le posizioni più junior, aggiunge Ravidà, ma non è escluso che, anche in considerazione dell'allargamento delle responsabilità dei general counsel, non accada anche per i più senior.

La valorizzazione delle risorse non può basarsi solo sugli scatti di stipendio – secondo **Enza Maria Cristina Onnis**, Global general counsel di Angelini Pharma – che in azienda non sempre sono soddisfacenti e frequenti. Serve, a suo avviso, motivare le risorse formandole, facendole crescere professionalmente, insegnando loro quale è il mestiere del general counsel, così che magari in futuro possano

LA NECESSITÀ È QUELLA DI PORTARE IN AZIENDA DIVERSITÀ DI BACKGROUND E DI COMPETENZE, FACENDO CONVIVERE NELLA STESSA FUNZIONE PROFESSIONISTI TRASVERSALI

GIOVANNI LOMBARDI



QUANDO LE PERSONE
VENGONO A FARE I COLLOQUI
PER LAVORARE DA NOI
PRESTANO ATTENZIONE A
CHE L'AZIENDA SIA FONDATA
SULLA MERITOCRAZIA E AI
VALORI

ANDREA DI PAOLO

farlo. Ma è necessario anche far sentire le risorse della direzione affari legali protagoniste e in primo piano, oltre che aprirsi a uno scambio reciproco e alla possibilità di imparare anche da loro. I percorsi di crescita partono – spiega **Giovanni Lombardi**, general counsel di Illimity Bank – dai processi di selezione del personale. «La necessità è quella di portare in azienda diversità di background e di competenze, facendo convivere nella stessa funzione, professionisti trasversali», dice. Senza persone in grado di portare novità e approcci differenti all'interno dei team è difficile

NON SI PUÒ LASCIARE AL
CASO LA VALORIZZAZIONE
DELLE PROPRIE RISORSE
INTERNE, MA DEVE ESSERCI
UN PROCESSO STRUTTURATO,
ALTRIMENTI L'AZIENDA NON PUÒ
SOPRAVVIVERE SUL MERCATO

EMILIANO BERTI





LA JOB ROTATION FAVORISCE LA CONTAMINAZIONE, IL MANTENIMENTO E LA DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE TRA LE RISORSE

GIUSEPPE CONTI

riconoscere il valore e, conseguentemente, far avanzare le risorse. In questo, anche le università possono giocare un ruolo, aggiunge, sfornando talenti qualificati, già pronti a entrare in azienda.

Sempre riguardo ai processi di selezione, dichiara **Andrea Di Paolo**, head of legal & regulatory affairs South Europe di British American Tobacco (Bat): «Quando le persone vengono a fare i colloqui per lavorare da noi danno peso, non tanto alla soddisfazione economica, ma a che l'azienda sia fondata sulla meritocrazia e ai valori». A livello di gruppo Bat ha adottato, spiega, delle politiche di trasparenza sui meccanismi di remunerazione e periodicamente verifica che non ci siano grandi differenze negli stipendi dei dipendenti a parità di funzione e area geografica. Laddove ne riscontra, provvede in automatico a pareggiare la retribuzione. Inoltre, conclude,

l'azienda misura le performance di tutti annualmente e chi raggiunge i propri obiettivi ne beneficia economicamente.

Tutto questo avviene anche in Nokia Europe, dice **Emiliano Berti**, head of legal & compliance. Del resto, «ogni società che voglia rimanere sul mercato necessita di attrarre, motivare e mantenere i talenti coi quali lavora. Per questo motivo, non si può lasciare al caso la valorizzazione delle proprie risorse interne, ma deve esserci un processo strutturato, altrimenti l'azienda non può sopravvivere sul mercato», aggiunge.

Per trattenere i talenti Enel ha introdotto diverse iniziative, aggiunge **Giuseppe Conti**, head of legal & corporate affairs della società. Tra queste, «la prassi della job rotation, per cui tutti i componenti dell'ufficio legale, ogni tre anni cambiano ruolo. Questa è una grande opportunità non solo



per le risorse ma anche per l'azienda perché favorisce la contaminazione, il mantenimento e la diffusione delle conoscenze tra le risorse e agevola nel ricambio generazionale la possibilità di non perdere il know-how, che è un bene fondamentale». Tra le altre iniziative, Conti

parla: dell'Accademy che coinvolge i colleghi del legal chiedendo loro di proporre e presentare degli argomenti giuridici davanti a tutti; e degli Illegal Game (di cui abbiamo parlato su *MAG N. 136*), una sorta di contest che vede gli in house sfidarsi in gruppi, preparando delle ricerche.

Il tema del talento è molto sentito anche negli studi d'affari. Per fare un lavoro efficace sulla valorizzazione delle risorse, secondo il managing partner di Fivelex, **Alfredo Craca**, bisogna utilizzare tante leve. «La cosa fondamentale è coinvolgere i professionisti nella vita dello studio, condividendo con loro come sta andando il business e gli obiettivi futuri facendoli sentire parte integrante e partecipi del processo decisionale, nel rispetto dei ruoli e non dei soli collaboratori che supportano l'attività dei professionisti più senior, ma veramente parte integrante di un progetto che si basa solidamente anche su di loro». È importante però anche «condividere con le persone un percorso di crescita, anche economica, per garantire loro la serenità di fare le proprie scelte di vita oltre che professionali». 🍷

È FONDAMENTALE COINVOLGERE I PROFESSIONISTI NELLA VITA DELLO STUDIO, CONDIVIDENDO CON LORO COME STA ANDANDO IL BUSINESS E GLI OBIETTIVI FUTURI

ALFREDO CRACA



ALFREDO CRACA

DEDALUS CRESCITA ESPONENZIALE

MAG incontra il cfo, Angelo Maresca: «Considerando tutte le acquisizioni completate, abbiamo un giro d'affari che supera i 750 milioni di euro»

di claudia la via

LLa tecnologia e l'innovazione applicate alla sanità sono ormai una tendenza destinata a crescere per soddisfare le crescenti esigenze di medici, strutture sanitarie e pazienti. Una tendenza già in atto ma che, grazie all'esperienza della pandemia, ha subito un'importante accelerazione. A beneficio delle aziende che operano nel settore, chiamate oggi a importanti sfide per una digitalizzazione pervasiva di un ecosistema che per anni ha compiuto piccoli passi alla volta e che ora è chiamato a una vera rivoluzione. Lo sa bene Dedalus, azienda nata a Firenze negli Anni '80 come eccellenza



italiana nelle soluzioni software rivolte alla sanità, e oggi gruppo internazionale con un fatturato complessivo di circa 700 milioni di euro e un team di oltre 6000 professionisti. Dedalus aggrega oltre 40 aziende nel mondo ed è diventata leader a livello europeo grazie alla più grande piattaforma di Ricerca & Sviluppo nel settore dell'healthcare software.

«Grazie al nostro portafoglio di soluzioni all'avanguardia e di nuova generazione, siamo oggi in grado di coprire l'intero spettro delle esigenze degli operatori sanitari, supportando oltre 6mila ospedali e 5mila laboratori in tutto il mondo», spiega Angelo Maresca, Chief Financial Officer di Dedalus, che racconta a MAG la crescita esponenziale dell'azienda negli ultimi anni.

Dalla nascita a Firenze all'ingresso nel 2016 di Ardian, il più grande fondo di private equity in Europa e il quarto nel mondo, all'interno della

compagine azionaria: come si è evoluta l'azienda e che passi sono stati fatti in questi anni?

Dedalus è nata da un'idea di Giorgio Moretti, socio fondatore dell'azienda ed ancora oggi presidente del Gruppo. Il nostro percorso si è concentrato nel consolidare e innovare un settore come quello dell'Health IT che è sempre stato molto frammentato e caratterizzato da un focus sui prodotti più che sulle soluzioni, a cui si aggiungeva anche un limite dato dalla presenza di prodotti di respiro regionale. L'azienda si è sempre mossa invece per

sviluppare prodotti maggiormente innovativi e per questo abbiamo lavorato con partner finanziari che potessero aiutare Dedalus nel percorso di crescita. Nel 2016 il fatturato di Dedalus era di circa 85 milioni di euro: in quel frangente si è presentata l'opportunità di acquistare Noemalife-Medasys, che con i suoi 71 milioni di euro di fatturato aveva posizioni di mercato importanti sia in Italia che in Francia. Quello è stato l'anno in cui anche Ardian è entrata nel capitale.

Poi, in piena pandemia un'ulteriore crescita: com'è stato per voi il 2020?

Abbiamo vissuto un altro

ha un giro d'affari che supera i 750 milioni di euro, la maggior parte dei quali generati in Europa. Ma abbiamo anche altri numeri importanti: siamo in grado di soddisfare le esigenze di oltre 6mila ospedali, più di 5mila laboratori e oltre 23mila medici di base, che si traduce in un servizio per oltre 300 milioni di pazienti. Con questo bilancio siamo oggi diventati il più grande operatore in Europa nel settore dell'Electronic Medical Records, ossia i sistemi di informatizzazione per le cartelle cliniche elettroniche.

Come avete portato avanti la

vostra politica di espansione e con che obiettivi?

L'obiettivo è sempre stato quello di migliorare i risultati clinici per i pazienti e questo è possibile farlo solamente avendo sistemi informativi moderni, integrati e capaci di far dialogare i sistemi che supportano i medici in tutte le loro attività,

da quelle ospedaliere a quelle di laboratorio e di diagnostica.

Come avere finanziato le continue acquisizioni e quali sono stati i "ritorni" in termini di crescita e ricavi?

Le acquisizioni sono state finanziate con un mix di nuovo capitale e di debito. La crescita è stata davvero impressionante e grazie a tutte queste operazioni Dedalus è passata da un fatturato di 205 milioni di euro registrato nel 2019 a un proforma di 750 milioni di euro: quasi il 370% in più!



SIAMO IN GRADO DI SODDISFARE LE ESIGENZE DI OLTRE 6MILA OSPEDALI, PIÙ DI 5MILA LABORATORI E OLTRE 23MILA MEDICI DI BASE

momento di accelerazione con l'acquisto del business di Healthcare Software di Agfa Gevaert per 975 milioni di euro, quando l'azienda aveva un fatturato di circa 230 milioni di euro contro i 205 di Dedalus. Nel 2021 è stata invece perfezionata l'acquisizione del business di Healthcare Software dell'Americana DXC per circa 525 milioni di dollari.

Quali sono i "numeri" di Dedalus oggi?

Oggi Dedalus, considerando tutte le acquisizioni completate,

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.
TE LO MERITI.



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

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

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



BARBERINOSWORLD.COM



Avete all'attivo numerose operazioni di aggregazione di aziende del settore e sicuramente avete beneficiato di importanti consulenze legali. A quali advisor vi siete appoggiati?

Avendo un'attività di M&A molto intensa lavoriamo con diversi studi legali che ci supportano a seconda delle giurisdizioni e delle operazioni. Gli Studi con cui collaboriamo più spesso sono Clifford Chance e Giovannelli e Associati, con entrambi c'è un rapporto storico.

Quali sono secondo voi oggi i limiti in Italia per una piena innovazione dell'informatica sanitaria e cos'è cambiato durante e dopo la prima ondata Covid?

Non solo in Italia, ma in quasi tutta Europa l'investimento medio in Healthcare IT è molto limitato se lo si compara con gli Stati Uniti o i Paesi Nordici. Questo ovviamente limita quello che è possibile fare, anche se in generale possiamo dire che il nostro Paese ha un buon livello di informatizzazione a livello sanitario. Il Covid d'altro canto ha messo in evidenza alcuni limiti dei vari sistemi utilizzati, in particolare per quanto riguarda la possibilità di comunicare tra loro.

In questo contesto però, il Covid ha accelerato gli investimenti che, tramite il programma "Sanità Digitale", arriveranno fino a 600 milioni di euro nel nostro settore. Si tratta di un importante acceleratore per tutto il comparto.

Dedalus opera in un contesto internazionale: com'è questo mercato a livello europeo e che margini di crescita vedete ancora e in che segmento?

L'Healthcare IT è un mercato in crescita in tutti i Paesi europei. I software sanitari possono offrire soluzioni efficienti che in altri modi non sarebbe raggiungibili. Quanto alla maturità tecnologica, la situazione varia grandemente da Paese a Paese: alcuni come UK sono più avanti su ambiti come il cloud, altri come la Germania sono più avanti in termini di funzionalità richieste, ma i temi sono sempre gli stessi: l'innovazione, la capacità di offrire soluzioni integrate, la possibilità di avere sistemi in cloud, e la necessità di potenziare i livelli di cyber-security. Tutti ambiti su cui Dedalus sta investendo molto e da diverso tempo.

Perché secondo voi il pharma e il settore medicale oggi hanno margini così importanti di crescita e sono capaci di attrarre

CONTINUIAMO A ESSERE ALLA RICERCA DI SOLUZIONI CHE POSSANO INTEGRARE LA NOSTRA OFFERTA E LA TECNOLOGIA DELLE NOSTRE SOLUZIONI

grandi investimenti?

Perché le possibilità che il software può offrire sono ampie, non soltanto sul fronte finanziario, ma anche e soprattutto "umano". A partire dal valore della medicina predittiva e dalla capacità di sfruttare le informazioni che vengono da diversi database per capire quali sono le malattie che i pazienti potrebbero sviluppare in futuro sulla base della loro storia clinica. Questo ovviamente cambia totalmente l'approccio al settore.

Quali sono i prossimi obiettivi di Dedalus?

Vogliamo continuare a crescere e innovare portando le nostre migliori soluzioni in tutti i mercati dove operiamo. Per questo continuiamo ad essere alla ricerca di soluzioni che possano integrare la nostra offerta e la tecnologia che attualmente contraddistingue le nostre soluzioni. 📄



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 10 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Andersen, La Scala Società tra Avvocati, Morri Rossetti e Associati, Norton Rose Fulbright, Puccio Penalisti Associati, Russo De Rosa Associati, Studio Legale Sutti

I professionisti richiesti sono 12 tra: dottore commercialista, trainee, associate, trainee, accountant, marketing & communication specialist, associate lawyer, avvocato, collaboratore commercialista abilitato.

Le practice di competenza comprendono: Transfer Pricing, Concorsuale, Contenzioso Bancario, Tax Advisory e Tax Compliance, Restructuring e Crisi d'Impresa, Marketing & Communication, Banking & Finance, Diritto Penale Ambientale, societario, tributario, contabilità, M&A, Proprietà intellettuale, lingua tedesca.

Per future segnalazioni scrivere a:
francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it

Andersen

Sede: Milano, Venezia, o Mestre

Posizione aperta: dottore commercialista con almeno 3/4 anni in materia di TP

Area di attività: Transfer Pricing

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Andersen in Italy ricerca un/una professionista da inserire nel team Transfer Pricing, che potrà essere operativo/a in una delle nostre sedi di Milano, Venezia o Mestre. In particolare, la ricerca è indirizzata a persone che abbiano già maturato un'esperienza nella materia specifica o in tematiche economico-aziendali (ad esempio: controllo di gestione, analisi economiche). Andersen offre al candidato l'opportunità di lavorare in un contesto internazionale e multidisciplinare facendo partecipare il candidato all'attività della practice europea.

- Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:
- Esperienza di almeno 3/4 anni in materia di TP
- Laurea specialistica in Economia o altra laurea attinente alla specializzazione richiesta
- Ottima conoscenza del pacchetto Office, in particolare MS Excel
- Fluente conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata)
- Ottime capacità relazionali e comunicative
- Attitudine al teamwork e al problem-solving.
- La capacità di utilizzare i database specifici per il TP, quali i tool editi da Bureau van Dijk o Bloomberg, costituiranno titolo preferenziale.

Riferimenti: giorgio.croci@it.andersen.com

La Scala Società tra Avvocati

Sede: Milano

Posizioni aperte: Trainee

Numero di professionisti richiesti: 1

Area di attività: Concorsuale

Breve descrizione: La Scala Cerved cerca per la sede di Milano un praticante che abbia maturato

un'esperienza in ambito fallimentare per un inserimento nel team specialistico dedicato al concorsuale.

Sono inoltre richieste:

- Buona padronanza del pacchetto Office
- Flessibilità
- predisposizione al lavoro in team

Costituisce titolo preferenziale la conoscenza di gestionali utilizzati da istituti di credito e di EASYLEX come gestionale interno.

I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione, citando come riferimento "Trainee – Team Concorsuale La Scala Cerved".

Riferimenti: recruitment@lascalaw.com

Sede: Milano

Posizioni aperte: Associate

Numero di professionisti richiesti: 1

Area di attività: Contenzioso Bancario

Breve descrizione: La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato che abbia maturato precedenti esperienze nell'area del contenzioso bancario.

Requisiti Costituisce titolo preferenziale la conoscenza di gestionali quali EPC o di altri software utilizzati da istituti di credito e di EASYLEX come gestionale interno.

Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team.

I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione, citando come riferimento "Associate – Team Contenzioso Bancario".

Riferimenti: recruitment@lascalaw.com

Morri Rossetti E Associati

Sede: Milano

Posizione aperta: 1 Associate – Tax Advisory e Tax Compliance

Area di attività: Tax Advisory e Tax Compliance

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: lo Studio è alla ricerca di un Dottore Commercialista con due/tre anni di

esperienza, in grado di svolgere la propria attività in completa autonomia.

La risorsa si occuperà, prevalentemente, della gestione degli adempimenti di società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali (calcolo delle imposte, redazione bilanci, dichiarazioni fiscali, attività di ricerca e consulenza, ecc.).

Si richiede

- Laurea in discipline economiche
- conoscenza dei principi contabili nazionali
- conoscenza scritta e parlata della lingua inglese
- capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario.

Completano il profilo serietà, puntualità, orientamento al cliente, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team.

Riferimenti: se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it [codice posizione: TC0921]

Sede: Milano

Posizione aperta: 1 Trainee Accountant

Area di attività: Restructuring e Crisi d'Impresa

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: lo Studio è alla ricerca di un/a giovane professionista neolaureato/a da inserire nel proprio team di Restructuring e Crisi d'Impresa. La nuova risorsa collaborerà con il dipartimento, e si occuperà principalmente di analisi della situazione patrimoniale di società in crisi, verifica di tutti i dati contabili patrimoniali alla data di riferimento, circolarizzazione ai creditori/debitori di verifica saldi contabili, redazione di business plan, relazioni di attestazione e stesura di piani riguardanti il risanamento, ristrutturazione e concordato, redazione di contributi sia per l'Osservatorio Crisi d'impresa dello Studio che contenuti esterni.

Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Laurea in Economia con votazione pari almeno a 110
- Ottima conoscenza scritta e orale della lingua inglese (livello C1)
- Eccellente padronanza del pacchetto MS Office

Completano il profilo: attitudine a lavorare sia in autonomia che in team, forte determinazione del raggiungimento di obiettivi e nel rispettare le

deadline, spiccata attitudine all'approfondimento normativo e all'aggiornamento professionale sistematico e ottime doti di elaborazione di testi scritti.

Riferimenti: Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it [codice posizione: CDI0821]

Sede: Milano

Posizione aperta: Marketing & Communication Specialist

Area di attività: Marketing & Communication

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lo Studio è alla ricerca di una risorsa junior da inserire nel dipartimento Marketing.

Le attività riguardano principalmente tre aree tematiche:

- Comunicazione esterna e interna – gestione di comunicati stampa, newsletter, gestione social media, materiali di sharing knowledge, gestione operativa di eventi (anche virtuali).
- CMS/Grafica – confezionamento template mailing, presentazioni (PowerPoint) e materiali di comunicazione degli eventi; aggiornamento siti istituzionali e portali tematici.
- Business Development – analisi e ricerche a fini di BD; progetti di sviluppo e potenziamento dell'offerta, analisi di benchmarking, manutenzione database clienti/contatti e dell'archivio track record di Studio; submission directory e award.

Si richiedono: Laurea in discipline attinenti al marketing e/o alla comunicazione d'impresa o Master in analoghe tematiche, ottima conoscenza della lingua inglese (almeno B2), ed esperienza lavorativa di almeno 1-2 anni in contesto analogo.

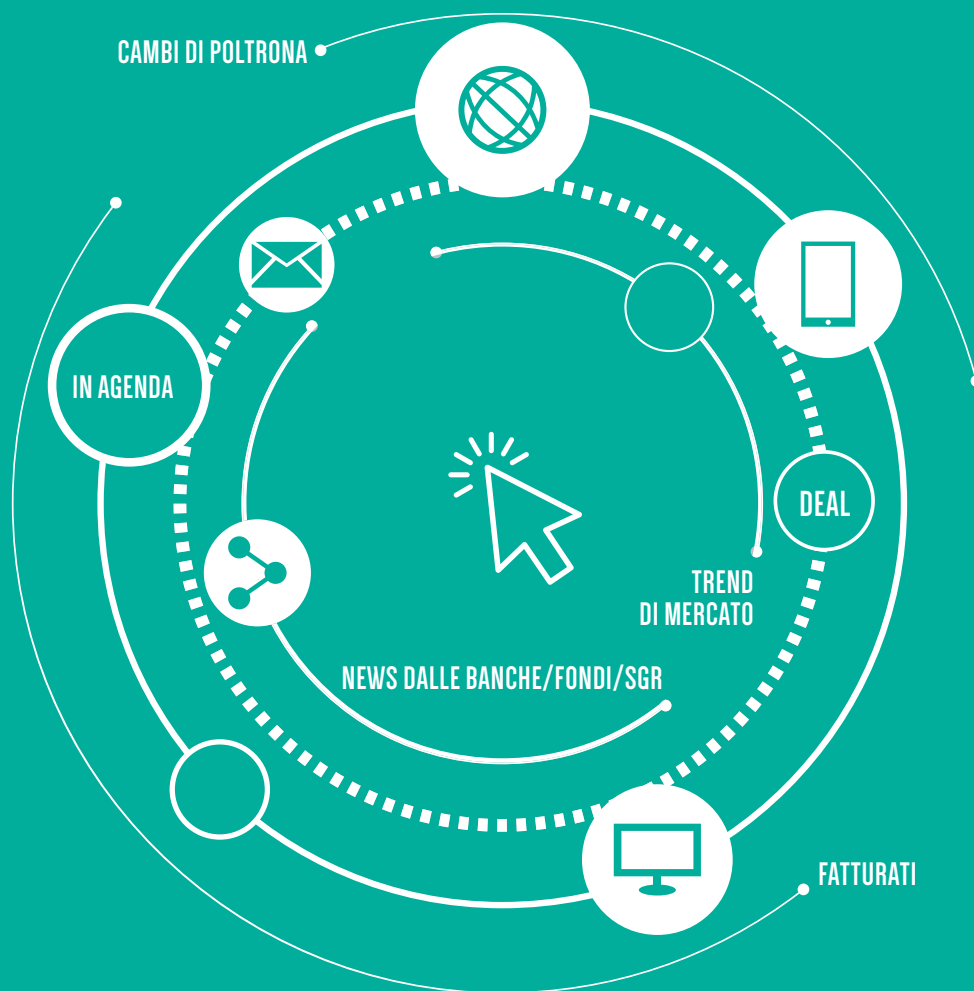
Riferimenti: Maggiori dettagli sono disponibili sul nostro sito <http://morrirossetti.it/posizioni-aperte-1290.html>

È possibile inviare la propria candidatura a Marketing@MorriRossetti.it [codice posizione: MKTG0921]



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

Norton Rose Fulbright

Sede: Norton Rose Fulbright, Milan Office

Posizione aperta: (carica richiesta) Associate Lawyer (3-6 PQE)

Area di attività: (practice richiesta) Banking & Finance

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: With a strong focus on project finance in the energy and infrastructure sectors the ideal candidate, Avvocato, qualified in Italy, would have experience of project financing transactions but also structured finance, general corporate loans and trade finance. Experience in the area of real estate and M&A transactions (in particular in the energy and infrastructure sectors) will also be supportive.

Requisiti: 3 - 6 years PQE gained within a reputable banking and finance / project finance practice

Assisting in project delivery advice

Working on a range of specialist financing matters including export credit finance, international trade finance and general corporate loans

Advising on the development and financing of renewable energy and infrastructure projects both in Italy and abroad

Direct client management, with extensive client interaction across different time zones

Assisting with business development, knowledge and marketing initiatives including keeping up to date with recent court decisions and market intelligence for the energy and infrastructure industries.

He/she would be energetic, driven and focused individual with exceptional academic achievements and a capacity to deliver quality advice accurately and efficiently.

Fluent in English is a must.

Riferimenti: Magdalena Gies/Giulia Santoro:

ITArecruiting@nortonrosefulbright.com

It is also possible to apply through our Career page at: www.nortonrosefulbright.com

Puccio Penalisti Associati

Sede: Milano

Posizione aperta: Avvocato

Area di attività: Diritto Penale Ambientale

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Avvocato specializzato in diritto penale ambientale, ai fini dell'inserimento nel team.

L'attività consisterà nell'assistenza giudiziale e stragiudiziale nell'ambito del diritto penale d'impresa, con focus nel diritto penale ambientale. Al candidato/a è richiesto il conseguimento del titolo di avvocato da almeno tre anni.

Completano il profilo:

- buona conoscenza della lingua inglese (parlata e scritta)
- attitudine a lavorare in team
- spiccate doti relazionali e comunicative
- intraprendenza e flessibilità

Riferimenti: info@pucciopenalisti.it

Russo De Rosa Associati

Sede: Milano

Posizione aperta: collaboratore commercialista abilitato

Area di attività: societario, tributario, contabilità, M&A

Numero di professionisti richiesti: 2

Descrizione: Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali.

Riferimento: info@rdra.it

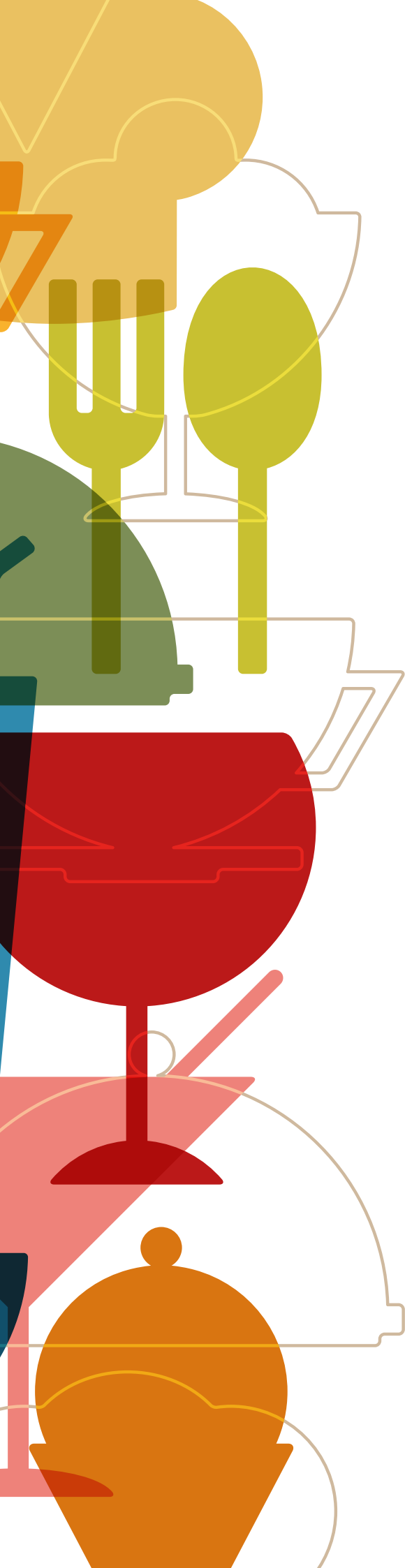
Studio Legale Sutti

Posizioni aperte: (carica richiesta): Associates

area di attività: (practice richiesta) Proprietà intellettuale, lingua tedesca
numero di professionisti da reclutare nei campi e nei **ruoli specifici:** 2

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

Riferimenti: Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.



LE TAVOLE DELLA LEGGE

I VINCITORI

SAVE THE BRAND 2021
BY FOODCOMMUNITY

FOOD BUSINESS

MERCATO CENTRALE,
PARLA MONTANO

A CENA CON DIRITTO

ECCO LA DIFFERENZA TRA GHOST
RESTAURANT E DARK KITCHEN

LE TAVOLE DELLA LEGGE

MAGENES, IL BELLO
DELLA SORPRESA

SPECIALE SAVE THE BRAND 2021

SAVE THE BRAND BY FOODCOMMUNITY 2021 I VINCITORI

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA





Premiate al Four Seasons di Milano 27 aziende del settore Food & Beverage in occasione dell'ottava edizione del Save the Brand, evento organizzato da LC Publishing Group – con la sua testata digitale Foodcommunity.it – dedicato agli imprenditori italiani e vere eccellenze del Made in Italy nel settore Food & Beverage che si sono distinte per il valore che sono riuscite a creare intorno al proprio marchio. Il momento di celebrazione è stato preceduto dalla tavola rotonda “La sfida ESG per l’agroalimentare Made in Italy” moderata da Nicola Di Molfetta, Editor in Chief di LC Publishing Group (Foodcommunity.it e MAG) che ha visto la partecipazione di Raffaele Boscaini, Marketing Director di Masi, Piercristiano Brazzale, AD di Brazzale, Elena Carpani, Associate Partner di EY, Francesco Nobili, Partner di Biscozzi Nobili Piazza, Manuela Polli, Corporate Strategy & Development di Fratelli Polli, Francesco Vena, Consigliere Delegato di Lucano 1894, Cristina Ziliani, Responsabile Comunicazione e relazioni esterne di Guido Berlucci & C. Selezionate dalla redazione di Foodcommunity.it e dal Centro Ricerche di LC

Publishing Group, sono state premiate quelle aziende che, per performance economica, innovazione di prodotto, attenzione alla sostenibilità, livello di internazionalizzazione, espansione a nuovi mercati esteri, apertura del capitale a nuovi investitori, innovazione e strategie di branding e comunicazione sono arrivate ad essere veri protagonisti del settore. Altri criteri che hanno portato queste aziende nel mercato del food a distinguersi sono state la qualità del prodotto, lo sviluppo di piani di investimento, la capacità di previsione dei trend della domanda, l’attenzione alla filiera. Fra le aziende premiate nelle precedenti edizioni del Save The Brand: Acetaia Giusti, Ca’ del Bosco, Cantine Ferrari, Cedral Tassoni, Distilleria Castagna, Fileni, Fratelli Polli, Galbusera, Masi Agricola, Mutti, Noberasco, Nonno Nanni, Pastificio Rana, Venchi e molti altri.

L’evento è stato organizzato da Foodcommunity in collaborazione con A&A, Biscozzi Nobili Piazza e EY.

Di seguito, l’elenco di tutti i vincitori della serata, con relative motivazioni.

BRAND HERO

LUCANO 1894

L'amaro vestito da aperitivo comincia ad affermarsi sfruttando il made in Italy e diventando ingrediente protagonista per la mixology, soprattutto all'estero. In 125 anni e guidata dalla terza generazione è diventata una tra le più importanti aziende nazionali nella produzione e commercializzazione degli spirits



Pasquale Vena e Luca Pancirolli - Lucano 1894

LEADERSHIP

FRATELLI POLLI

La sesta generazione, al femminile, guida l'azienda di conserve vegetali e condimenti, innovatrice per tradizione e con 150 anni di storia. Le donne proprietarie l'hanno managerializzata investendo sul lavoro di squadra e sull'estero



Manuela Polli - Fratelli Polli

E-COMMERCE

LUCANO 1894

Il Gruppo Lucano, giunto alla quarta generazione, con l'ambizione di diventare un grande polo mondiale degli spirit, ha saputo implementare progetti di marketing legati all'e-commerce, rinnovando, nel solco della tradizione, la sua capacità di essere sempre un'eccellenza del settore



Valentina Garatti e Fabio Maglio - Lucano 1894

COMMERCE E COMUNICAZIONE SOCIAL

CENTRO CARNI RIGAMONTI

Centro Carni Rigamonti, durante questo periodo di pandemia, ha saputo distinguersi, aumentando notevolmente la propria comunicazione social grazie al lancio di programmi di ricette semplici e di facile attuazione consentendo così una crescita dell'e-commerce



Moira e Marco Rigamonti – Centro Carni Rigamonti

SPORT FOOD

ADEA

Azienda leader da oltre 80 anni nel mercato della distribuzione e produzione di ingredienti, miscele e semilavorati per l'industria alimentare, dopo aver consolidato la propria posizione di leadership in ambito B2B, recentemente si è distinta per essere distributore esclusivo per l'Italia di Palatinose, lo zucchero a lento rilascio e a basso indice glicemico



Nicola Belloni – ADEA

SVILUPPO DELL'EXPORT

CAFFÈ TRUCILLO

Con 71 anni di storia, la torrefazione campana insegna l'arte dell'espresso ed è oggi presente in 40 Paesi. Con il 60% di export dopo gli Emirati Arabi è la voglia degli Stati Uniti



Antonia Trucillo – Caffè Trucillo

VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

CAPARZO

È forte il legame con il territorio riconosciuto e amato in tutto il mondo anche grazie alla cantina e l'export del suo vino



Elisabetta Gnudi Angelini – Caparzo

INNOVAZIONE DI PRODOTTO

VENCHI

Ha investito in nuove ricette per raccontare la storia del cacao, in un'ottica anche di sostenibilità, attraverso bevande, sorbetto e gelato proposti nelle nuove cioccolaterie



GB Mantelli – Venchi

INNOVAZIONE DI PRODOTTO

MASI AGRICOLA

Ha lanciato sui mercati internazionali due vini biologici interpreti di una rinnovata visione di sostenibilità. Un progetto che si basa una produzione “per sottrazione” che minimizza l'intervento dell'uomo sulla natura



Raffaele Boscaini – Masi Agricola

INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ

TASCA D'ALMERITA

Si impegna nella ricerca di pratiche agricole ed enologiche virtuose sostenendo la protezione ambientale e la tutela della biodiversità anche con SOStain, programma green per la viticoltura siciliana



Claudia Melzi – Tasca d'Almerita

VISIONE STRATEGICA

GRUPPO LUNELLI

La recente operazione messa a segno conferma la volontà del Gruppo Lunelli di valorizzare il patrimonio produttivo del Paese e creare un polo dell'eccellenza del bere, ambasciatore nel mondo dello stile di vita italiano



Simone Masè – Gruppo Lunelli

VALORIZZAZIONE DELLA FILIERA ITALIANA

LEVONI

La famiglia Levoni da oltre 110 anni è sinonimo di salumi di alta qualità. La quarta generazione continua a garantire l'ottima qualità storica grazie al rigoroso controllo della filiera, che certifica il benessere animale e le sue origini 100% italiane, grazie ad un organismo di verifica internazionale



Nicola Levoni – Levoni

MARKETING E COMUNICAZIONE

FELICIA

Con la campagna “Alimentiamo l’Ottimismo”, Felicia promuove un modo di alimentarsi sano, naturale e consapevole confermandosi protagonista di una nuova era dell’alimentazione healthy



Domenico Mazzilli – Felicia

RICERCA E SVILUPPO

BRAZZALE

Sempre attenti a ricerca e sviluppo, ha investito in un centro di ricerca scientifica con l’obiettivo di valorizzare il ruolo del latte e dei derivati e approfondirne la conoscenza scientifica sotto l’aspetto nutrizionale, ambientale, sociale ed economico



Piercristiano Brazzale – Brazzale

MARKETING E POSIZIONAMENTO

BODRATO CIOCCOLATO

Dalla bottega ai migliori punti vendita gourmet. Confezioni e prodotti diventano un cult di lusso e si posizionano nel segmento premium del cioccolato, destinati per l’80% al mercato interno



Fabio Bergaglio – Bodrato Cioccolato

MARKETING E DISTRIBUZIONE

FIORUCCI

Nuovo volto e visione all'insegna del rafforzamento del brand, dell'espansione nel Nord Italia e di nuovi canali di vendita e referenze



Giovanni Sabino – Fiorucci

MARKETING E DISTRIBUZIONE

VERGANI

Da bottega artigiana alla produzione industriale, l'azienda è rimasta l'unica a produrre panettoni a Milano, su larga scala, innovando la tradizione



Andrea Raineri – Vergani

MARKETING E DISTRIBUZIONE

ICAT FOOD

Tra le imprese storiche d'Italia e alla quinta generazione rappresenta la qualità delle conserve ittiche. Il sup brand Angelo Parodi, con più di 50 referenze in gamma, commercializzato in gdo e normal trade, ha lanciato recentemente un canale e-commerce



Camilla Teglio e Giorgia Serrati Teglio – Icat Food

BRAND EXPERIENCE

FRATELLI CARLI

Al modello di vendita diretta, l'azienda ligure ha affiancato, negli ultimi anni, numerose boutique monomarca regalando una vera e propria esperienza e rafforzando il brand



Carlo Carli – Fratelli Carli

VALORIZZAZIONE E SVILUPPO DEL BRAND

CLAS PESTO

L'azienda ligure ha investito in innovazione e ricerca e sviluppo. Con un processo produttivo integrato e un controllo diretto sull'intera filiera del basilico, produce pesto per i principali marchi dell'industria e le insegne della gdo, esportando il 90% del prodotto



Luca Catzola – Clas Pesto

VALORIZZAZIONE E SVILUPPO DEL BRAND

BIRRIFICIO L'ORSO VERDE

Lo storico birrifico artigianale di Busto Arsizio ha rinnovato la propria immagine – con nuovo logo ed etichette – per essere più competitiva e aprirsi anche al mercato estero



Cesare Gialdoni e Paolo Bennici – Birrifico l'Orso Verde

PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIA

PINSALAB

La giovane realtà produttiva di pinse artigianali ha registrato una crescita economica e strategica importante puntando su ingredienti premium e innovazione



Fabio Grillo – Pinsalab

INTERNAZIONALIZZAZIONE

TONITTO 1939

L'azienda ligure, negli ultimi anni, è passata da un percorso di internazionalizzazione del marchio – aprendosi anche agli Usa – a una trasformazione digitale all'interno di un processo di industria 4.0



Luca Dovo – Tonitto 1939

BRAND STORICO

ROSSI D'ANGERA

Ancora oggi gestita dalla famiglia fondatrice, alla sesta generazione, produce circa 150mila bottiglie l'anno tra grappe, gin, bitter, vermouth, amari e altri liquori. Nel 2020 l'azienda ha intrapreso il rilancio con un nuovo partner industriale



Barbara Kalin e Arturo Rossi – Rossi d'Angera

BRAND STORICO

BERLUCCHI

L'azienda dello startupper ante litteram Ezio Ziliani ha compiuto 60 anni. Ha sdoganato il consumo di bollicine italiane di qualità rendendo la Franciacorta una delle zone vitivinicole italiane più apprezzate



Cristina Ziliani – Berlucchi

SVILUPPO SOSTENIBILE

RISO GALLO

Negli ultimi anni l'azienda si è distinta per l'innovazione di packaging e azioni mirate alla gestione sostenibile degli scarti organici di produzione registrando, inoltre, una buona crescita di fatturato



Emanuele Preve – Riso Gallo

RISING STAR

PODERE LA PACE

La realtà si è fatta largo tra le storiche cantine con uve internazionali, esclusività del brand e partner ambassador



Simone Maggioni – Podere La Pace



MERCATO CENTRALE, PARLA MONTANO

Il concept è sbarcato anche a Milano. Progettualità culturale, rigenerazione urbana, ristorazione all'aria aperta: è una storia che va oltre il food. Una vicenda che racconta una visione del futuro

di letizia ceriani

Galeotta fu l'idea di **Umberto Montano**, ragazzo del Sud innamorato della ristorazione, che dopo anni di gavetta, ha deciso di dare una forma concreta alle proprie idee. Le ha realizzate e anche in grande. Capitolo primo: nel 2014 inaugura il primo Mercato Centrale a Firenze. Due anni più tardi è stata la volta di Roma. Seguita nel 2019 da

Torino. Tutte le strutture sorgono in zone precise della città: scostate dal centro storico, riflettono l'anima più autentica dell'urbe.

Nel caso di Milano, l'apertura più recente, è un'anima a due facce. È così che il Mercato Centrale guarda al futuro, aprendo nuove opportunità in una zona storicamente decadente. Si tratta di rivalutare lo spazio pubblico, dandogli nuovi abiti. È una scelta di business molto chiara. Mercato Centrale è cosmopolita, ma anche artigianale, propone le eccellenze enogastronomiche, ma in chiave street - anche se non troppo cheap - 24 ore su 24. Insomma, si respira il mondo e si respira l'Italia.

Al Mercato non si può sbagliare un colpo. Qui, i grandi protagonisti sono gli artigiani milanesi: 29 botteghe disposte su due piani, in uno spazio di oltre 4.500 mq e 200 mq di dehors. Non manca nulla: dal mercato del pesce, alla macelleria, ai ristoranti, al mercatino biologico. Non solo food, ma anche un laboratorio radiofonico, una scuola di cucina, un'area eventi, servizi digitali e chi più ne ha più ne metta.

Come spiega Montano in questa intervista, il mercato è un inno all'italianità, ma ovviamente «senza chiusure», senza frontiere.



FOODCOMMUNITY --- AWARDS

5[^] Edizione

SAVE THE DATE
29.11.2021

Milano



BEPPE SALA E UMBERTO MONTANO

All'inaugurazione, lo scorso 2 settembre, hanno presenziato alcune importanti cariche istituzionali, fra cui il sindaco del capoluogo lombardo, **Beppe Sala**. Tuttavia, l'aspetto più interessante, è che il progetto è solo un ulteriore tassello di *Cantiere Centrale*, il grande piano di rigenerazione in corso nell'area della Stazione, fortemente voluto dal Comune meneghino insieme a Grandi Stazioni Retail e a Ferrovie dello Stato. L'obiettivo è di rendere la zona più accogliente e sicura per i milanesi e i turisti. In rappresentanza alla cerimonia, **Alberto Baldan**, amministratore delegato di Grandi Stazioni Retail. Un progetto di diffusione culturale, di sinergie, di alleanze concettuali.

Come nasce il Mercato Centrale? Quale l'evoluzione dal 2014 a oggi?

Il Mercato nasce come sintesi della vita professionale di un emigrato del Sud che

”
LA CUCINA ITALIANA È CULTURA E AVREBBE BISOGNO DI VERI E PROPRI CAVALIERI CHE RIVENDICHINO LA PROPRIA APPARTENENZA

si è trovato a Firenze in cerca di lavoro. Ho fatto ristoranti tutta la vita, prima insegnante della scuola alberghiera e ancor prima studente di un istituto alberghiero. Vengo dalla Basilicata, per essere precisi dalla provincia di Matera. Negli anni ho imparato una cosa, e cioè che la cucina italiana è un patrimonio straordinario, ma non è mai riuscito a mostrare al mondo il proprio valore. Da sempre combatte per affermare i valori della tradizione. Dico spesso che i cuochi dovrebbero farsi chiamare “maestri-cuochi”, anziché chef, perché è un modo per screditare le origini e la provenienza. La cucina italiana è una cultura e avrebbe invece bisogno di veri e propri cavalieri che rivendichino l'appartenenza ad essa.

Qual è l'idea di business alla base?

Alla base c'è la scoperta dei veri protagonisti della cucina italiana: gli artigiani, figure professionali

meravigliose alle quali spesso non è data opportunità per progettare un percorso di crescita. A volte manca il complemento che unisce la capacità di fare impresa e la capacità di fare lavoro. Il mercato centrale allora offre agli artigiani, quelli molto bravi, l'opportunità di fare un sistema in cui gli artigiani fanno solo gli artigiani e gli imprenditori fanno solo gli imprenditori, in modo equo e distribuito.

Mi spiegherebbe meglio questo sistema?
 Nel sistema-mercato, il Mercato investe il 100% del capitale e il 100% della proprietà dell'esercizio, mentre all'artigiano viene affidata una gestione autonoma della propria bottega. Non paga investimenti o affitti, ma dà una percentuale del fatturato. Questo entra nelle casse di entrambi, con un sistema



CERCHIAMO DI ANDARE OLTRE IL FATTURATO A TUTTI I COSTI, PER COSTRUIRE UN'IMPRESA SOLIDA DI QUALITÀ

win-win. All'origine di questo progetto contemporaneo non c'è mai stata l'intenzione di inseguire un guadagno a tutti i costi, ma una qualità, l'unica cosa che dà reale solidità in prospettiva. Andare oltre i numeri e quindi nel futuro. Siamo dell'idea che organizzare eventi culturali, occasioni conviviali, fornire servizi gratuiti, sia un modo per restituire il derivato del successo.

A oggi, quali sono stati gli investimenti?

Mercato Milano è finora il progetto più ambizioso di tutti: abbiamo investito circa 18,5 milioni di euro, perché la struttura era praticamente inesistente. Identificare uno spazio è solo l'inizio e l'investimento è direttamente proporzionale al progetto. Prevediamo una durata di vent'anni, ma dipende dalla concessione di Ferrovie dello Stato.

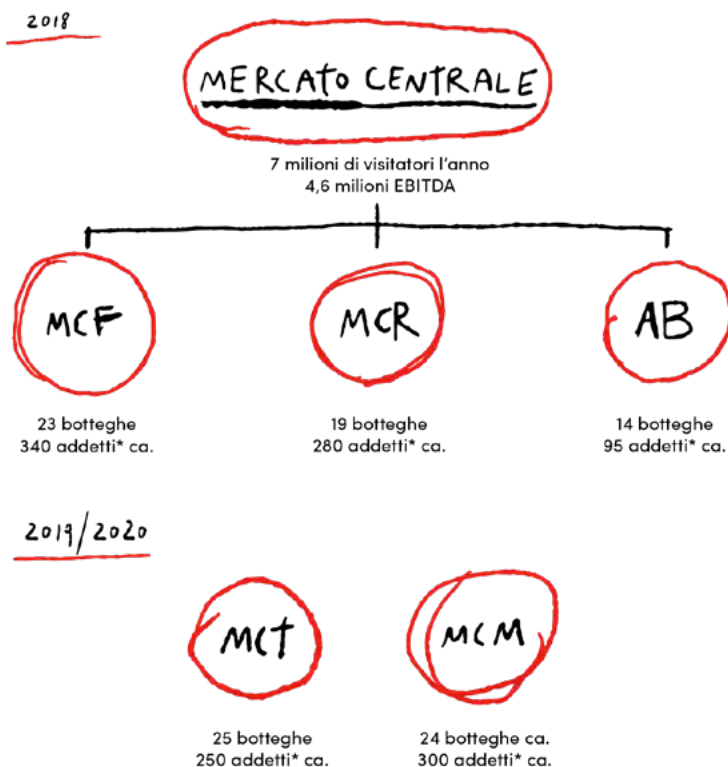
Arriviamo al Mercato di Milano. Perché Milano? Quali obiettivi di business e di fatturato avete qui così come a Firenze, Roma e Torino?

In Lombardia gli obiettivi di fatturato sono dettati dall'effervescenza della città. Avevamo attribuito, prima del Covid, valutazioni molto alte, ma oggi fare una valutazione basandosi su quei numeri, sarebbe scorretto. Io dico sempre che parliamo di un'altra era, un altro mondo. Gli sviluppi sono misteriosi, considerando che la struttura era già terminata nell'aprile del 2020, ma abbiamo dovuto attendere altri 15 mesi, fino a settembre 2021. Tuttavia, rimaniamo ottimisti. Immaginiamo un fatturato di 25 milioni di euro.

Quante attività impegna? Ci sono differenze rispetto agli altri mercati?

Tenga conto del fatto che il Mercato impegna 400 unità lavorative distribuite per due terzi sugli artigiani che gestiscono le botteghe in autonomia e un terzo dipendenti diretti del Mercato (guida e comunicazione, programmazione attività, eventi,

XXXX



* il numero comprende sia i dipendenti diretti che indiretti

contabilità). Il mercato è aperto tutti i giorni dell'anno, anche durante le festività, dalle 7:00 del mattino alle 24:00 e questa è una dinamica che riguarda tutti i mercati d'Italia. A Firenze, nel primo semestre di attività del 2014, abbiamo registrato due milioni di ingressi, e nel periodo dal 2014 al 2019, 3,5 milioni di ingressi all'anno, una media di 10mila persone al giorno.

E in queste prime settimane nel capoluogo lombardo?

In due settimane, abbiamo avuto 225mila ingressi nell'arco dell'intera giornata, ovviamente considerando il costante controllo dei green pass all'ingresso e il rispetto delle misure.

Dopo la pandemia, crede che torneremo a quell'idea di piazza e di convivialità che riecheggia tra i vicoli del mercato? Quali sono stati gli sforzi organizzativi di quest'ultima apertura?

Si tornerà certamente alla vita di una volta, forse in forma diversa. Per quest'ultimo progetto abbiamo cercato di



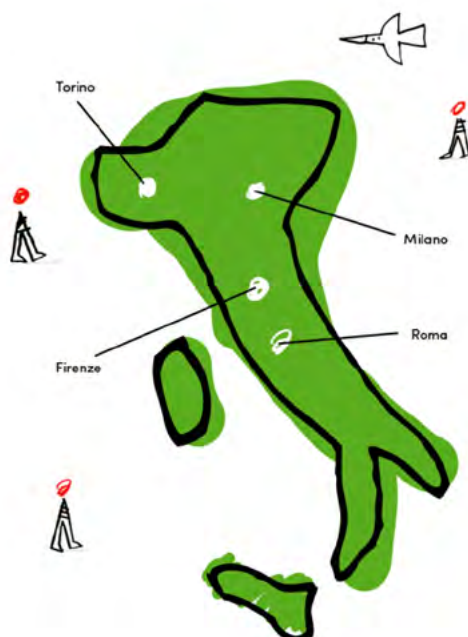
UMBERTO MONTANO

capire come muoverci in quella che è una delle città più esigenti d'Europa, portando la nostra esperienza al massimo livello. Stiamo tornando a vedere un flusso di soddisfazione anche se le capienze sono ancora al 50% e ci stiamo godendo la gioia del ritorno alla quasi-normalità. Quando torneremo alla totale normalità, forse potremo ripensare una progettualità. Speriamo di avercela fatta. I commenti generali sono positivi.

Che cosa c'è nel futuro del Mercato Centrale? Sta pensando a nuove mete in Italia? E all'estero?

Nel futuro del Mercato Centrale c'è il Mercato Centrale. Molta dell'attività artigianale è richiesta a noi stessi, ovvero noi facciamo il Mercato a condizione che ce ne occupiamo direttamente, autonomamente, senza fare ricorso a finanziamenti esterni. Il concept, quindi, è a fortissima impronta artigianale. Non subiamo per ora il fascino di mete esotiche. Io ritengo che, in tempi di pandemia, faremmo meglio a concentrarci su quello che già stiamo facendo, tenendo i piedi per terra e cercando di fare il meglio possibile in quello che già c'è. 🍷

XXXX





ECCO LA DIFFERENZA TRA GHOST RESTAURANT E DARK KITCHEN

Si aspettano interventi legislativi che, attraverso regole certe, obiettive ed uniformi, tutelino sia coloro che intendono intraprendere questo tipo di attività sia coloro che ne fruiscono

di alessandro klun

Il grande sviluppo del food delivery, anche e soprattutto in epoca pandemica, ha inciso profondamente sulla ristorazione, oggi sempre più attenta non soltanto ai piatti da servire in sala, ma anche a quelli da recapitare a domicilio. Suddividere la propria attività su questi due fronti, ha fatto sì che l'attenzione del settore ristorativo ai servizi di food delivery sia via via aumentata al punto che, complici le chiusure imposte dalla crisi sanitaria, alternate a parziali riaperture in cui la cucina era destinata al solo asporto e consegna a domicilio, si è giunti all'affermazione, anche nel nostro Paese, delle cosiddette "cucine fantasma" note come ghost o dark kitchen, ossia spazi dedicati alla preparazione e assemblaggio di piatti diretti alla sola consegna, quindi senza somministrazione in loco. Ma con una differenza.

Si parla ghost restaurant quando un ristorante, accanto alle tradizionali attività di cucina e sala, ne affianca un'altra che opera soltanto in rete, ricorrendo all'e-commerce e avvalendosi, prevalentemente, di piattaforme di food delivery. Si parla invece di dark kitchen quando viene avviata ex novo un'attività di somministrazione alimentare con sola cucina e consegna domiciliare.

Pur se sotto il profilo normativo ghost e dark kitchen rappresentano un fenomeno ancora oggi privo di adeguata regolamentazione e classificazione si può innanzitutto osservare che l'attività di ghost restaurant non richiede adempimenti specifici ed ulteriori rispetto alla comune ristorazione, ferma l'osservanza delle norme igienico-sanitarie in materia alimentare, incluse quelle relative al confezionamento e al trasporto dei piatti.

Le dark kitchen, in mancanza di autonoma disciplina, vengono ricondotte, al take away e alla ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto secondo il codice ATECO 56.10.2. Pertanto, l'avvio dell'attività richiede, in relazione al locale, una Scia sanitaria ai sensi del Regolamento CE n. 852/2004 e il superamento di un corso HACCP per la trattazione degli alimenti, naturalmente nel rispetto delle norme in materia di igiene dei prodotti alimentari, incluse quelle che prevedono l'obbligatorietà dell'indicazione degli ingredienti utilizzati e degli allergeni.

Per il servizio di consegna a domicilio il titolare della cucina fantasma potrà avvalersi, in via alternativa, della propria organizzazione, garantendo l'osservanza delle disposizioni igienico sanitarie relative all'utilizzo di confezioni o materiali adeguati a contenere gli alimenti (MOCA) e al trasporto in base al Regolamento CE 178/02, oppure avvalendosi di player operanti nel settore food delivery (ad esempio, tramite piattaforma specializzata) che dovranno assicurare al predetto titolare il rispetto delle citate prescrizioni da parte dell'incaricato alla consegna.

Questo in attesa di interventi legislativi che, attraverso regole certe, obiettive ed uniformi, siano in grado di tutelare sia coloro che intendono intraprendere questo tipo di attività, quale modalità emergente e alternativa del servizio di somministrazione alimentare, sia coloro che intendono fruirne. ▣

**Autore di testi sul diritto ristorativo – A cena con diritto*



MAGENES, IL BELLO DELLA SORPRESA

di nicola di molfetta

Chi frequenta i ristoranti da prima che espressioni come gourmet e stellato diventassero inflazionate e deboli di senso, sa bene che il bello dell'andare a mangiar fuori risiede nella possibilità di essere sorpresi. Non ho mai capito quelli che si esaltano per la possibilità di ritrovare esecuzioni ordinarie, casalinghe, in locali che a fine pasto presentano un conto tutt'altro che amorevole e domestico. Uscire a cena (o a pranzo, non fa differenza) deve essere qualcosa che valga la pena di essere raccontato. E purtroppo si tratta di una esperienza sempre più difficile da vivere. Si omologa tutto. I gusti. Le preparazioni. E alla fine, indovinare com'è che "andrà a finire" il pasto che ci aspetta, non è più così difficile.

Eppure è proprio quello che mi è successo qualche giorno fa quando sono stato a pranzo all'Antica Osteria Magenes, in mezzo alle risaie, in una frazione di Gaggiano, a due passi dalla Milano dei navigli.

È un ristorante di famiglia. Ma la tradizione, che pure permea la filosofia della proposta gastronomica, si ferma al rispetto e alla valorizzazione delle materie prime. E, fatta eccezione per il risotto "giallo" Milano, non diventa un freno per la creatività della cucina guidata da **Dario Guidi**. Io ho assaggiato la pappa al pomodoro dolce e salata, ricci di mare, parmigiano, limone; seguita dagli spaghetti, burro affumicato alla quercia, ostriche del "Po" e bergamotto; per poi divertirmi con un teatrale germano reale, fichi, tandori, humus al sesamo nero e salsa bordolese. Un crescendo di sapori, abbinamenti, coreografie. Una festa per gli occhi, l'olfatto e il gusto.

Questo è quello che si intende per alta cucina (sì, non mi imbarazza chiamare le cose con il loro nome). E che alla fine rende il pasto una vera e propria esperienza. Sostanza e meraviglia. Il tutto accompagnato da vini di livello: il Cinerino di Marziano Abbona e il Barbaresco di Rizzi. Torneremo presto. 🍷

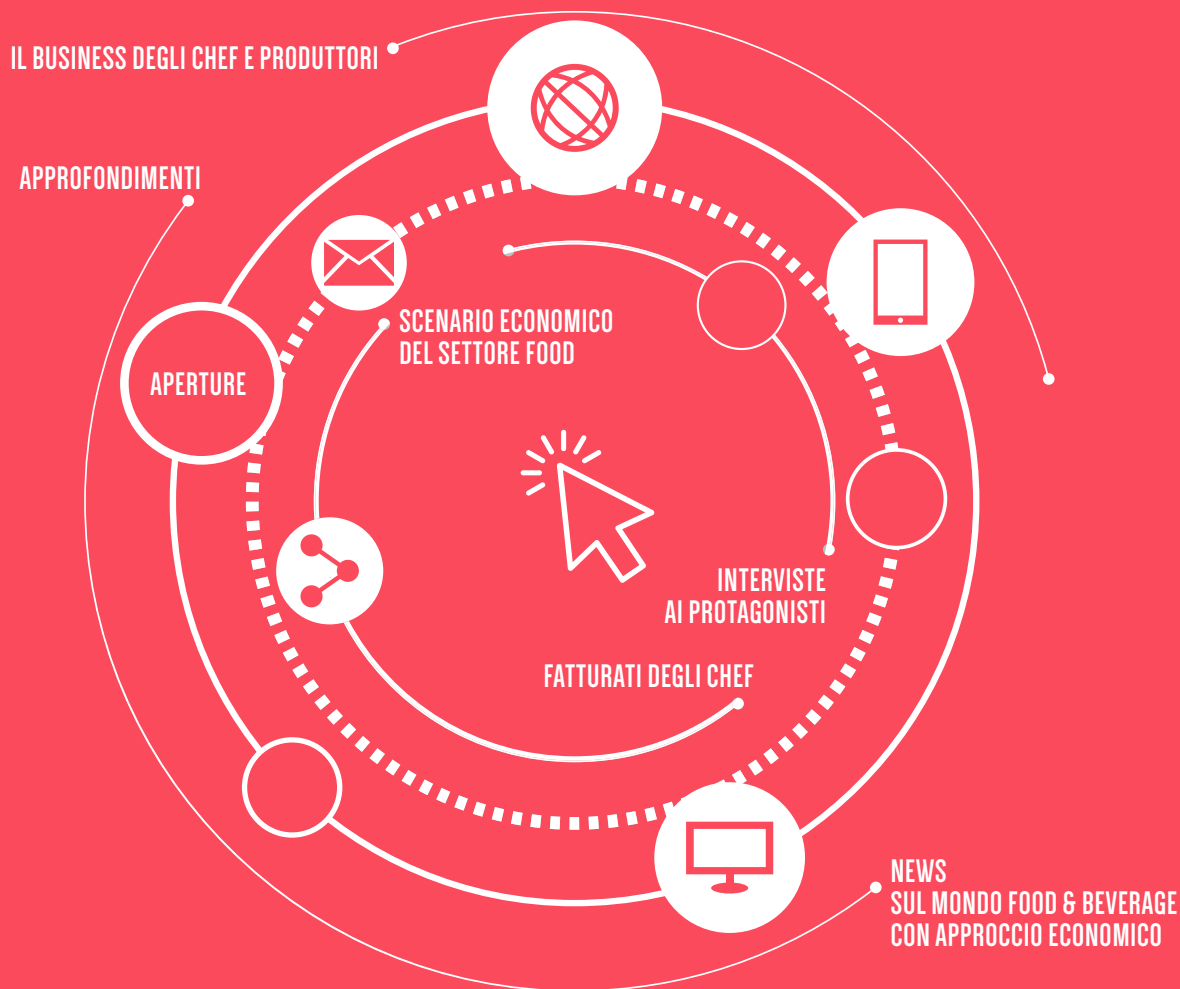
ANTICA OSTERIA MAGENES. VIA CAVOUR, 7 - BARATE DI GAGGIANO - 02 9085125 - WWW.OSTERIAMAGENES.COM





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

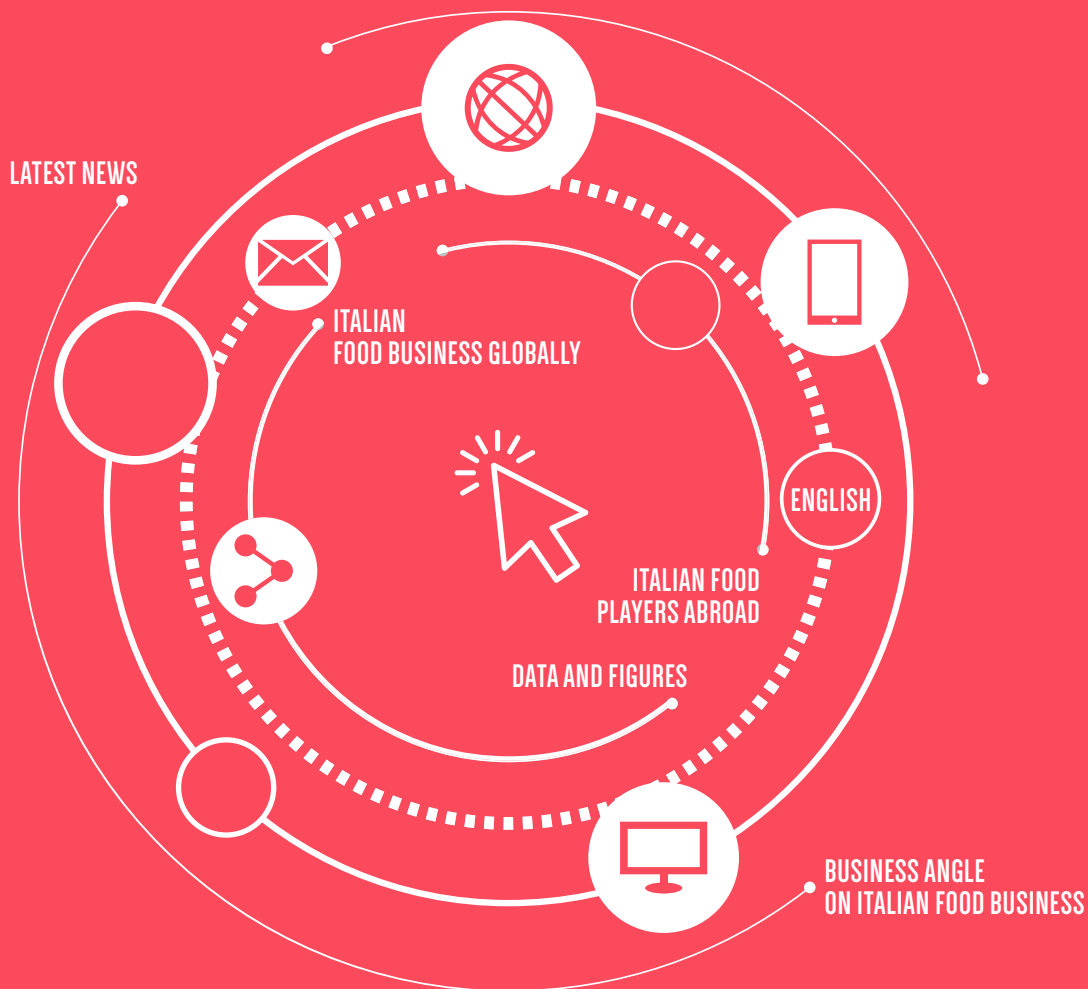


www.foodcommunity.it



FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com