

Alessandra Gritti

La strategia di TIP: dal lusso al tech

Private Capital

Ecco come la finanza sta cambiando il calcio

Moda: è l'ora del consolidamento

Tutti i numeri del settore e l'analisi dei trend e delle principali operazioni. Il deal più significativo del 2023? L'acquisizione del 30% di Valentino da parte di Kering. Advisor sotto la lente



L'economia dello spazio punta a quota 1.000 miliardi nel 2030

Secondo l'analisi di Pwc Italia, il mercato della Space Economy rappresenta un'interessante opportunità per le aziende italiane. Il settore ha una crescita media annuale del +11% rispetto ai 470 miliardi di euro del 2023, con l'obiettivo di raggiungere quota 1.000 miliardi nel 2030.

L'Italia gioca un ruolo chiave a livello internazionale nel settore: è il settimo Paese al mondo per investimenti nello spazio in relazione al Pil, per un ammontare totale di 4,6 miliardi. Il fatturato stimato del mercato Aerospace nel Paese gravita attorno ai 2,5 miliardi nel 2022. Al budget nazionale (circa 1,85 miliardi nel 2023) si aggiungono i 2,3 miliardi del Pnrr, oltre a 300 milioni provenienti dalla partecipazione italiana al programma Artemis. Nei prossimi tre anni, inoltre, sono previsti più di 3 miliardi di investimenti italiani nell'Esa. Nel 2024, si prevede un'accelerazione degli investimenti pubblici, che entro il 2026 raggiungeranno circa 7,3 miliardi, inclusi contributi a Esa, Asi, fondi PNRR e fondi europei.

Le sei opportunità di sviluppo globali per il settore nel 2024

- 1. Assistenza ai satelliti:** Si prevede un'espansione nel campo dell'assistenza ai satelliti. Entro il 2030 verranno lanciati tra i 60.000 ed i 100.000 satelliti, un aumento significativo rispetto agli 11.000 satelliti lanciati negli ultimi 60 anni.
- 2. Generazione di energia solare dallo spazio:** Al fine di sfruttare l'energia solare nello spazio per l'approvvigionamento di energia pulita e affidabile sulla Terra, questa soluzione sostenibile avrà un impatto significativo sul settore e sull'accesso all'energia.
- 3. Rimozione dei detriti:** Con l'obiettivo di mitigare i rischi di collisione attraverso la pulizia di detriti, come satelliti non funzionanti, lo sviluppo di tecnologie di cattura, come reti e bracci robotici, rappresenta un ulteriore catalizzatore di industria.
- 4. Turismo spaziale:** Il turismo spaziale rappresenta un'ulteriore opportunità nel settore, con un impatto positivo su entrambe le esplorazioni spaziali e le applicazioni terrestri, contribuendo attraverso investimenti e stimolando l'innovazione tecnologica.
- 5. Cybersecurity nello spazio:** Sono state di recente avviate varie iniziative Europee a fronte di questa tematica (come l'European Quantum Communication infrastructure), per costruire un'infrastruttura sicura contro minacce quantistiche e per definire un sistema di connettività satellitare globale, garantendo accesso sicuro e continuo ai servizi critici.
- 6. Miniaturizzazione e standardizzazione - Riduzione dei costi:** La standardizzazione dei nanosatelliti sta democratizzando l'accesso allo spazio, riducendo il tempo e le risorse richieste per lo sviluppo ed il lancio, implicando una significativa diminuzione dei costi di messa in orbita. 🚀

VIII edizione
Premio CFO Award



Invia la candidatura entro il 14 giugno
www.cfoaward.it

in collaborazione con

media partner

Anche quest'anno CFO Award sostiene
Fondazione TOG www.fondazionetog.org

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 16/05/2024
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 23/05/2024
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 30/05/2024
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 30/05/2024

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 10-14/06/2024
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 12/06/2024
- Rock the Law Milan, 13/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 27/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 27/06/2024

JULY

- Save the Brand - Foodcommunity Milan, 01/07/2024
- Italian Awards Rome, 04/07/2024

SEPTEMBER

- Legalcommunity Energy Day Milan, 12/09/2024
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 12/09/2024
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 19/09/2024
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 26/09/2024

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 02-04/10/2024
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 10/10/2024
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 17/10/2024
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 21/10/2024
- Inhousecommunity Days Switzerland Zurich, 24-25/10/2024
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 29/10/2024

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Legal Day Madrid, 05/11/2024
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2024
- Financecommunity Week Milan, 11-15/11/2024
- Financecommunity Awards Milan, 14/11/2024
- LegalcommunityMENA Awards Cairo, 21/11/2024

DECEMBER

- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/12/2024

2025 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 30/01/2025

FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 13/02/2025
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 27/02/2025
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 27/02/2025

MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 06/03/2025
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 13/03/2025
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 20/03/2025
- LC Sustainability Summit Milan, 25/03/2025
- LC Sustainability Awards Milan, 25/03/2025

APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 08/04/2025
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 10/04/2025

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Inhousecommunity
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Financecommunity / FinancecommunityWEEK
- Foodcommunity
- LC

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/11/23	
Research Period to	31/10/24	
Deadline Submission	Friday 14 June 2024*	
Report Publication	Feb-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 22 November 2024

FINANCE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/12/23	
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	Friday 28 June 2024*	
Report Publication	Feb-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT		
Research Period from	01/01/24	
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	Friday 13 September 2024*	
Report Publication	Apr-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 17 January 2025

TAX		
Research Period from	01/02/24	
Research Period to	31/01/25	
Deadline Submission	Friday 27 September 2024*	
Report Publication	Apr-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

CORPORATE		
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	Friday 17 January 2025*	
Report Publication	Jul-25	

LABOUR		
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	Friday 18 April 2025	
Report Publication	Oct-25	

REAL ESTATE		
Research Period from	01/07/24	
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	Friday 16 May 2025	
Report Publication	Nov-25	

INHOUSECOMMUNITY		
Research Period from	01/07/24	
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	Friday 23 May 2025	
Report Publication	Nov-25	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	Friday 30 May 2025	
Report Publication	Nov-25	

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	24/08/24	
Research Period to	31/08/25	
Deadline Submission	Friday 27 Jun 2025	
Report Publication	Dec-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 29 August 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

LABOUR		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/12/23	
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	Friday 28 June 2024*	
Report Publication	May-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT		
Research Period from	01/03/24	
Research Period to	28/02/25	
Deadline Submission	Friday 15 November 2024*	
Report Publication	Jun-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	Friday 17 January 2025*	
Report Publication	Jul-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

SWITZERLAND

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	Friday 15 November 2024	
Report Publication	Jun-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

MENA

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

MENA		
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/24	
Deadline Submission	Friday 27 June 2025	
Report Publication	Jan-26	

LATAM

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	Friday 30 May 2025	
Report Publication	Jan-26	

sommario

28

RUSSO DE ROSA, NEL NOME
DELLA DISCONTINUITÀ



115

LINEE GUIDA PER L'INFLUENCER MARKETING:
IN CAMPO IL GIURISTA D'IMPRESA



142

MODA: È L'ORA DEL
CONSOLIDAMENTO



172

FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO ENTRA
NEL CAPITALE DI PASTA BERRUTO



8

AGORÀ

Freshfields prende Giancarlo D'Ambrosio e cresce nel private equity

16

BAROMETRO

Real estate, un mega deal nel quadrilatero della moda

22

Valentina Pomares: più del genere, conti il merito

56

Intelligenza artificiale, le law firm prendono posizione

62

San Siro, i prossimi mesi saranno decisivi

68

Come il private capital sta cambiando il calcio

76

Penalisti, per quanto ancora potrete "fare da soli"?

82

SPECIALE

Legalcommunity IP&TMT Awards 2024

102

Fatturati: il record europeo di Garrigues

106

Avvocati e pricing: quel difficile equilibrio tra valore, esigenze dei clienti e profitto

108

OBIETTIVO LEGALITÀ

Violenza di genere: una corsa contro il tempo

110

Daria Ghidoni: "Il mio passaggio dall'azienda al libero foro"

114

DIVERSO SARÀ LEI

Genitore 1, genitore 2

120

Pseudo cooperative e rischi correlati

122

Laura Segni: "Ddl Capitali? La direzione è quella giusta"

126

SPECIALE

Sustainability Awards 2024

138

FAI: da Brescia alla Germania a fianco delle imprese

148

PRIVATE EQUITY FOCUS

154

Dal lusso al tech: la strategia di TIP

158

Fondo Italiano di Investimento: il mercato e la sfida della trasformazione

162

SPECIALE

Financecommunity Fintech Awards 2024

178

CALICI E PANDETTE

Arcana Blanche, una nobile birra a prova di galateo

180

TAVOLE DELLA LEGGE

Al Mercato, la steakhouse milanese

182

LO SPUNTINO

Benvenuti in Galera

184

MIMEMAG

Agorà

Freshfields prende Giancarlo D'Ambrosio e cresce nel private equity



GIANCARLO D'AMBROSIO

Nuovo arrivo in Freshfields. Si tratta di **Giancarlo D'Ambrosio**, già socio di Latham & Watkins, in cui ha lavorato per tredici anni, nella sede di Milano. Professionista di spicco nel settore del private equity e delle fusioni e acquisizioni, D'Ambrosio entra in qualità di partner del gruppo di private capital e della practice transazioni globali. Per **Julian Pritchard**, responsabile global transactions della law firm, «Giancarlo D'Ambrosio è una gradita aggiunta alla nostra practice europea di private capital e al più ampio team di transazioni globali. La nostra offerta di private capital è unica e leader di mercato, e lo studio serve una base diversificata di clienti a livello globale. Ora siamo in una posizione ancora più forte per supportare i nostri clienti». **Francesco Lombardo**, managing partner per l'Italia, ha aggiunto: «Si tratta di un professionista di alto livello con una solida

esperienza nella consulenza a fondi di private equity e alle loro società in portafoglio, con un'esperienza complementare allineata alla nostra practice di private capital in Italia e a livello globale». «Siamo convinti che il suo ingresso contribuirà in maniera significativa al successo dello studio negli anni a venire, nel perseguimento degli obiettivi di eccellenza che caratterizzano il nostro studio legale», ha sottolineato anche **Nicola Asti**, partner responsabile del team global transactions in Italia.

Negli ultimi 18 mesi, Freshfields ha ampliato la propria offerta nel settore a livello globale con una serie di ingressi senior in Europa, Stati Uniti e Asia. Recentemente, questa strategia ha incluso i lateral hire di **Neal J. Reenan** e **Ian N. Bushner** a New York.

Engie Italia, Angelica Orlando al legal, external relations & communication

Angelica Orlando è la nuova chief regulatory & public affairs officer, external relations & communication di Engie Italia. Si occuperà dunque non solo di regulatory & public affairs, ma anche di communication, events e media relations. Sarà a diretto riporto della ceo, **Monica Iacono**. Laureata in Diritto Amministrativo presso La Sapienza di Roma, dove ha poi conseguito un dottorato di ricerca, ha iniziato a lavorare nel settore energetico nel 2001 ricoprendo diversi incarichi in Enel e Terna. Dal 2015 era a capo della direzione affari legali, regolatori e istituzionali del gruppo Sorgenia.





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 S.p.A.
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoi 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 36727659



Banca Akros, Turelli è il responsabile M&A corporate & financial sponsors coverage

Maximiliano Turelli approda in Banca Akros in qualità di responsabile del team m&a corporate & financial sponsors coverage, con l'obiettivo di consolidare i rapporti della banca con i financial sponsors. La struttura affidata a Turelli è inserita nella funzione Corporate Finance guidata da **Alessandro Erbanni**. Nel corso della sua carriera, Turelli ha affiancato sia fondi di private equity che realtà imprenditoriali in svariati settori. Recentemente ha assistito il fondo Progressio nella cessione di Gardaplast e il fondo Clessidra nell'acquisto di Everton. Ha lavorato in Equita, K Finance/Clairfield International e UBM.



MAXIMILIANO TURELLI

K&L Gates, il finance cresce con l'ingresso di Chiara Anceschi



CHIARA ANCESCHI

Nuovo arrivo nella squadra di K&L Gates: è l'avvocata **Chiara Anceschi**, che fa il suo ingresso come socio del dipartimento finance a Milano. In arrivo da Dla Piper, Anceschi si occupa del settore del debito e lavora da anni su operazioni di lending, finanza strutturata, ristrutturazione del debito e work out di sofferenze. Prima dei suoi sei anni in Dla Piper, è stata in Freshfields e BonelliErede. Insieme a lei si uniscono allo studio anche **Giorgio Paludetti**, come counsel, l'associate **Carlotta Dionisi**, la junior associate **Sofia**

Stefani e la trainee **Elisa Massimetti**. Salgono quindi a 11 i professionisti del dipartimento finance della sede di Milano.



LEGALCOMMUNITY

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

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

TREND DI MERCATO

NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI

CAMBI DI POLTRONA

CLASSIFICHE / BEST 50

FATTURATI DEGLI STUDI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it

Geodis, Giacomo Paracchi è il nuovo general counsel



Giacomo Paracchi è stato promosso alla carica di general counsel di Geodis Holding. Il professionista è entrato nel gruppo a settembre 2023 con il ruolo di director of compliance. In passato ha lavorato nella direzione legale di Comifar – dove nel novembre 2018 era stato nominato chief legal officer per poi vedersi ampliare le proprie responsabilità anche al campo della compliance – e in quelle delle aziende Valtellina e Techint Group, dopo un'esperienza in studio legale durata dal 2002 al 2008.

Snam, Nicole Della Vedova è la nuova finance director

Nicole Della Vedova è stata nominata finance director di Snam, a diretto riporto del chief financial officer **Luca Passa**. Laureata in Business Administration presso l'Università Bocconi, dove ha anche conseguito un Master of Science in Finance, ha iniziato la sua carriera in Accenture, per poi passare prima in Eni e poi in Maire Tecnimont. Negli ultimi otto anni ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità in Enel, dove da ultimo è stata nominata head of corporate and structured finance. È stata anche membro della Platform on Sustainable Finance della Commissione Europea.



NICOLE DELLA VEDOVA



LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch

Fivelex allarga la partnership: a Roma arriva Francesca Pulejo



FRANCESCA PULEJO

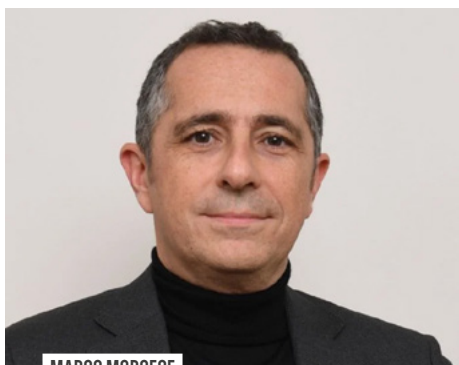
Francesca Pulejo entra in Fivelex studio legale e tributario in qualità di partner. Opererà dalla sede romana dello studio in Piazzale delle Belle Arti, Roma, presso la quale è già operativo il partner **Alessandro del Ninno**. L'avvocata Pulejo, proveniente dallo studio Orsingher Ortu, vanta un'esperienza ultraventennale nel contenzioso civile e societario per clientela corporate e istituzionale, nazionale e internazionale. Con il suo ingresso e la recente promozione a partner di **Andrea Brambilla**, il numero di partner di Fivelex sale a 15.

Alessandro Altei è il nuovo responsabile della direzione legale del gruppo 24Ore

L'avvocato **Alessandro Altei** è il nuovo responsabile della direzione affari legali e societari del gruppo 24Ore, con il ruolo di legal director. Proviene da Saes Getters, società tech quotata in cui ha militato per circa nove anni, dapprima da deputy general counsel e quindi, dal 2021, nel ruolo di group head of legal, compliance and regulatory affairs. Precedentemente ha lavorato in aziende quali Honeywell Italia, Siemens e Abb. Altei è specializzato in diritto d'impresa, operazioni di m&a e joint venture societarie, e sui temi della finanza, della sostenibilità e dell'Esg.



Koinos Capital: Marco Morgese nominato ceo, entra Roberto De Carlo come partner



MARCO MORGESE

Koinos Capital entra in una nuova fase di crescita con 3 diverse nomine: **Roberto De Carlo**, proveniente da 21 Invest, è entrato in qualità di partner; **Marco Airoidi**, founding partner di Koinos, è passato alla presidenza del neonato comitato investimenti della sgr per vagliare le proposte di investimento e cogliere le migliori opportunità sul mercato; contestualmente, **Marco Morgese**, founding partner insieme ad Airoidi, è stato nominato ceo della sgr, con l'obiettivo di accelerare il percorso intrapreso e sostenere lo sviluppo delle aziende in portafoglio attraverso una mirata strategia di buy & build.



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MENA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



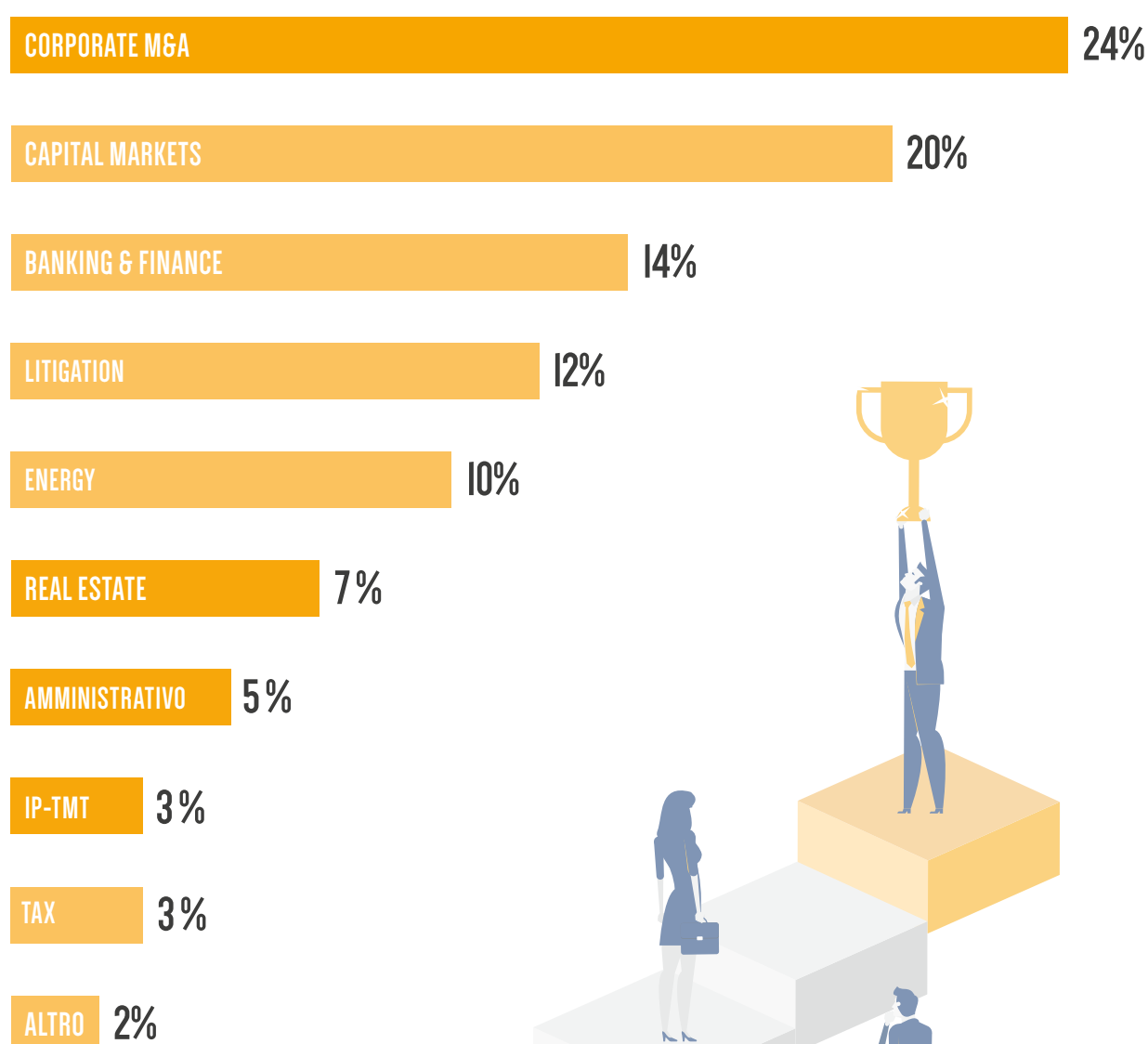
Follow us on



www.legalcommunitymena.com



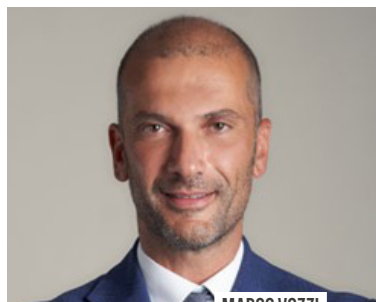
I SETTORI che tirano



Periodo dal 12 marzo 2024 all'15 aprile 2024. Fonte: Legalcommunity.it

PedersoliGattai con Blackstone nella cessione di Montenapoleone 8 a Kering, assistita da Chiomenti

Mega deal nel mercato real estate. Blackstone Property Partners Europe cede a Kering la società proprietaria dell'iconico e storico edificio milanese di via Monte Napoleone 8, per un corrispettivo di circa 1,3 miliardi di euro. Si tratta della più grande transazione di un singolo asset mai effettuata in Italia. E di fatto, si candida a essere una delle maggiori operazioni dell'anno. Sul piano legale, con Blackstone, hanno lavorato all'operazione gli avvocati di PedersoliGattai e di Simpson Thacher & Bartlett (Stb). I due studi hanno curato gli aspetti legali dell'operazione con i rispettivi team, composti dal partner **Andrea Francesco Castelli**, la senior counsel **Federica Baccigalupi** e l'associate **Matteo Luison**, con il coordinamento del managing partner **Bruno Gattai**, per quanto concerne PedersoliGattai; e dalla partner **Wheatly MacNamara** e dagli associate **Luca Sportelli**, **Manfredi Sclopis** e **Claudia Haavik** per quanto riguarda Stb. PwC Tls ha assistito Blackstone in tutti gli aspetti fiscali dell'operazione con il team composto dal partner **Marco Vozzi**, dal director **Andrea Fusaro** e dal senior manager



MARCO VOZZI



ANDREA FRANCESCO CASTELLI



WHEATLY MACNAMARA



UMBERTO BORZI

Santolo Lippiello. Blackstone Property Partners Europe Holdings, inoltre, è stata assistita da Kryalos sgr che ha svolto ruolo di advisor. Chiomenti ha assistito Kering con un team composto dai partner **Umberto Borzi**, **Giuseppe Andrea Giannantonio** e **Paolo Fedele**, dal senior associate **Alessandro Giacosa** e dalla counsel **Giulia Bighignoli**. Kering è stata assistita anche dallo studio legale francese **Gide**, con un team composto dai partner **Frédéric Nouel** e **Laurent Modave** e dal counsel **Pierre-Adrien Vibert**.

Situato nell'angolo più importante del Quadrilatero della Moda della città, l'edificio del XVIII secolo si sviluppa su cinque piani, per un totale di 11.800 metri quadrati di superficie lorda. L'immobile comprende oltre 5mila metri quadrati di spazi commerciali, che lo rendono uno dei più ampi di via Monte Napoleone. La transazione dovrebbe concludersi entro luglio 2024. Blackstone aveva acquisito la proprietà dell'immobile nel novembre 2021, come parte di una più ampia acquisizione di portfolio comprando Reale Compagnia Italiana.

La practice

Real estate

Il deal

Kering acquisisce Montenapoleone 8 da Blackstone

Gli studi

PedersoliGattai, Simpson Thacher & Bartlett, PwC Tls, Chiomenti, Gide

Altri advisor

Kryalos sgr

Il valore

1,2 miliardi di euro

Dentons e Simmons nell'acquisizione degli scali Farini e San Cristoforo a Milano

Lo studio legale Dentons ha assistito Redeus Fund, fondo di investimento alternativo immobiliare chiuso gestito da Prelios sgr, nell'acquisizione degli scali ferroviari dismessi Farini e San Cristoforo, di proprietà di Fs Sistemi Urbani, società capofila del Polo Urbano del gruppo Fs Italiane, assistita da Simmons & Simmons. La vendita, avvenuta per l'importo di euro 489,5 milioni, si inserisce nel programma di rigenerazione urbana dei sette scali ferroviari dismessi nel capoluogo lombardo, avviato nel 2017 con la sottoscrizione dell'accordo di programma Scali Milano da parte di gruppo Fs Italiane, Comune di Milano e Regione Lombardia.

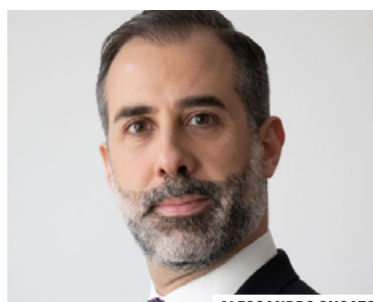
Dentons ha agito con un team guidato dal chairman dello Europe Board e managing partner Italia **Federico Sutti**, coadiuvato dal counsel **Alessandro Gnoato** e dall'associate **Elisabetta Colombo**, per gli aspetti di diritto immobiliare, nonché dal partner **Jacopo Brambilla Sica**, insieme al senior associate **Giuseppe Gagliardo**, per i profili edilizio-urbanistici, unitamente al partner **Alessandro Engst** e all'associate **Costanza Vianello** per le attività relative alla costituzione del fondo. Simmons & Simmons ha agito con un team guidato dalla partner



FEDERICO SUTTI



EMANUELA MOLINARO



ALESSANDRO GNOATO



MAURO PISAPIA

Emanuela Molinaro, coadiuvata dal supervising associate **Enrico Stefanelli** e, per gli aspetti urbanistici, dal partner **Mauro Pisapia**.

La practice

Real estate

Il deal

Acquisizione degli scali Farini e San Cristoforo

Gli studi

Dentons, Simmons & Simmons

Il valore

489,5 milioni di euro

Arrow Global acquisisce due immobili nell'area ex Richard Ginori a Milano. Tutti gli studi legali

Il fondo Sgt Areo Umbrella, gestito da Sagitta sgr, con il supporto di Europa Investimenti in qualità di advisor, tutti soggetto riconducibili al gruppo Arrow Global, asset manager alternativo europeo specializzato nel credito e nel real estate, ha perfezionato l'acquisizione di due immobili a Milano in zona Navigli, nell'area ex Richard Ginori, per la superficie totale di circa 16mila mq. I due edifici saranno oggetto di rigenerazione urbana e saranno convertiti a uso residenziale, con la realizzazione di circa 150 appartamenti di alta gamma. Il tutto, all'interno di una zona, quella dell'ex Richard Ginori, che rappresenta un esempio di riqualificazione di un'area produttiva. SI – Studio Inzaghi ha assistito il gruppo Arrow Global e Sagitta

sgr in tutte le fasi di due diligence acquisitiva (civile, edilizia e urbanistica) e nella successiva negoziazione di tutti i contratti per l'acquisizione dei due edifici, fino alla compravendita degli stessi, attraverso un team composto dal managing partner **Guido Alberto Inzaghi** e dall'associate **Chiara Cardile** profili di edilizia e urbanistica, e dalla equity partner **Ivana Magistrelli** e dall'associate **Donise Serenelli** per gli aspetti di contrattualistica civile e immobiliare relativi all'acquisizione. Lo studio legale Dentons ha prestato assistenza all'acquirente relativamente ai profili banking con un team composto dal managing counsel **Edoardo Galeotti**, dalla senior associate **Rosalba Pizzicato** e dalla trainee **Anna Zanoni**. Lo studio Debernardi e associati, ha prestato la propria consulenza all'acquirente relativamente ai profili fiscali sia nella fase di due diligence acquisitiva sia nel corso della negoziazione dei contratti per la compravendita degli asset immobiliari. Legance ha assistito i venditori (due fondi gestiti, rispettivamente, da Dea Capital Real Estate sgr e Castello sgr) in tutte le fasi del processo di vendita e nella negoziazione della contrattualistica necessaria ai fini del trasferimento dei due complessi immobiliari. Lo studio ha agito con un team guidato dal partner **Alberto Giampieri** e composto dalla counsel

Francesca Iannò, dal managing associate **Davide Rossi** e dall'associate **Leonardo Batini**, per i profili civilistici e real estate, e con il supporto del managing associate **Andrea Mazzola** per



GUIDO ALBERTO INZAGHI



IVANA MAGISTRELLI



EDOARDO GALEOTTI

gli aspetti di diritto bancario. I venditori sono stati altresì assistiti dallo studio Pirola Pennuto Zei & Associati, con l'associate partner **Alessandro Benassi**, per la consulenza in materia fiscale, e dallo studio PconP per gli aspetti di urbanistica ed edilizia. Dla Piper ha prestato assistenza a favore della banca finanziatrice Unicredit con riferimento al finanziamento concesso in favore di Sagitta sgr, con un team multidisciplinare guidato dal partner **Giampiero Priori** e composto dagli avvocati **Oreste Sarra** e **Clara Busin** per quanto attiene agli aspetti relativi alla redazione e negoziazione della documentazione finanziaria. Hanno inoltre prestato assistenza la partner **Carmen Chierchia** per i profili di natura urbanistica, la partner **Valentina Marengo** e l'avvocato **Jacopo Maria Devitini** per i profili di diritto immobiliare, il partner **Andrea Di Dio** per i profili fiscali, il partner **Agostino Papa** e l'avvocato **Caterina Anselmi** per i profili regolamentari dell'operazione di finanziamento. L'operazione ha inoltre visto tra gli advisor JLL, Dils, Yard Reaas, Asti Architetti, Planeta Studio Associato, J&A Consultants.

La practice

Real estate

Il deal

Arrow Global acquisisce due immobili

Gli studi

SI – Studio Inzaghi, Dentons, Debernardi e associati, Legance, Pirola Pennuto Zei & Associati, Dla Piper

Altri advisor

JLL, Dils, Yard Reaas, J&A Consultants

Le banche

Unicredit

PRIVATE CAPITAL DAY

REGISTER HERE

7TH MAY 2024 - MILAN

Park Hyatt - Via Tommaso Grossi, 1, Milan

- | | |
|---|---|
| 8:45 Check-in & welcome coffee | 10:40 Coffee break |
| 9:15 Welcome message | 11:00 ROUNDTABLE II:
Private capital in infrastructures |
| 9:20 Keynote speech | 12:00 Closing remarks and Q&A |
| 9:40 ROUNDTABLE I:
Trends and future
expectations of private capital | 12:30 Light lunch |

SPEAKERS*

Paolo Badino, Key Manager, Member of the Investment Committee, *Equiter*
Massimo D'Adamo, Partner, *F2i*
Alfredo Maria De Falco, Chairman & Partner, Founder *Vesper Infrastructure Partners*
Nicola Iorio, Managing Partner, *Palladio Holding*
Giuseppe La Loggia, Senior Partner, *EOS Investment Management Group*
Francesca Morra, Partner, *Herbert Smith Freehills*
Roberto Quagliuolo, Managing Director, Deputy Head of Private Equity
and Co-Head of Italy, *Tikehau Capital*
Fiammetta Roccia, Head of Permanent Capital, *H14*
Marco Ruini, Managing Partner, *ABC Company*
Augusto Santoro, Partner, *Herbert Smith Freehills*

**panel in progress*

For information: alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com

A portrait of Valentina Pomares, a woman with long blonde hair, smiling and looking slightly to the right. She is wearing a red jacket over a dark top with white decorative elements. The background is a blurred office interior with large windows.

Valentina Pomares: più del genere, conti il merito

MAG incontra la executive partner e co-head del dipartimento Employment and Pensions di Eversheds Sutherland in Italia. «La percezione delle possibilità di carriera è penalizzata dal dream gap». «Io insieme a tutte le colleghe aspiriamo a una parità di possibilità»

«Ci poniamo come obiettivo comune quello di promuovere ambienti e contesti di lavoro e relazione in cui tutti i colleghi possano sentirsi liberi di sviluppare appieno il proprio potenziale»

Donne e leadership negli studi legali. MAG ha deciso di parlarne con **Valentina Pomares**, executive partner e co-head del dipartimento Employment and Pensions di Eversheds Sutherland in Italia. Lo studio ha recentemente integrato la partnership con tre lateral, di cui due riguardanti l'ingresso di altrettante professioniste. Più in generale, poi, lo studio conta il 62% di personale femminile e porta avanti una serie di azioni che puntano alla promozione (anche) della leadership. L'obiettivo (uno dei tanti) è aumentare la rappresentanza femminile nella partnership almeno al 30% nei prossimi tre anni. Ma a guidare la crescita professionale e i percorsi di carriera, dice Pomares in questa intervista, deve essere sempre e comunque il merito.

Valentina Pomares: preferisce avvocatato o avvocato?

Preferisco "avvocato" per un tema di consuetudine; la maggior parte di clienti e colleghi si rivolgono a me utilizzando questo termine. È un termine da cui mi sento rappresentata. Ma naturalmente, nulla in contrario con chi, tra le colleghe, volesse declinarla al femminile.

Le donne nella professione sono ormai il 50% del totale della popolazione forense, ma il "potere" nel settore non è ancora così equamente distribuito: per quali ragioni?

Il rapporto tra genere femminile e leadership in tutti i settori non ha ancora raggiunto quella dimensione di parità cui tutti auspichiamo. E che comunque, indipendentemente dal genere, dev'essere di merito e non di forma. Ma è un fatto acclarato che oggi, alla base di questa disparità ci sono diversi fattori.

Quali?

Dalle troppo frequenti difficoltà a conciliare vita familiare e impegni professionali fino a tematiche culturali ancora più profonde. Tra queste l'attuale scarsità di rappresentanza al femminile in posizioni di leadership nel settore legale può generare una "carezza" di modelli di ruolo per le professioniste. Come conseguenza quindi, la percezione di possibilità di crescita, di carriera e il desiderio a raggiungere ruoli apicali sono condizionati, è il cosiddetto "Dream gap".

La promozione della gender equality è un obiettivo strategico sempre più diffuso. Un obiettivo che anche in Eversheds Sutherland state perseguendo. Con quali obiettivi?

La diversità è una grande forma potenziale di ricchezza. È questo uno degli aspetti su cui si concentra la strategia di diversity & inclusion (D&I) che il nostro studio sta promuovendo a livello globale.

In Italia e in Europa, insieme agli altri membri del comitato esecutivo, ci poniamo come obiettivo comune quello di promuovere ambienti e contesti di lavoro e relazione in cui tutti i colleghi possano sentirsi liberi di sviluppare appieno il proprio potenziale; e dove



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

5th Edition

ITALY Forty40 UNDER

23.05.2024

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

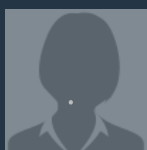
21.00 STANDING DINNER

22.30

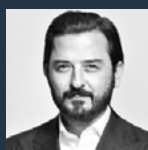
DJ SET & OPEN BAR

OFFICINE DEL VOLO

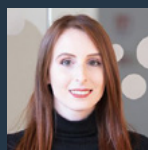
VIA MECENATE 76/5 | MILAN



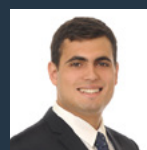
Emanuela Balzo
CFO -
Lundbeck Italia



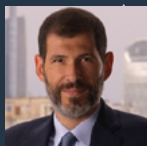
Andrea Bonante
Global Corporate Affairs e
Compliance Director
Moncler



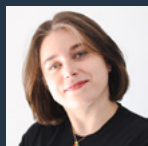
Linda Botto
Legal Specialist
Agrifarma



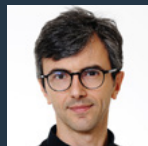
Marcello Caione
Group M&A Senior Advisor
Renera Energy



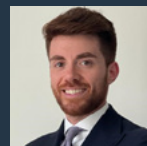
Silvio Cavallo
General Counsel and
Chief Compliance Officer
Pillarstone



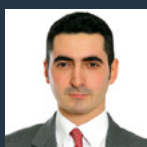
Martina Carantani
CEO & Art Director
Vepica



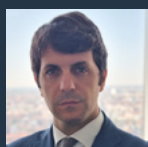
Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs
Tages Capital SGR



Giovanni Cimino
Senior Associate - Asset
Management, *Hines Italy*



Antonio Conforti
Responsabile Ufficio Legale
e Compliance, *Arpinge*



Stefano Crisostomo
Senior Legal Counsel
Assicurazioni Generali



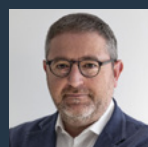
Pietro Diana
Investment Director
illimity SGR



Eduardo Di Mauro
Legal Director
Pernigotti



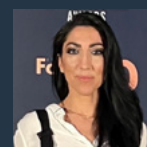
Lorenzo Maria Di Vecchio
General Counsel EMEA
Christian Dior Couture



Enrico Felter
General Counsel
& Sustainability, *Italgen*



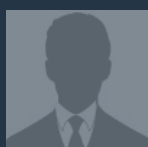
Marco Ferrari
Head of Legal NPE
Transactions
Intesa Sanpaolo



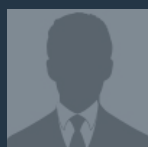
Alice Flacco
General Counsel
Microport CRM



Gabriele Gatti
Managing Director - Finance
Swisspower Rinnovabili Italia



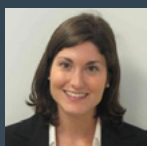
Riccardo Ghezzi
Director
H.I.G.



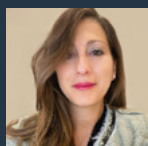
Stefano Giambelli
Managing Director
H.I.G.



Alvise Gonzato
Principal
Cinven



Laura Lazzarini
Head of Structured Lending
Deutsche Bank



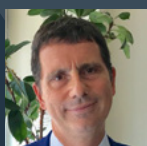
Tiziana Lombardo
Head of Legal
Haeres Capital Italia



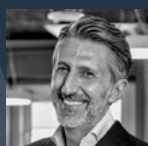
Chiara Maggio
Investment & Asset Manager
Amundi RE Italia SGR



Federico Manfrin
Group General Counsel
Gruppo Miroglio



Sandro Marcucci
CFO
Alba Leasing



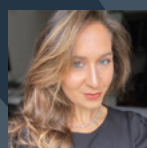
Claudio Minerdo
Direttore Risorse Umane,
Governance e Relazioni
Esterne, *Banca Progetto*



Tommaso Moroni
Principal
Peninsula Capital



Cristina Pelizon
Associate, Program Manager
Safinno Partners



Silvia Pincioli
Corporate Affairs Specialist
MFE - *MediaForEurope*



Olga Primiani
Legal Counsel e Regulatory
Affairs, *Banco BPM*



Francesca Salerno
Head of Group Significant
Litigations and Legal &
Corporate Affairs
Enel



Daniele Santoro
General Counsel Italy
ArcelorMittal Group



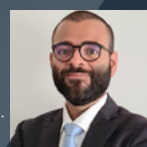
Chiara Scala
Tax Underwriter
Acquinox



Arianna Scocchera
Head of Italy
HFV



Ulisse Spada
General Counsel & Secretary
of the Board of Directors
DiaSorin



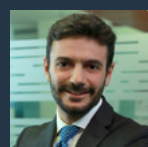
Giuseppe Stuppia
Head of Legal - Banking
& Finance
Banca Generali



Fulvio Tagliapietra
Senior Director, Financial &
Operational Restructuring
Advisory, *Alvarez & Marsal*



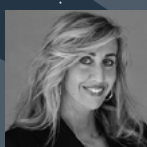
Giorgio Tosetti Dardanelli
General Counsel & Corporate
Secretary
Banca Profilo



Vito Tricarico
Vice President M&A
Societe Generale



Laura Tricomi
Legal Manager
Eusider Group



Laura Zanin
General Counsel
Itelyum Group

«Veniamo da alcuni mesi di ingressi importanti. Il nostro obiettivo attualmente è quello di potenziare le aree di Acquisition Finance e Restructuring»

l'identità di genere non costituisca una barriera del percorso di crescita professionale.

Quali azioni avete avviato?

Per poter raggiungere gli obiettivi di D&I prefissati dallo studio, abbiamo messo a punto un piano di azione incentrato su alcuni aspetti, tra cui: aprirsi a una nuova cultura del lavoro che adotti specifiche iniziative per la promozione della qualità della vita in termini organizzativi, operativi e complessivi per i professionisti e i dipendenti; cercando di motivare e accrescere le risorse, valorizzando il talento. Ma anche favorendo momenti e iniziative di relazione, clima e confronto e senso di appartenenza; nonché con retreat e altri momenti di condivisione.

E, infine, abbiamo messo in atto un piano per la crescita e lo sviluppo formativo delle risorse, con percorsi di carriera chiari e trasparenti.

A cosa puntate?

Attualmente la popolazione di Eversheds Sutherland a livello internazionale è composta al 61% da donne, quella italiana al 62%. Il nostro impegno per la diversità di genere si sostanzia nell'obiettivo di aumentare la rappresentanza femminile nella partnership almeno al 30% nei prossimi tre anni. Ribadisco tuttavia che i numeri non devono essere lo spartiacque o il "giro di boa", quanto una nuova dimensione culturale – e lo dico anche da giuslavorista – dell'interpretazione di nuove

tendenze e frontiere del lavoro. Per quanto riguarda l'inclusione, sono promotrice e sostenitrice, all'interno dell'organizzazione, di «European Secondment Programme», ovvero un'opportunità di poter trascorrere un periodo di tempo in uno degli uffici di Eversheds nel mondo, non solo per sviluppare nuove competenze, ma anche per conoscere e promuovere le varie culture. Nel 2023 hanno preso parte al programma 7 giovani avvocati dello studio italiano (tra i 30 e i 35 anni). Inghilterra e Svezia sono i paesi che hanno visto maggiore interscambio tra professionisti, rappresentando così le mete più ambite.

In che modo una leadership femminile può fare la differenza negli studi legali?

L'approccio alla professione legale può caratterizzarsi per alcuni aspetti più peculiari del mondo femminile, come l'empatia e l'intelligenza emotiva, la flessibilità e la capacità di ascolto. Ma anche questo è vero fino a un certo punto: a fare la differenza è sempre la persona e mai il genere. Questo vale anche per l'avvocatura. Più che di leadership al femminile, ci tengo a sottolineare l'aspetto della "possibilità della leadership"; io insieme a tutte le colleghe aspiriamo a una parità di possibilità che si focalizzi sulle competenze e l'abilità della persona.

Spesso però tutto si risolve in un semplice avvicendamento nelle posizioni di potere lasciando inalterato il modus operandi delle organizzazioni: è così?

Ci tengo a precisare che non esiste un modo unico di poter rappresentare una leadership efficace, ogni persona è diversa, siamo tutti "unici nel nostro genere" e ognuno di noi può apportare un valore aggiunto e arricchire le proprie organizzazioni. È pacifico che ci siano differenze in una leadership, che può essere influenzata da diversi aspetti legati alle caratteristiche personali, c'è chi è più empatico o emotivo, chi più autoritario e diretto. Anche se ciò che fa riconoscere la leadership oggi sono l'autorevolezza, le competenze e la capacità di sviluppare condivisione e appartenenza.

Quale sarebbe il cambiamento più determinante per l'effettiva realizzazione di un rovesciamento del paradigma?

Un cambiamento importante per il rovesciamento nel paradigma si potrebbe tradurre a mio avviso nel supportare in modo più efficace le professioniste. Mi riferisco a programmi di mentoring, coaching e programmi di formazione. Si dovrebbe ipotizzare un supporto per affrontare le difficoltà che possono ostacolare la crescita professionale e la loro efficacia nel ruolo di leader.

Che anno si prepara per Eversheds in Italia? Come si è chiuso l'ultimo esercizio?

Chiudiamo il 2023 in leggera crescita e sostanzialmente in linea con l'anno precedente, tanto più se consideriamo che è stato caratterizzato a gennaio 2023 dall'uscita del socio storico Riccardo Bianchini e dalla perdita dolorosa di un altro socio storico quale Marco Melisse.

Questi ultimi mesi sono stati per Eversheds particolarmente attivi in termini di crescita con una selezionata politica di lateral hiring, individuata nel corso del "Teambuilding Strategy Partners' Meeting" del giugno 2023, quale una delle primarie linee strategiche di crescita dello studio.

Ricordiamo chi è artrivato?

Abbiamo visto l'ingresso di professionisti di grande esperienza che siamo certi contribuiranno in modo significativo al percorso di continua e progressiva crescita del nostro studio. Con l'accordo di collaborazione internazionale con lo studio King & Wood Mallesons, Davide Proverbio si è unito al team italiano in qualità di partner e co-head of corporate m&a, con l'obiettivo di rafforzare quest'area. Sempre nell'area corporate, pochi mesi prima, aveva fatto il suo ingresso Tiziana Del Prete, in qualità di partner e head of corporate reorganisation. Ed è di qualche settimana fa l'ingresso, come partner e head of real estate, di Benedetta Amisano che mette al servizio dello studio la sua comprovata e riconosciuta esperienza in ambito immobiliare.

Tornerete a fare altri lateral hire? Ci può dare qualche anticipazione?

Veniamo da alcuni mesi di ingressi importanti; siamo sempre alla ricerca di eccellenze per il nostro studio, in modo da poter offrire il miglior servizio possibile ai nostri clienti con professionisti preparati e competenti. Il nostro obiettivo attualmente è quello di potenziare le aree di Acquisition Finance e Restructuring. 📌





Russo De Rosa, nel nome della discontinuità

Lo studio raggiunge il doppio traguardo dei 100 professionisti e 20 milioni di fatturato.
« In un momento storico di così grande instabilità, il nostro modello
ha trovato la sua consacrazione»

di nicola di molfetta

LEO DE ROSA E ALBERTO RUSSO

Individuare un target di mercato, comprenderne le dinamiche e i bisogni, elaborare una risposta efficace. L'elaborazione di una strategia di business da parte di uno studio professionale non deve mai prescindere da alcuno di questi tre fondamentali principi. Perché, quando un'organizzazione riesce a inserire la propria offerta nel punto in cui queste tre voci si incontrano, il ritorno della strategia è assicurato. Una delle storie simbolo, da questo punto di vista è quella dello studio Russo De Rosa Associati che ha scelto ([si veda il numero 68 di MAG](#)) di essere lo studio della discontinuità aziendale e familiare. Focus: l'impresa italiana. Azioni: cessione e apertura del capitale; protezione dai rischi; trasmissione fra generazione; ristrutturazione e riorganizzazione.

Quando **Leo De Rosa** e **Alberto Russo** hanno codificato la loro idea di organizzazione professionale sono partiti dalla analisi dello scenario e dalla comprensione dei bisogni del proprio mercato di riferimento: il capitalismo familiare italiano in tutte le sue declinazioni. «La clientela imprenditoriale è sempre stata la nostra "ossessione" e gli imprenditori italiani i "supereroi" alla cui "immortalità" ed "onnipotenza" ci siamo votati», dice a MAG De Rosa, nel corso di un'intervista che si rende necessaria nell'anno in cui lo studio per la prima volta dalla sua fondazione taglia un doppio traguardo di rilevante importanza simbolica superando quota 100 nel numero di professionisti e quota 20 in quello dei milioni di fatturato. Una crescita che si traduce in investimenti. L'ultimo, il più recente, riguarda l'arrivo di una nuova of counsel, **Barbara Schiavo** (ex Osborne Clarke), con cui lo studio ha deciso di spingere ulteriormente sul pedale del restructuring.

«La crescita ci ha consentito investimenti significativi: dalla tecnologia agli spazi di lavoro; dall'allestimento di un centro studi alle persone»

Partiamo da qui. Come si innesta questo ingresso nel progetto Russo De Rosa Associati?

Ci è sembrato un complemento naturale del nostro essere gli interlocutori della discontinuità. Barbara ha fatto parte, per più di vent'anni, di uno dei team più attivi nel settore dell'assistenza legale a pmi che si sono trovate a fronteggiare la necessità di ristrutturazione in situazioni di precrisi, crisi e insolvenza, partendo dall'esperienza in uno studio storico nel territorio della industrializzata provincia di Varese, integrandosi poi in studi di rilevanza nazionale e internazionale, con gli ultimi nove anni trascorsi in Osborne Clarke.

Come si integra questa mossa con il vostro modello?

Nei progetti di ristrutturazione, l'elemento della discontinuità, declinata sotto i profili gestionali, finanziari, industriali e, quando occorre, imprenditoriali, è l'aspetto necessario e vincente di tutti i piani di risanamento. Le sinergie con lo studio sono, quindi, promettenti.

Lo studio in cifre

100
I professionisti

20+
I milioni di fatturato nel 2023

14,3%
La crescita del 2023 sul 2022

1
La sede, a Milano

2000
I metri quadri dell'ufficio
in Piazza San Babila

4
I fondatori: Alberto Russo, Leo De Rosa,
Andrea Bolletta, Valerio Libani

7
I soci

Tutto parte dall'osservazione e comprensione delle esigenze del vostro mercato di riferimento...

Esatto. E nell'interpretazione di questi bisogni e aspirazioni, abbiamo rivolto la nostra attenzione alla dimensione straordinaria, nella consapevolezza che cicli di vita imprenditoriali e familiari si intersecano creando "punti di flesso" legati alla necessità di riorganizzare il business, gestire la dialettica tra generazioni e farsi trovare pronti in occasione delle avances di investitori, fondi di private equity e controparti industriali nazionali e internazionali.

E la straordinarietà, in questi ultimi anni non è mancata. Penso al Covid, ma non solo...

La straordinarietà è diventata un compagno di viaggio strutturale dei nostri tempi e del fare impresa. Gli ultimi tre anni ci hanno visto attraversare emergenze sanitarie, crisi finanziaria prima ed energetica poi, la ricomparsa prepotente dell'inflazione, il ritorno di una guerra in Europa, l'esplosione del conflitto in Medio Oriente. Essere





«Il nostro recruiting è impostato andando alla ricerca di profili con una base tecnica già consolidata, ma al tempo stesso ancora “plastici”, così da poter essere plasmati con il nostro stile»

imprenditori in Italia, poi, comporta sempre una buona dose di adattamento a un contesto normativo e regolamentare complesso. Da ultimo, la commistione tra dimensione familiare e aziendale spesso mette in crisi la continuità del nostro capitalismo, rappresentato, come noto, in ampia prevalenza da piccole e medie imprese.

La tempesta perfetta...

In un momento storico di così grande instabilità, il nostro modello di studio ha trovato la sua consacrazione.

Il che si riflette nei dati di crescita. Quali sono i più recenti?

Abbiamo superato i 20 milioni di ricavi e questo ci ha consentito una politica di investimenti molto significativa che va dalla tecnologia agli spazi di lavoro, dall'allestimento di un centro studi dedicato alla pubblicistica alle persone, naturalmente. A quest'ultimo riguardo abbiamo appena toccato quota 110 di cui, tolto lo staff, oltre 100 sono professionisti distribuiti tra practice legale, fiscale, successoria e valutativa in maniera sempre più omogenea.

In definitiva siete quasi raddoppiati rispetto al 2016, anno della nostra precedente intervista. Logisticamente cosa ha comportato?

Direi un significativo investimento in spazi di lavoro, che nel giro di pochi anni sono passati dai 300 metri quadri di via Pietro Verri ai quasi 2mila di Piazza San Babila. L'età media dei collaboratori è superiore ai trentacinque anni e anche la capacità di trattenerli è sempre maggiore. Tutto questo deriva "a cascata" da una forte "solidità di vertice" basata su una retention che sugli associati è di oltre 10 anni, mentre sui soci di oltre 15.

In effetti la crescita che avete perseguito negli anni è stata prevalentemente organica. Pochi i lateral come quello di cui abbiamo parlato all'inizio. Perché?

Per lavorare con un team allineato su un certo tipo di approccio e una ben definita attitudine all'assistenza dei clienti. Qui, raramente prendiamo neo laureati, così come di rado ricorriamo a lateral hire. Ci piace formare, se così si può dire, plasmare i nostri professionisti affinché confermino un certo livello qualitativo del servizio. Questo fa il paio anche con quanto

dicevo prima a proposito della sede. Siamo tutti qui, tutti a Milano, tutti su uno stesso piano. L'interazione reciproca, il confronto, la vicinanza sono fattori che creano valore.

E qui si chiude il cerchio con quanto diceva all'inizio, ampliando il ragionamento dall'analisi del mercato al rapporto coi clienti...

Il nostro modello di studio si basa oltre che sulla trasversalità delle competenze sulla profondità umana e culturale. Non so quante volte i nostri clienti dichiarano di averci scelti per la nostra capacità di "capire quello che non ci dicono". Non è un caso che il nostro recruiting è impostato andando alla ricerca di profili con una base tecnica già consolidata, ma al tempo stesso ancora "plastici", così da poter essere plasmati con il nostro stile di lavoro per molti versi "unico". Il ventaglio delle competenze richieste è ampio. La matrice spazia dal legale al fiscale, passando per i profili successori e valutativi con l'obiettivo di affiancare la clientela imprenditoriale nelle riorganizzazioni societarie, nella dialettica tra generazioni, nell'apertura del capitale a investitori finanziari e industriali e, da oggi, nella gestione delle crisi. 📄

Un modello in tre deal

Per comprendere ancora meglio il posizionamento e il ruolo di mercato che Russo De Rosa esercita bisogna guardare alle operazioni che lo studio segue. Mid market, passaggi generazionali, private equity: questi sono alcuni dei fattori ricorrenti. Si pensi all'assistenza fornita alla famiglia Boccacci e a Fonderia Boccacci (metallurgico) nell'operazione che ha portato all'ingresso di Consilium Sgr come nuovo socio di maggioranza. Qui lo studio si è occupato dei profili di passaggio generazionale interni alla compagine familiare venditrice, delle tematiche premiali a beneficio dei manager della società, e ha seguito le operazioni societarie riorganizzative propedeutiche alla cessione e le connesse tematiche valutative, gli aspetti negoziali (legali, fiscali e finanziari). Altro deal significativo è stato quello in cui Russo De Rosa Associati ha assistito la famiglia Zhang nell'operazione che ha portato, da un lato, al consolidamento della partecipazione di controllo in favore della seconda generazione, rappresentata da Giada Zhang; dall'altro, all'ingresso nel capitale di Mulan di un pool di investitori, guidato da Tamburi Investment Partners. Ma probabilmente, l'operazione bandiera degli ultimi tempi è stata l'assistenza a Style Capital nella cessione della maggioranza di Zimmermann ad Advent International. Qui lo studio ha elaborato la struttura di vendita considerando i profili crossborder dell'operazione (è stata venduta la holding australiana del gruppo), profili tax, gestione flussi finanziari e legal (gestione anche dei temi legati al cambio ed alla copertura sulle fluttuazioni della valuta). A quanto pare, si è trattato di una delle fusioni 2501bis più veloci della storia: due settimane!

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



IL PODCAST CULTURALE
CHE GUARDA LA BUSINESS COMMUNITY
CON LALENTE DELLA CULTURA POP



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



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10-14

JUNE 2024

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

Platinum Partners

BonelliErede
with LOMBARDI

CARNELUTTI
LAW FIRM



INTESA SANPAOLO

MAISTO E ASSOCIATI



PwC TLS

Gold Partners

Accuracy



Baker
McKenzie.

Becker
beckerlawyers.com

BERGS & MORE
LEGAL, TAX AND FINANCE ADVISORS

CASTALDI PARTNERS
1996

Desolve

EY
Building a better
working world

GEBBIABORTOLOTTO
FOUNDED 1980

GIANNI &
ORIGONI

GPBL

GRIMALDI ALLIANCE

mediolanum
BANCA

ORSINGER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

Pirola
Pennuto
Zei

FIPUCCIO
PENALISTI ASSOCIATI

SIMBARI
AVVOCATI PENALISTI

Wolters Kluwer

Silver Partners



bip.

Centro Servizi
INVESTIGATIVI

KROLL

SANTACROCE

Supporters

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

AIGI
ASSOCIATION ITALIANA
GIURISTI

ANDAF
Asociación Nacional
de Abogados de España

FONDAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI MILANO

MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION

Media Partners

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

LEGALCOMMUNITYGERMANY

LEGALCOMMUNITYMENA

INHOUSECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITYES

IBERIANLAWYER

THE
LATINAMERICANLAWYER

FOODCOMMUNITY



www.legalcommunityweek.com

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

Legalcommunity Week 2024

■ Open with registration
 ■ Private Event

THURSDAY 6 JUNE		Partners	Venue	
18:30 - 22:30	■	Pre-Opening Cocktail	 Consulenza in Comunicazione d'Impresa	Milan INFO
MONDAY 10 JUNE				
09:00 - 13:00	■	Opening Conference: "The Human Side of AI"	 PwC TLS	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
13:00  Light Lunch				
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "Essential Soft skills for Future Business Lawyers"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
16:00 - 18:00	■	Roundtable: "USA Election Outlook and Why Now is the Best Time to Expand Your USA Presence"	 beckerlawyers.com	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
16:00 - 18:00	■	Roundtable: "A data driven approach for the legal spend allocation for litigation and consulting services. KPIs and vendor rating models for internal & external lawyers"	 Wolters Kluwer	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
From 18:30	■	General Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo 8 - Milan INFO
From 20:15	■	Rooftop Party		CastaldiPartners Via Savona 19/A - Milan INFO
TUESDAY 11 JUNE				
8:00 - 9:30	■	Breakfast on Finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan REGISTER
9:15 - 13:00	■	Conference: "2024 Tax reform: impact on corporate groups and wealth management Industry"	MAISTO E ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
11:00 - 12:00	■	Dialogue on Strategic Negotiation		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
13:00  Light Lunch				
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "Italian Companies and Private Equity"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "Cybercrime"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
16:00 - 18:00	■	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
From 19:00	■	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda 3 - Milan INFO
From 20.30	■	A Midsummer Night's Dream Party		PAC Via Palestro 14 - Milan INFO
WEDNESDAY 12 JUNE				
6:15 - 8:30	■	Run the Law	  	Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande 122 - Milan REGISTER
9:00 - 13:00	■	Conference: "Sustainable Resolutions of International Commercial Disputes in a Tech-Driven World"	 GRIMALDI ALLIANCE	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
11:00 - 13:00	■	Roundtable: "Post-M&A Complexities: how to solve and prevent them"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER

SEE YOU FROM 10 TO 14 JUNE 2024

For information please send an email to : helene.thiery@lcpublishinggroup.com

www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2024

Open with registration Private Event

13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	Open with registration	Roundtable: "Fashion and Sustainability"	CASTALDI PARTNERS	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
16:00 - 18:00	Open with registration	Roundtable: "AI and Criminal Law Risks"	GEBBIA BORTOLOTTO	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
16:00 - 18:00	Open with registration	Roundtable: "IPOs and SMEs"	mediolanum	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
19:15 - 23:00	Private Event	Corporate Awards	LEGALCOMMUNITY AWARDS	Palazzo del Ghiaccio Via Giovanni Battista Piranesi 14 - Milan INFO
THURSDAY 13 JUNE		Partners	Venue	
09:00 - 13:00	Open with registration	Conference: "New trends of M&A transactions"	BonelliErede with LOMBARDI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
09:15 - 13:00	Open with registration	Conference: "The Golden Age of Pharma Innovation"	HERBERT SMITH FREEHILLS	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
11:00 - 13:00	Open with registration	Roundtable: "Africa: New Approach Strategies, the Mattei Plan and the Value of Finance"	BERGS & MORE	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	Open with registration	Roundtable: "G for Governance. Rules of good practice for the due diligence on contractors and prevention from illegal recruitment."	SIMBAR	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan REGISTER
From 18:30	Open with registration	Rock the Law - Corporate Music Contest	Centro Servizi INVESTIGATIVI ROCK THE LAW LCPUBLISHINGGROUP	Magazzini Generali Via Pietrasanta 16 - Milan REGISTER
FRIDAY 14 JUNE				
16:00 - 18:00	Private Event	International guests greetings	LCPUBLISHINGGROUP	Milan INFO

SEE YOU FROM 10 TO 14 JUNE 2024

For information please send an email to : helene.thiery@lcpublishinggroup.com

www.legalcommunityweek.com

CONFERENCE

THE HUMAN SIDE OF AI

ROLE OF GC BETWEEN ETHICS AND HUMAN TOUCH

10 JUNE | 09.00 - 13.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

PROGRAM

8:45	Check-In and Welcome Coffee	11:30	Three approaches to AI Ethics: insurance, marketing and legal
9:10	Greetings	11:45	AI Act between responsibility and ethics
9:15	Welcome Messages	12:30	Closing Remarks
9:30	GC and AI: an ethical shield	13:00	Light Lunch
10:00	New AI skills: The Mental Gym		
10:45	Coffee Break		

SPEAKERS

Gordon Abeiku Mensah, LL.M, PH.D, member of the board of advisor at the *Berkeley Center of Comparative Equality & Anti-Discrimination Law*, Consultant of the *World Bank* Researcher of the *Astrid Foundation*

Diana Allegretti, General Counsel, *Zurich Italia*

Riccardo Ceccarelli, CEO & Founder, *Mental Economy*

Emmanuel Conte, Councillor for Budget and Real Estate, *Municipality of Milan*

Matteo Frigerio, General Counsel, *The Fork, a TripAdvisor Company*

Antonino La Lumia, President, *Milan Bar Association*

Lucio Lamberti, Full Professor of Marketing Analytics and Analytics for Business Lab, *Politecnico di Milano*

Andrea Lensi Orlandi, New Law Partner, *PwC TLS*

Valentina Ranno, General Counsel, Head of Legal & Compliance, *L'Oréal*

Giovanni Stefanin, Co-Managing Partner, *PwC TLS*

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

REGISTER
HERE

Translation from/to



Patronage

ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRIDORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

Soft Skills

ROUNDTABLE

ESSENTIAL SOFT SKILLS FOR FUTURE BUSINESS LAWYERS

10 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER
HERE**



Translation from/to



Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

SPEAKERS

Giuseppe Catalano, Company Secretary and Head of Corporate Affairs,
Assicurazioni Generali | Chair, *AIGI*

Isabel Fernandes, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

Carlos Menor, Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia*

Reham Naeem, Head of Legal Gulf Countries, *Novartis*

Javier Ramirez, VP Legal & Associate General Counsel, Regions Litigation, *HP Inc.*
Head of Advocacy, *ACC Europe*

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

USA ELECTION OUTLOOK AND WHY NOW IS THE BEST TIME TO EXPAND YOUR USA PRESENCE

10 JUNE | 16.00 - 18.00**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

SPEAKERS*

Gabriel Monzon Cortarelli, Shareholder, International Practice Group Chair,
Europe & Latin America, *Becker & Poliakoff*

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

Simona Musso, Group General Counsel, *Lavazza*

Umberto Simonelli, Chief Legal & Corporate Affairs Officer & Company Secretary,
Brembo

Amanda Wood, Senior Federal Advocacy Director, *Becker & Poliakoff*

In progress*For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659REGISTER
HERE**

Event to be held in

PatronageILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRIDORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



A DATA DRIVEN APPROACH FOR THE LEGAL SPEND ALLOCATION FOR LITIGATION AND CONSULTING SERVICES.

KPI AND VENDOR RATING MODELS FOR INTERNAL & EXTERNAL LAWYERS.

10 JUNE | 16.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

**REGISTER
HERE**



Event to be held in 

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

MONDAY 10 JUNE

FROM 18:30

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI
PIAZZA BORROMEO 8 - MILANGENERAL COUNSEL
COCKTAILTO BE PRESENTED DURING THE EVENT:
GC CHAMPIONS LIST 2024
BY INHOUSECOMMUNITY.ITEVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS - THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL
FOR INFORMATION: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

ROOFTOP PARTY

CASTALDI PARTNERS
1996

Monday 10.06

From 20:15

Via Savona 19/A | Milan

Event dedicated to in-house counsel lawyers | This invitation is strictly personal

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Breakfast

ON FINANCE

11.06.2024

8:00-9:30

Gianni & Origoni

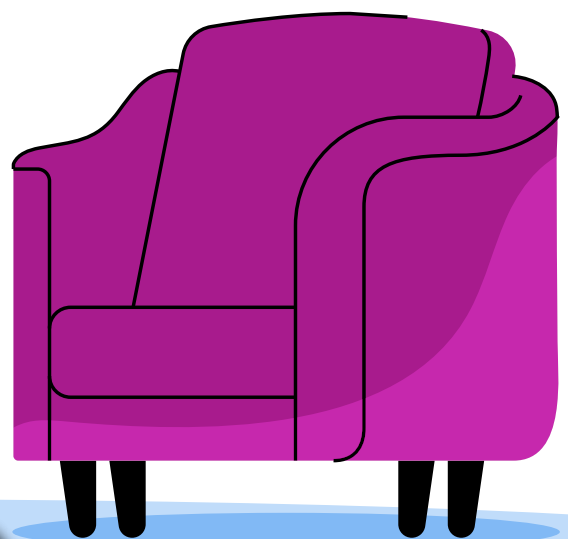
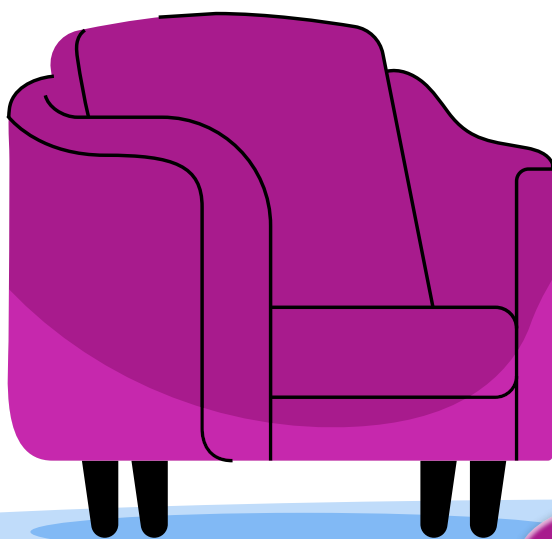
Piazza Belgioioso 2 - Milan

FRANCESCO GIANNI

Founding Partner, *Gianni & Origoni*

FRANCESCO CANZONIERI

CEO and Chairman of the Investment
& ESG Committees, *Nextalia SGR*



Register

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com



DIALOGUE ON STRATEGIC NEGOTIATION

11 JUNE | 11.00 - 12.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

SPEAKERS

Fátima Correia da Silva, Chief Compliance Officer, General Counsel & DPO, *Critical TechWorks*

Eric Eck, Founder, *Guirbaden*

Christof Höfner, Senior Legal Counsel, *Zurich Insurance Company Ltd*

REGISTER
HERE



Event to be held in 

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

ITALIAN COMPANIES AND PRIVATE EQUITY

11 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17

Milan, Italy

SPEAKERS***Massimo Di Terlizzi**, Co-Managing Partner, *Pirola Pennuto Zei & Associati***Isabel Fernandes**, General Legal Counsel, *Grupo Visabeira***Walter Ricciotti**, CEO & Co-Founder, *Quadrivio Group*

* Panel in progress

**REGISTER
HERE**

Translation from/to

*Patronage*ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRIDORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANOFor information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

CYBERCRIME

11 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17

Milan, Italy

PROGRAM*

Greetings

Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group, S.p.A

Speakers

Andressa Back, Legal and Corporate Affairs Director Italy, Metinvest Group

Eugenio Fusco, Deputy Prosecutor, Milan Public Prosecutor's Office

Marzia Francisci, General Counsel, American Chamber of Commerce in Italy

Luís Graça Rodrigues, Regional Head of Legal Department - Europe, Lusophone Africa & Philippines Minsait, an Indra company

Luca Nilo Livrieri, Director Sales Engineering Southern Europe, CrowdStrike

Alessandro Piva, Director of the CyberSecurity & Data Protection Observatory, Politecnico di Milano

Moderator

Andrea Puccio, Founding Partner, Puccio Penalisti Associati

REGISTER
HEREEvent to be held in 

Patronage

ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRIDORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

*In progress

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

11
JUNE
From 19:00

Women leadership: the in-house cocktail

Baker McKenzie
Piazza Filippo Meda 3 - Milan



Event dedicated to in-house counsel lawyers
This invitation is strictly personal

For information:

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

RSINGHER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

11
JUNE



A Midsummer NIGHT'S DREAM PARTY

FROM 20.30 • PAC VIA PALESTRO 14 • MILAN

FOR INFORMATION: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM • +39 02 36727659

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE COUNSEL LAWYERS - INVITATION ONLY

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday
12 JUNE 2024

6KM (NON-COMPETITIVE)

PARTICIPATION: €10

The fee includes: participation to the run,
use of the changing room, gadget, breakfast.

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PROGRAM:

6:15 am general gathering
6:30 am race departure
7:00 – 8:30 am use of the changing room
and breakfast



Organized by



Partners



CONFERENCE

SUSTAINABLE RESOLUTIONS OF INTERNATIONAL COMMERCIAL DISPUTES IN A TECH-DRIVEN WORLD



12 JUNE | 09.00 - 13.00 (LUNCH TO FOLLOW)

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER
HERE**



PROGRAM

8.45 Check-In and Welcome Coffee

9.10 Greetings

Aldo Scaringella, CEO

LC Publishing Group S.p.A.

9:15 Introduction

Giovanni Cerutti, Member of

AIGI General Council

9:30 Session I

"Simulation & Interactive Debriefing"

Participants

Alessandra Bini, Senior Counsel and Trust

& Compliance Officer Europe, *IBM*

Responsible for Lombardia-Liguria, *AIGI*

David Bloch, Shareholder, *Greenberg Traurig*

Marcello Marinari, Judge, ret.;

Banking and Financial Ombuds, *Bank of Italy*

Karim El-Halaly, Group Legal Counsel, *Viu*

11:00 Coffee Break

11:30 Session II "Panel Discussion"

Speakers

Rosy Cinefra, Vice President, Head of

Legal & Compliance, *NTT DATA Italia S.p.A.*

and President of the Board of Auditors, *AIGI*

Pietro Galizzi, Head of Legal, Regulatory

& Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società*

Benefit.

Christine Kang, Partner, Co-Chair of China

Practice, *Hughes Hubbard & Reed LLP*

Ralf Lindback, Managing Counsel, Dispute,

Insurance & Trade Management, *Marine, Wartsila*

Moderator

Giuseppe De Palo, Founder & President,

Dialogue Through Conflict Foundation and

Mediator and Arbitrator, *JAMS*

12:50 Q&As & Conclusion

13:00 Light lunch

Translation from/to



Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

POST-M&A COMPLEXITIES: HOW TO SOLVE AND PREVENT THEM

12 JUNE | 11.00 - 13.00**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

SPEAKERS***Silvia Baroffio**, Principal, *Accuracy***Giovanni Foti**, Partner, *Accuracy***Raffaele Legnani**, Managing Director, Head of Milan Office, *H.I.G.***Stefano Modenesi**, Partner, *DLA Piper*

* Panel in progress

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659**REGISTER
HERE**Event to be held in *Patronage*ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRIDORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



FASHION AND SUSTAINABILITY

12 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER
HERE**



Event to be held in 

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

AI AND CRIMINAL LAW RISKS

12 JUNE | 16.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

SPEAKERS*

Maurizio Bortolotto, Founding Partner, *Gebbia Bortolotto Penalisti Associati***Sara Citterio**, Group General Counsel, *Trussardi***Lorenzo Maria Di Vecchio**, General Counsel EMEA, *Christian Dior Couture***Giorgio Martellino**, General Counsel & Compliance Officer, *Avio S.p.A.***Claudia Ricchetti**, General Counsel and Board Secretary, *Ferragamo*

*In progress

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659REGISTER
HEREEvent to be held in 

Patronage

ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRIDORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

CONFERENCE

THE GOLDEN AGE OF PHARMA INNOVATION

13 JUNE | 09.00 - 13.00
(LUNCH TO FOLLOW)

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

PROGRAM

9.00	Check-In and Welcome Coffee	11.10	Coffee Break
9.30	Opening Remarks	11.30	Roundtable II - Late stage: the role of Italy in the global arena
9.40	Keynote Speech	12.45	Closing Remarks
9.55	Roundtable I - Early stage: challenges and opportunities	13.00	Light Lunch

SPEAKERS*

Alessandro Ban, Manager and Life Sciences Consultant

Francesco Cerruti, General Director, *Italian Tech Alliance*

Enrica Dogali, Group Chief Legal and Compliance Officer, *Angelini Industries*

David Ingrassia, Head of Group Corporate Governance, *Zambon*

Elena Paola Lanati, Ceo, Indicon and Vice President, *IAB- Italian Angels for Biotech*

Fausto Massimino, Legal, Compliance & Governance Head, *Roche Italia*

Alan Montgomery, Partner, Co-Head Pharmaceuticals, Co-Head of India Practice, *Herbert Smith Freehills*

Laura Orlando, Italy Managing Partner, Joint Global Head of Intellectual Property
EMA Co-Head of Life Sciences, *Herbert Smith Freehills*

Augusto Santoro, Partner, Head of the Italian Corporate Practice, *Herbert Smith Freehills*

Federica Tadini, General Manager, *G-Factor - Fondazione Golinelli*

* Panel in progress

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

**REGISTER
HERE**



Translation from/to



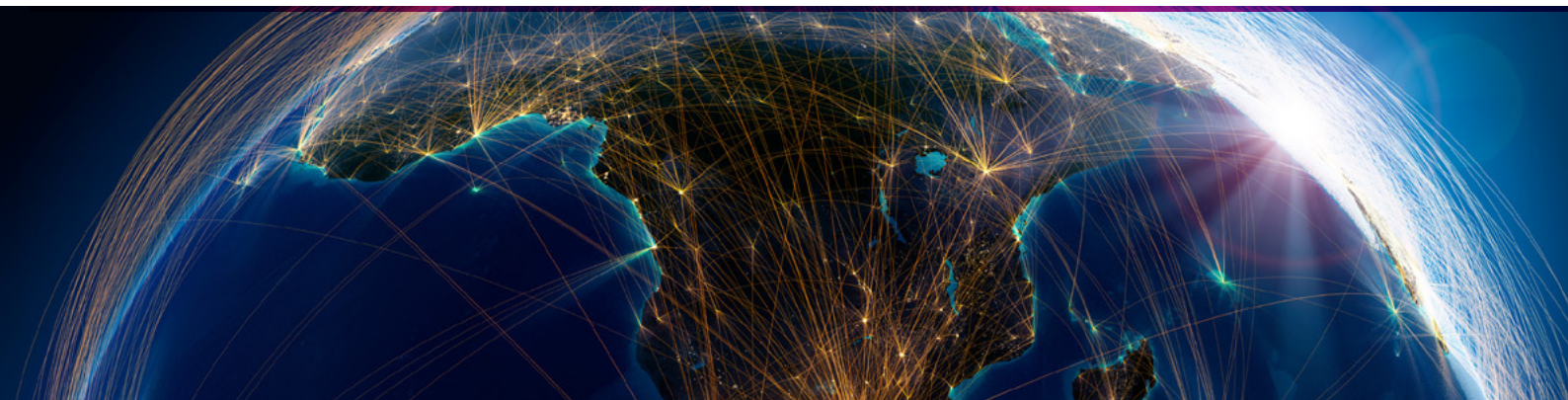
Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



ROUNDTABLE

AFRICA: NEW APPROACH STRATEGIES, THE MATTEI PLAN AND THE VALUE OF FINANCE

13 JUNE | 11.00 - 13.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

PROGRAM

Introduction

Massimo Zaurrini, Founder, *Africa Affari*

Panel:

Eugenio Bettella, Founding Partner, *Bergs & More*

Diamana Diawara, Director of Arbitration and ADR for Africa, *ICC Paris*

Giuseppe Mistretta, Director for Sub-saharan Africa, *Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation*

Rita Ricciardi, Founding Partner, *Bergs & More*

Mahmoud Shaarawy, Chief Legal & Compliance Officer, *HSA Group*

Q&A and Closing Remarks

**REGISTER
HERE**



Translation from/to



Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

G FOR GOVERNANCE.

RULES OF GOOD PRACTICE FOR THE **DUE DILIGENCE**
ON **CONTRACTORS** AND PREVENTION
FROM **ILLEGAL RECRUITMENT**.

13 JUNE | 14.00 - 16.00**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

SPEAKERS

Fabio Basile, Professor of Criminal Law, *Università degli Studi di Milano***Adriano Peloso**, Country Counsel, Legal Director, EMEA, Italy, Spain & Portugal, *Lenovo***Ciro Santoriello**, Deputy Prosecutor, *Public Prosecutor's Office of Cuneo***Domenico Santoro**, Judge for Preliminary Investigations, *Court of Milan***Armando Simbari**, Founder, *Simbari Avvocati Penalisti***Micaela Vescia**, Head of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanese S.p.A.***Marcella Vulcano**, Lawyer, President, *Advisora* | Expert in Prevention Procedure**REGISTER
HERE**Event to be held in *Patronage*ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRIDORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANOFor information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

SAVE THE DATE



13 JUNE 2024

MAGAZZINI GENERALI Via Pietrasanta, 16 - Milan

From 18.30

REGISTER

Media Partner



Partner



#CorporateMusicContest



Intelligenza artificiale, le law firm prendono posizione

Primo esserci. La competizione vede crescere l'importanza della frontiera tech. L'IA generativa è il terreno di gioco più battuto dai colossi del settore. Lo scenario sarà sempre di più human-led e tech-based

di nicola di molfetta

Qualcuno parla di “corsa agli armamenti”. Qualcun altro di costruzione di un nuovo “gold standard” legale. Di sicuro, nella storia delle professioni forensi ci sarà un prima e un dopo Chat Gpt. La piattaforma sviluppata da OpenAI, lo scorso anno, ha sconvolto (fra le tante, anche) la vita di milioni di avvocati che, nel mondo, hanno sperimentato per la prima volta la portata dell’impatto dell’intelligenza artificiale sul lavoro. Uno digita una domanda e quell’affare fornisce una risposta. Ma funziona davvero? La risposta è sì. Ma, c’è subito un ma. La tecnologia Gpt non può essere usata

in campo aperto e modalità open source. E se la si vuole impiegare in modo professionale bisogna salire di livello, sviluppare i propri tool e accertarsi che siano capaci di fornire risposte affidabili in un ambiente digitale sicuro per sé e per i propri assistiti. Tradotto: si può usare l’intelligenza artificiale nella professione solo se si investe seriamente nell’intelligenza artificiale applicata alla professione.

Tra i primi a partire, su questo fronte, ci sono stati gli avvocati di Allen & Overy che già da novembre 2022 hanno avviato una collaborazione con Harvey, la società fondata da ex avvocati e tecnici e sostenuta dall’Open Ai Fund (ne abbiamo parlato nel numero di 196 di MAG). L’esito più recente di questo percorso si chiama Contract Matrix. Si tratta di uno strumento che ora la law firm sta presentando anche in Italia e che opera su Microsoft Azure (si veda il box). Si tratta di un tool di negoziazione dei contratti che utilizza l’intelligenza artificiale e altre tecniche per

ContractMatrix, Allen & Overy e l’IA per la redazione dei contratti



L’ultima mossa di Allen & Overy sul fronte IA si chiama ContractMatrix ed è uno strumento di redazione dei contratti, ideato in collaborazione con Microsoft e Harvey. Ne abbiamo parlato con il socio **Amilcare Sada** che è il partner di riferimento per il Legal tech in Italia. «La tecnologia deve essere vista come strumento che permette a noi avvocati di essere sempre più efficienti nella gestione di determinate attività. Allen & Overy sta portando avanti in maniera convinta il lavoro di integrazione dell’attività dei professionisti con questi strumenti. Abbiamo un team legal tech che lavora con strumenti di terzi e nostri.

Siamo una fucina. Harvey e Contract Matrix sono le esperienze più visibili». ContractMatrix può essere utilizzato come applicazione web o come add-in, componente aggiuntiva, di Word, e sarà disponibile su Microsoft AppSource e Microsoft Azure Marketplace. «Allen & Overy è l’unico studio legale al mondo ad avere uno strumento di questo tipo disponibile con queste modalità», dice Sada. I risultati elaborati dall’intelligenza artificiale sono basati su “benches” di know-how giuridico di qualità. «Le funzionalità sono essenzialmente due: analisi e confronto rispetto a un benchmark di studio; e il suggerimento di come mettere il tutto in una bozza», perché l’ultimo passaggio deve essere ancora necessariamente “umano”. «È il principio del pilota automatico. Sappiamo che c’è, ma anche che non si lascia andare da solo». A questo [link](#) lo studio ha pubblicato un video in cui il socio David Wakeling, head of Markets Innovation Group (MIG), mostra, in pratica, cosa vuol dire usare Contract Matrix.

permettere agli avvocati di concentrarsi solo sulle questioni strategiche, “alleggerendoli” dall’elaborazione dei materiali. È stato stimato, che in determinati casi consente di risparmiare fino a sette ore di negoziazione. Al centro di questa tecnologia vi è un processo decisionale, e di giudizio, pari a quello di un professionista esperto. Lo strumento impiega sia la piattaforma di IA Harvey sia i prodotti Microsoft Azure OpenAI Service. Allen & Overy ha fatto già sapere che perfezionerà modelli ad hoc a seconda delle specifiche esigenze dei clienti. Lo strumento è stato studiato anche per ridurre le cosiddette “allucinazioni” in quanto i risultati elaborati dall’intelligenza artificiale sono basati su “benches” di know-how giuridico qualificato. A oggi, oltre mille avvocati di Allen & Overy utilizzano questo strumento internamente. Molti hanno anche partecipato attivamente alla sperimentazione, al perfezionamento e allo sviluppo, in vista del lancio.

Nello scorso numero di MAG abbiamo parlato di Hogan Lovells e del suo Craig, soluzione di IA generativa che consente di semplificare la revisione, redazione e creazione di documenti legali. Ma i casi e i nomi di questi strumenti si moltiplicano giorno dopo giorno. Simmons & Simmons, per esempio, a fine 2023 ha alzato il velo su Percy. Chiamato così in onore di uno dei fratelli che hanno co-fondato lo studio. Questo strumento è alimentato dal Gpt 4 di Open AI. È un’IA che opera esclusivamente nell’ambiente interno di Simmons e viene utilizzato solo dai suoi avvocati. Con lo sviluppo di Percy, gli avvocati e gli altri dipendenti di Simmons hanno accesso a uno strumento dotato della potenza del Large language model (Llm) Gpt 4, modificato per allinearsi al lavoro dello studio, in condizioni di sicurezza. Percy, tra le altre cose, assiste i professionisti di Simmons nella generazione di risposte esaurienti, nella sintesi di testi e nella stesura di documenti e si innesta nella più ampia e condivisa adozione a livello

Simmons & Simmons, con Percy mette al sicuro le funzioni Gpt



Da un lato c’è la necessità di miglioramento professionale, dall’altro quella di offrire ai clienti un servizio sempre più efficiente e accurato. Simmons & Simmons ha chiamato Percy il suo tool di intelligenza artificiale, come uno dei due fondatori della law firm. Percy assisterà i professionisti di Simmons & Simmons nella generazione di risposte esaustive, nella sintesi di testi e nella stesura di documenti. Lo studio prevede che, col tempo, lo strumento di intelligenza artificiale migliorerà in modo significativo il lavoro quotidiano dei professionisti e dei dipendenti, consentendo loro di concentrarsi su compiti più complessi, apportando maggiore efficienza allo studio e fornendo valore aggiunto ai clienti. Tra le

competenze più rilevanti che i professionisti si stanno impegnando ad acquisire, come racconta a MAG il socio **Edoardo Tedeschi** responsabile della practice Tmt e Digital Business per l’Italia, c’è quella di fare le domande giuste. «La vera sfida è il prompting. Noi abbiamo corsi obbligatori (e se non li fai rischi che non si accenda Outlook). Il corso ci aiuta a imparare a fare le domande giuste per ottenere le risposte più accurate». Per il resto, l’IA si occuperà di fornire agli avvocati informazioni fattuali. L’analisi e la strategia resteranno (almeno per il momento) in capo al professionista. «L’analisi del rischio non può che farla l’avvocato», sottolinea Tedeschi. La strategia di Simmons combina l’uso di Percy e di Copilot di Microsoft. «Percy, però, gira su un cloud privato e quindi consente alle ricerche e al prompting dei professionisti di Simmons di non finire sulla rete».

internazionale di un asset tech iniziata da qualche anno con l'acquisizione di Wavelength che lavora con gli avvocati per creare soluzioni tech e AI based per i clienti e per lo studio stesso.

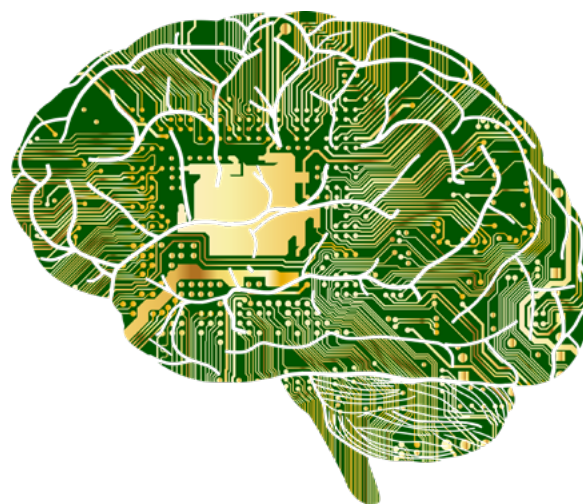
Linklaters, invece, ha scelto il nome Laila per il chatbot che, a novembre scorso, è stato presentato in una versione aggiornata frutto della cooperazione dei 2.500 utenti attivi interni allo studio che generano più di 2.600 domande al giorno. Laila è stata costruita all'interno della law firm dal team di sviluppo software, utilizzando l'infrastruttura Azure OpenAI di Microsoft. Anche in questo caso, tutte le richieste e le risposte sono conservate in un ambiente sicuro e controllato da Linklaters. L'analisi iniziale dei primi 6 mesi di utilizzo del chatbot ha mostrato che l'uso è stato globale, con richieste inserite in diverse lingue e da tutti gli uffici. Il team di sviluppo software di Linklaters ha collaborato con Microsoft per aggiornare regolarmente la "macchina". La versione 2 riflette le caratteristiche specifiche richieste dallo studio, tra cui la possibilità di caricare documenti più lunghi, di eseguire prompt e output più lunghi e di accedere ai risultati in tempo reale da Internet tramite Bing.

A febbraio scorso, poi, è stato Clifford Chance a far sapere che sta espandendo l'uso delle tecnologie di intelligenza artificiale con l'implementazione di Copilot per Microsoft 365 e Viva Suite. Queste soluzioni utilizzano l'intelligenza artificiale e l'elaborazione del linguaggio per migliorare la produttività, automatizzando una varietà di attività quotidiane come la gestione di riunioni, la predisposizione di e-mail e la gestione della posta in arrivo, nonché l'accesso all'apprendimento continuo e agli approfondimenti tramite Viva Insights e Viva Learning. Lo studio si è dotato anche di uno strumento di intelligenza artificiale proprietario, Clifford Chance Assist, sviluppato sulla piattaforma Azure OpenAI di Microsoft. L'implementazione è iniziata lo scorso anno dopo una fase approfondita di test con oltre 1.800 utenti per esplorare e validare casi pratici su operazioni e practice area dello studio.

L'elenco dei casi e dei progetti avviati dalle grandi insegne internazionali potrebbe continuare. Dentons ha lanciato fleetAi, Cms ha collaborato allo sviluppo di Noxtua, EY Law ha investito 1,4 miliardi di dollari per il progetto EYQ, mentre Baker McKenzie ha implementato Reionvent, e Orrick si è affidato a CoCounsel di Casetext per ricerche legali, analisi dei contratti e revisione dei documenti. Altri ancora ce ne sarebbero.

In tutti i casi, o quasi, gli studi precisano che il lavoro delle macchine e dei loro algoritmi sarà sempre supervisionato da professionisti in carne e ossa.

Per esempio, quando Pwc ha annunciato l'avvio della partnership globale Harvey, nella sua comunicazione ufficiale ha specificato che «l'intelligenza artificiale non sarà utilizzata per fornire consulenza legale ai clienti e non sostituirà gli avvocati né i servizi legali professionali». Detto questo, però, anche il colosso della consulenza, attraverso le sue "legal business solutions", ricorrerà ad Harvey che contribuirà a generare intuizioni e raccomandazioni basate su grandi volumi di dati, che consentiranno ai professionisti di Pwc di individuare più rapidamente le soluzioni "human led and tech based" nell'ambito di una strategia globale che è stata battezzata The New Equation. ■





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

10th

EDITION

corporate

12.06.2024

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

PALAZZO DEL GHIACCIO

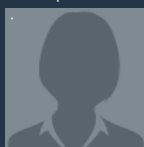
Via Giovanni Battista Piranesi, 14 | Milan

Partner

INTESA  SANPAOLO

#LcCorporateAwards  

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com - 02.36727659



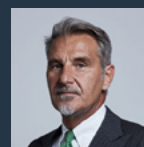
Diana Alleghetti
General Counsel
Zurich Italia



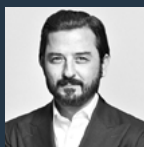
Orlando Barucci
Founding Partner and Executive Chairman,
Vitale&Coale&Co



Claudio Berretti
Direttore Generale
Tamburi Investment Partners



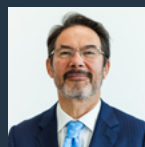
Federico Bonaiuto
General Counsel
Leonardo



Andrea Bonante
Global Corporate Affairs e Compliance Director
Moncler



Massimiliano Boschini
Responsabile Partecipazioni Istituzionali, *Intesa Sanpaolo*



Giovanni Carenini
Condirettore Generale
Amundi SGR



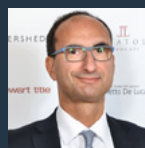
Matteo Cirila
Amministratore Delegato
IGI Sgr



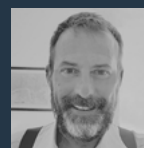
Antonio Corda
Legal Affairs, External Affairs & Corporate Communication Director, *Vodafone*



Giovanni Cucchiato
Group General Counsel
Dedalus



Simone Davini
Managing Director Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole Corporate & Investment Bank*



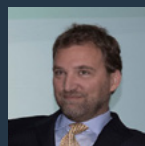
Maurizio Di Bartolomeo
Legal Director & Secretary
Giochi Preziosi



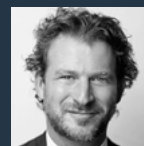
Eduardo Di Mauro
Legal Director
Pernigotti



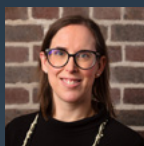
Cristina de Haag
Head of Legal Italy
Borsa Italiana Euronext Group



Antonio La Verghetta
Regulatory Relations EMEA – Head Regulatory Engagement & Integration, *UBS*



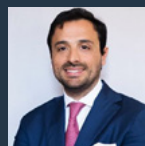
Giovanni Lombardi
General Counsel
ilimity Bank



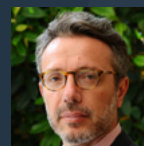
Giulia Malusa
Director – Head of Italy
Howden M&A



Diego Manzetti
General Counsel Europe
AIG



Fabrizio Manzi
General Counsel and Chief Legal & Compliance Officer
Italiaonline



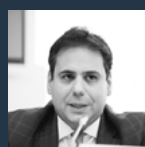
Michele Marocchino
Managing Director, *Lazard*



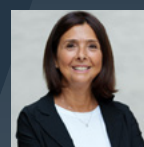
Stefano Martinazzo
Partner – Responsabile Forensic Accounting – Internal Audit & Litigation, *Axerta*



Roberto Mastrososa
Director Corporate & Legal Affairs, *Prelis SGR*



Jacques Moscianese
Executive Director, Group Head of Institutional Affairs, *Intesa Sanpaolo*



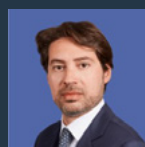
Paola Nocerino
General Counsel
Air Liquide Italia



Agostino Nuzzolo
General Counsel and Legal Affairs Executive Vice President – Secretary of the Board, *TIM*



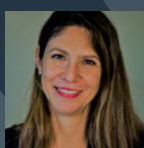
Sandro Patti
CIO & founder
Valiant Asset Management



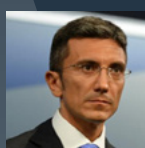
Mauro Premazzi
Managing Director and Head of Italy IB, *Jefferies*



Angelica Ruggeri
General Counsel
Golden Goose



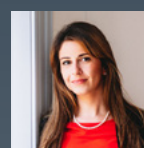
Valérie Ruotolo
Geo Compliance & Corporate Legal Lead for ICEG, *Accenture*



Renato Salsa
Partner – Corporate Finance Leader – Head of M&A, *EY*



Michele Scibetta
General Counsel
Sirti



Arianna Scocchera
Head of Italy, *HFW Partners*



Umberto Simonelli
Chief Legal & Corporate Affairs Officer, *Brembo*



Roberto Tazzioli
Head of Group Legal NPE and Corporate Transactions, *Unicredit*



Isabella Toth
Direttore Affari Legali e Societari
HPE Italy



Micaela Vescia
Direttore Affari Legali e Societari, *Azienda Trasporti Milanesi*



Marco Vismara
Partner, *CDI Global*



Francesco Roberto Wembagher
General Counsel, *Quaestio Capital SGR*



Pierluigi Zaccaria
Direttore Legal & Corporate Affairs, *SEA*



Laura Zanin
General Counsel, *Italyum Group*



Umberto Zanuso
Head of Structured Finance, *Fineurop Sodalitè*



San Siro, i prossimi mesi saranno decisivi

Entro giugno sapremo di più sul destino della Scala del calcio. MAG fa il punto sulla situazione stadi, in Europa e in Italia, con Carmen Leo, partner real estate di Lca

di giuseppe salemme

Nei meandri di una serie di procedimenti si sono perse la maggior parte delle proposte di nuovi stadi in Italia, incluse quelle di Milan e Inter

Se *l'affaire* San Siro fosse una partita di calcio, ora saremmo in quell'infinito lasso di tempo tra un tackle molto duro e la decisione dell'arbitro. L'attesa è su due fronti, dai quali dipenderà molto del futuro della Scala del calcio. Da un lato, il ricorso del Comune di Milano contro il vincolo posto dalla Soprintendenza ai beni culturali sui primi due anelli dello stadio (quelli "storici", precedenti all'ampliamento in occasione dei Mondiali del 1990), su cui il Tar Milano dovrebbe esprimersi entro metà maggio. Dall'altro, l'analisi di fattibilità di un progetto di ristrutturazione e ammodernamento, che la società di costruzioni Webuild sta conducendo *pro bono* per il Comune, e il cui esito dovrebbe essere reso noto entro giugno: l'obiettivo sarebbe dotare San Siro di nuove aree vip e commerciali, lavorando "intorno" al vincolo (qualora venisse confermato dal Tar) e consentendo al contempo il regolare svolgersi delle partite.

Le due iniziative sono la reazione del Comune alla "fuga" di Milan e Inter, i due club calcistici che oggi giocano a San Siro e che, almeno dal 2019, lavorano concretamente per dotarsi di uno stadio più attrezzato (e redditizio). A inizio 2024, il Milan ha acquisito un terreno di 256mila metri quadri a San Donato, e ha ottenuto l'approvazione da parte della relativa giunta comunale alla presentazione di un progetto di nuovo stadio; l'Inter starebbe invece valutando la fattibilità di un progetto simile a Rozzano.

Insomma, un teatro storico del calcio italiano rischia di ritrovarsi presto senza pubblico e senza attori, lasciando al Comune l'incombenza di capire cosa fare di uno stadio sì iconico, ma anche vecchio e costoso: la sola manutenzione costerebbe circa 5 milioni di euro l'anno. Il tutto mentre le due squadre simbolo di Milano si trasferirebbero molto più lontano dal centro, con tutte le implicazioni del caso: scomodità per i tifosi, necessità di costruire le infrastrutture necessarie a ospitare in sicurezza decine di migliaia di persone, proteste dei cittadini locali (a San Donato è già partito un ricorso contro il nuovo stadio). La domanda, per milanesi e appassionati in genere, rimane una: era proprio inevitabile arrivare a questo punto?

PERCHÉ FARE UNO STADIO IN ITALIA È COSÌ DIFFICILE

Nei giorni scorsi sono circolate online le foto del nuovo Santiago Bernabeu, lo stadio del Real Madrid: un'astronave multifunzionale da quasi 90mila posti, arrivata a costare circa 1,76 miliardi di euro (una cifra lievitata a causa dei tassi d'interesse record), ma da cui il club punta a trarre un significativo *boost* di ricavi, calcistici e non. Un investimento di queste dimensioni non è alla portata di alcun club italiano, ovviamente. Ma anche il Barcellona, nonostante la profonda crisi finanziaria in cui si trova, completerà quest'anno i lavori per il

«I ricavi garantiti dagli stadi di proprietà sono talmente più alti che per i club sono ormai una componente imprescindibile per restare competitivi»

nuovo Camp Nou, che punta a raggiungere una capienza record da 105mila persone. L'Atletico Madrid, che fattura più o meno quanto i principali club italiani, ha inaugurato nel 2017 un nuovo stadio (costruito in partnership con il Comune e poi acquisito) e demolito senza troppi convenevoli lo storico ma ormai vecchio Vicente Calderón. Anche le squadre inglesi sono note per non farsi troppi problemi a demolire e/o ricostruire le case dei loro tifosi.

In Italia, invece, sono più i progetti di nuovi stadi che si arenano rispetto a quelli che si realizzano. La colpa, prevedibilmente, è in primis della complessa burocrazia sui progetti di edificazione su suolo pubblico. «La legislazione italiana non facilita certo la realizzazione o riqualificazione di strutture sportive in tempi brevi», spiega **Carmen Leo**,

avvocata partner del dipartimento real estate dello studio Lca. «Dallo studio di fattibilità all'effettivo via libera alla realizzazione, intercorrono una serie di passaggi: il progetto preliminare va presentato all'amministrazione comunale, che deve indire una conferenza dei servizi istruttoria, a cui partecipano le varie amministrazioni e organismi competenti (dai vigili del fuoco, alle società sportive, alle Asl, alle soprintendenze). Un passaggio che richiede dai 180 giorni, all'anno; e da cui derivano quasi sempre una serie di indicazioni che devono essere implementate nel progetto. A quel punto, risolti tutti i dubbi, il Comune può dichiarare il pubblico interesse, e dare il via alla stesura del progetto definitivo. Su cui però va indetta una nuova conferenza dei servizi, stavolta non solo istruttoria ma decisoria, la quale valuta il progetto definitivo e conclude i suoi lavori rilasciando tutti i permessi necessari alla realizzazione dell'impianto sportivo. Anche qui, i termini sono lunghissimi e non perentori, quindi vengono spesso prorogati o disattesi...». Nei meandri di questi procedimenti si sono perse la maggior parte delle proposte di nuovi stadi in Italia, incluse quelle di Milan e Inter.

Un tentativo di agevolare l'iter era stato fatto con il cosiddetto decreto Semplificazioni (decreto-legge n.76/2020), il quale «conteneva un articolo "sblocca-stadi" che limitava il numero di vincoli opponibili ai progetti di nuovi stadi. Ma anche questa norma è stata superata, dal decreto legislativo n.38/2021». Le nuove disposizioni da un lato hanno reintrodotta la possibilità per soggetti quali i ministeri di apporre vincoli (talvolta politici) ai progetti; dall'altro, puntavano a rendere più appetibile la costruzione di impianti sportivi consentendo di sviluppare intorno a questi ultimi anche aree di altro tipo: ad esempio residenziali, commerciali o lavorative. «Ma paradossalmente l'effetto è stato opposto: molti imprenditori hanno esagerato, presentando progetti squilibrati tra



la parte sportiva e quella commerciale». Un esempio è quello del progetto dello stadio della Roma che includeva, oltre allo stadio in sé, un *business park* da 287mila metri quadri con ben tre grattacieli alti fino a 220 metri.

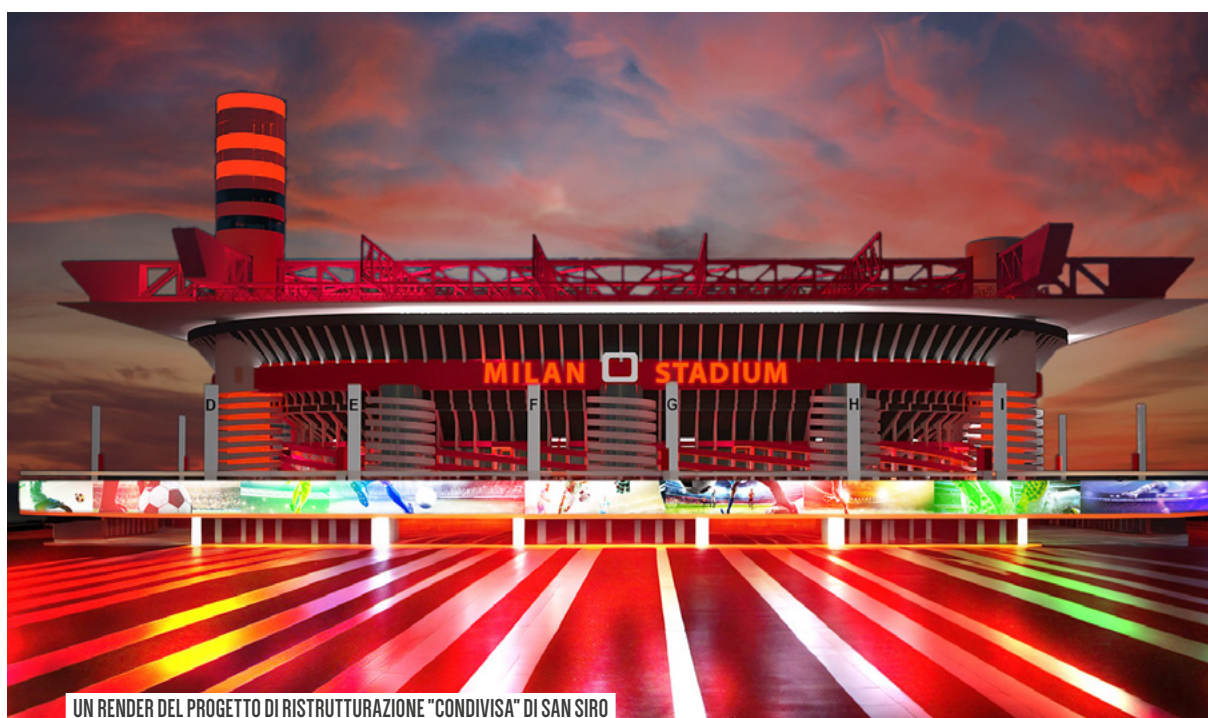
Nella maggior parte dei Paesi esteri, prosegue l'avvocata Leo, gli iter sono più semplici perché i terreni su cui edificare sono privati. Una soluzione per i club sarebbe quindi acquisire il suolo pubblico per poi potersi muovere più liberamente; ma le amministrazioni sono normalmente restie a questo tipo di soluzioni per la complessa determinazione del valore dell'immobile e/o del suolo, sempre a rischio di sanzioni da parte della Corte dei Conti per possibili danni erariali. Un possibile compromesso è quello trovato da club come Juventus o Udinese, i quali «hanno presentato progetti meno speculativi, volti alla sola ricostruzione degli stadi e alla predisposizione di aree commerciali o ristorative nello stadio o nelle immediate vicinanze. Così hanno trovato più facilmente un accordo con le amministrazioni, che hanno venduto ai club un diritto di superficie valevole per 99 anni.».

I, 2, 3... STADI?

A oggi, prevedere quanti stadi di calcio

avrà Milano tra dieci anni è una missione impossibile. L'eventualità che sia Milan che Inter costruiscano uno stadio altrove, lasciando San Siro al suo destino, sembra la più probabile. In caso di conclusione positiva dello studio di fattibilità di Webuild, o di annullamento del vincolo culturale da parte del Tar, uno dei due club potrebbe decidere di affrontare i costi di una ristrutturazione. Più remota sembra invece l'ipotesi, considerata anni fa nei primi progetti presentati dai club, di un nuovo San Siro in condivisione: sarebbe un unicum in Europa, e forse non sarebbe la soluzione ottimale per gli obiettivi di massimizzazione dei ricavi dei club.

Eppure, l'ultimo progetto presentato dallo studio Arco associati in partnership con il Comune di Milano andrebbe proprio in questa direzione: presentato a fine gennaio, è stato il primo indizio che qualcosa nella linea dell'amministrazione su San Siro stava cambiando. È infatti opinione abbastanza comune che il sindaco Giuseppe Sala sia stato troppo poco deciso sulla questione: molti sostengono, ad esempio, che l'alleanza siglata con liste contrarie all'abbattimento di San Siro in occasione delle elezioni per il suo secondo mandato abbia offerto l'assist decisivo a molte



UN RENDER DEL PROGETTO DI RISTRUTTURAZIONE "CONDIVISA" DI SAN SIRO PRESENTATO DALLLO STUDIO ARCO ASSOCIATI



altre voci "conservatrici". L'avvocata Leo segue la vicenda dal 2012: «Prima c'era stata la proposta dei due referendum sullo stadio. Una mossa un po' populista: è ovvio che il milanese medio, ignaro della sostenibilità o meno di un progetto immobiliare o dell'impatto che ha sulle casse comunali, ti dica che vuole tenere San Siro. Poi è intervenuto il vincolo, e anche quella è una questione che poteva forse essere mediata diversamente a livello politico». L'avvocata ammette che le complesse

vicende societarie e finanziarie attraversate da Milan e Inter negli ultimi anni possano aver influito negativamente, almeno in parte. Ma, in generale, «nessuno ha fatto gioco di squadra. E l'amministrazione non ha assunto decisioni definitive, né pare abbia collaborato attivamente con i privati per accelerare il processo. Forse si pensava che la corda non si sarebbe mai spezzata: ma i ricavi garantiti dagli stadi di proprietà sono talmente più alti che per i club sono ormai una componente imprescindibile per restare competitivi».

Il risultato è che ora Milano rischia di trovarsi con le due squadre-simbolo della città costrette a traslocare in paesi limitrofi e magari poco o per nulla pronti sotto il profilo infrastrutturale ad accogliere il traffico di tifosi garantendone la sicurezza; a dover sostenere l'impatto economico e ambientale di due nuove costruzioni mastodontiche; il tutto con il peso sul groppone (e a bilancio) di uno stadio storico ma ormai in decadenza.

Anche per evitare questo *worst-case scenario*, le ultime uscite del sindaco Sala e dell'assessora allo sport Martina Riva sono state molto più accomodanti nei confronti dei club. Il sindaco si è detto addirittura aperto all'eventualità di vendere San Siro, alle squadre o, in alternativa, a terze parti interessate. Ma sono tutte ipotesi, che dovranno fare i conti con la realtà che si consoliderà nelle prossime settimane. 🗞



UN PRESIDIO CONTRO L'ABBATTIMENTO DELLO STADIO SAN SIRO DI FRONTE A PALAZZO MARINO, NEL LUGLIO 2020



PUBLISHINGGROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

Le crisi sono grandi opportunità. In *Scenari Legali*, attraverso la voce dei protagonisti, proviamo a capire insieme il mondo di oggi e di domani in un momento di cambiamenti.

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: info@lcpublishinggroup.com



Come il private capital sta cambiando il calcio

Il 27% delle società calcistiche dei top-5 campionati europei è controllato da un operatore finanziario. Gli effetti cominciano a vedersi: i club sono sempre più attenti alla sostenibilità e all'organizzazione, e sono alla ricerca di nuove fonti di ricavi

di giuseppe salemme

Non solo campo: la storia recente del calcio italiano è anche quella della progressiva finanziarizzazione di un'industria che per gran parte del Novecento si era retta soprattutto sul mecenatismo dei proprietari, per lo più riconducibili al novero delle grandi famiglie industriali. Alla prima stagione delle quotazioni di fine anni '90 e primi 2000, con il sogno (quasi) mai realizzato dell'azionariato popolare, è seguita quella degli investitori esteri. Inizialmente, imprenditori russi e cinesi; oggi, fondi privati statunitensi e fondi sovrani mediorientali.

Un incontro organizzato dallo studio legale Legance ha analizzato il rapporto tra private capital e calcio chiamando in causa alcuni dei dirigenti dei maggiori club italiani:



L'industria del calcio



Europa

29,5 miliardi

Ricavi annui (in euro)

209 milioni

Spettatori allo stadio (stagione 22/23)



Italia

5 miliardi

Ricavi annui (in euro)

11 miliardi

Impatto sul Pil (in euro)

126mila

Posti di lavoro

Alessandro Antonello di Fc Internazionale, **Luca Bassi** dell'Atalanta Bc, **Stefano Campoccia** dell'Udinese Calcio, **Stefano Cocirio** di Ac Milan e **Roberto Spada** di Juventus Fc.

IL VERO CALCIOMERCATO

Delle 20 squadre militanti nell'attuale Serie A, più della metà ha cambiato proprietà negli ultimi 10 anni. Genoa, Inter, Milan, Roma, Fiorentina, Atalanta e Bologna sono le sette squadre ormai saldamente in mano estera (il 35%); ma il numero aumenta se si prendono in considerazione anche le serie minori (si veda la tabella).

È questo il vero calciomercato italiano degli ultimi anni. Riduci da gestioni poco sostenibili e per nulla lungimiranti, il gap delle squadre italiane con le competitor estere è aumentato velocemente. Tagliati fuori da gran parte delle trattative per i grandi campioni, i club hanno visto calare i loro introiti, per lo più ancorati all'andamento dei risultati sportivi (diritti televisivi, biglietti venduti, sponsorizzazioni, merchandising, premi). La crisi dei ricavi, in



**PREZZO
39.90€**

**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com



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



molti casi acuita dalla pandemia, ha spinto i club a cercare nuovi capitali. E l'interesse degli investitori, soprattutto quelli statunitensi, è stato da subito vivissimo. Per i fondi privati, il calcio italiano rappresenta un'ottima opportunità di guadagno: le società calcistiche hanno grandi margini di miglioramento in quanto a produttività. Costruire stadi e centri sportivi di proprietà, rafforzare (e internazionalizzare) i brand, cavalcare l'onda di nuove tendenze quali e-sports, sport femminile, social media e data analytics, sono le strade maestre per incrementare i fatturati. In più, i club sportivi hanno fanbase solide e fedeli, e il loro andamento è solitamente legato da quello del resto del mercato, il che rende li rende particolarmente attrattivi per gli investitori dediti a diversificare i loro portafogli. È per queste ragioni che oggi, nei primi cinque campionati europei, il 27% delle società calcistiche ha come azionista di maggioranza un operatore di private capital (dati Aifi-Fineurop Sodic-Legance). E operazioni come quella di Elliott sul Milan sono emblematiche del successo della formula. Il fondo della

famiglia Singer aveva acquisito il club rossonero nel 2018 per circa 750 milioni di euro; quattro anni dopo (dopo uno scudetto vinto), il 99,93% della società è stato ceduto a Redbird Capital per 1,2 miliardi di euro. Guadagno netto: circa 450 milioni di euro; a cui vanno aggiunti gli interessi sul *vendor loan* concesso proprio da Elliott al nuovo acquirente.

UNA VITTORIA NUOVA

L'arrivo dei nuovi investitori ha stimolato un lento ma progressivo cambio di passo dei club italiani. La nuova parola d'ordine è autosufficienza: sono finiti i tempi in cui il proprietario di turno si indebitava per esaudire i sogni dei tifosi. Certo, il risultato sportivo (*on the pitch*) è ancora l'obiettivo primario, nonché il modo più immediato per incrementare i ricavi. Ma nello sport alla fine il vincitore è solo uno: e un business model sostenibile non può basarsi solo sull'aspettativa di una serie costante di risultati positivi. Quindi si fanno largo modelli nuovi: come quello della *media company*, a cui aspirano soprattutto i grandi club per destagionalizzare i risultati



DANIELE MASSARO, GERRY CARDINALE, FRANCO BARESÌ

CLUB	ANNO	ACQUIRENTE	VENDITORE	ADVISOR LEGALI	WWW
Atalanta	2022	Stephen Pagliuca	Antonio Percassi, Luca Percassi (La Dea)	Legance, Kirkland & Ellis, Pirola Pennuto Zei & associati, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici,	
Bologna	2014	Joey Saputo, Joe Tacopina	Albano Guaraldi	Ls Lexjus Sinacta, Tacopina Seigel & Turano	
Catania	2021	Joe Tacopina	Giovanni Ferrau, Gaetano Nicolosi (Sigi)	Chiomenti	
Cesena	2021	Robert Lewis, John Aiello (Jrl Investment)	Holding Cfc	Chiomenti	
Como	2019	Dennis Wise (Sent Entertainment)	Massimo Nicastro (Nicastro Group)	Latham & Watkins	
Fiorentina	2019	Rocco Commisso (New Acf Fiorentina)	Associazione calcio Diego Della Valle, Andrea Della Valle	Chiomenti, BonelliErede	
Genoa	2021	777 Partners	Enrico Preziosi (Fingiochi)	Gattai Minoli Partners (oggi PedersoliGattai), Lca, Cornaglia & associati	
Inter	2016	Suning (Zhang Jindong)	Erick Thohir (International Sports Capital)	BonelliErede, Jungtian & Gongcheng, Latham & Watkins, Cleary Gottlieb	
Milan	2022	Redbird Capital Partners (Gerry Cardinale)	Elliott Advisors Uk - Project Redblack (Gordon Singer)	Legance, Delfino e associati Willkie Farr & Gallagher, Fivelex,	
Padova	2017	Joseph Marie Oughourlian (J4A Holdings II)	Roberto Bonetto (Thema Italia)	Gattai Minoli Partners (oggi PedersoliGattai), Conte Perazzolo	
Palermo	2022	City Football Group (Mansour bin Zayed Al Nahyan)	Dario Mirri, Antonino Di Piazza (Hera Hora)	Dla Piper, Pirola Pennuto Zei & associati, Allen & Overy, Mazzarella	
Parma	2020	Kyle Krause (Krause Group)	Desports	Advant Nctm, Gattai Minoli Partners (oggi PedersoliGattai), Belli, Ey	
Pisa	2021	Alexander Knaster (Pamplona Capital Management)	Enzo Ricci, Giuseppe Corrado, Miro Paletti (Magico Pisa)	Grimaldi Alliance, Cms	
Roma	2020	The Friedkin Group - Romulus and Remus Investments (Thomas Dan Friedkin)	James Pallotta (As Roma spv)	Chiomenti, Dla Piper, Tonucci & Partners	
Sampdoria	2023	Andrea Radrizzani, Matteo Manfredi (Blucerchiati)	Massimo Ferrero	Legance, Pwc Tls, Dla Piper, Molinari Agostinelli, Zitiello associati	
Spezia	2021	Robert Platek (Msd Capital)	Gabriele Volpi (Stitching Social Sport)	Chiomenti, Grimaldi Alliance	
Triestina	2023	Ben Rosenzweig (Lbk Capital)	Simone Giacomini (Atlas Consulting)	Chiomenti, Rappazzo	
Venezia	2020	Duncan Niederauer (Vfc Newco 2020)	James Daniels, Joe Tacopina (Venezia Fc)	Lawp	-

finanziari. Società come Inter, Milan, Juventus e Roma oggi puntano tutte a diventare player dell'intrattenimento in senso lato, con contenuti diversificati (post social, podcast e trasmissioni in streaming) per attrarre fasce di popolazione nuove e desiderose di nuovi contenuti: soprattutto donne, nuove generazioni e all'estero.

Investire nell'entertainment diventa obbligatorio anche perché i grandi club sono quelli che finora hanno trovato più ostacoli nella creazione di nuove infrastrutture (si veda l'articolo su San Siro in questo numero di MAG): tra le big storiche della Serie A, solo la Juventus ha uno stadio di proprietà. Paradossalmente, su questo fronte sono i club medio-piccoli ad avere più opportunità: fuori dai grandissimi centri urbani, i costi di costruzione o ristrutturazione sono più abbordabili, e le amministrazioni comunali hanno tutto l'interesse ad affidare a privati la valorizzazione delle aree intorno agli stadi. Sono le dinamiche che hanno permesso ad Atalanta, Udinese, Sassuolo e Frosinone di dotarsi di stadi nuovi, fonti di maggiori ricavi. La fetta di introiti più ampia, per la maggior parte delle squadre d'Italia, rimane però la compravendita di giocatori (*player trading*). E anche su questo fronte c'è del lavoro da fare. Da un lato, va governato l'ingresso prepotente nel mercato dei player mediorientali, le cui immense disponibilità finanziarie rappresentano un'opportunità sul breve, ma anche un rischio di impoverimento sportivo sul lungo termine.

Dall'altro, gli organi di gestione e controllo dei club avvertono sempre di più l'esigenza di implementare norme, procedure e meccanismi di controllo per l'area sportiva. Regolare internamente il funzionamento del calciomercato, tracciando chiaramente i rapporti tra i diversi soggetti in gioco e gli accordi raggiunti, diventa indispensabile per redigere bilanci corretti, ed evitare di incappare in indagini da parte delle autorità di sorveglianza. È successo di recente alla Juventus, condannata tra l'altro a una penalizzazione in classifica nella stagione 2022/2023 per presunte irregolarità di bilancio (cd. plusvalenze artificiali); ma sono pochissimi i club italiani a non essere mai incorsi in

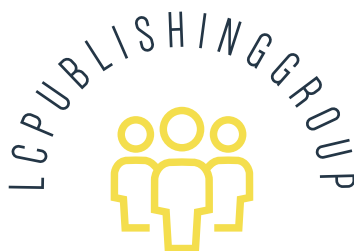
problemi simili.

Dopotutto, la tentazione di fare il passo più lungo della gamba per ottenere un risultato sportivo in grado di fare da volano per la crescita dei ricavi è sempre presente. Ma l'ingresso della finanza nel mondo del calcio ha fatto emergere un nuovo concetto di successo: quello sostenibile e in grado per questo di durare nel tempo. In un Paese in cui molti exploit sportivi non hanno prodotto conseguenze positive sul lungo termine, e in cui fino a poco tempo fa era dato per assodato che indebitarsi fosse l'unica strada per vincere, è già un gran traguardo. 🏆



STEVEN ZHANG

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



PIERO MAGRI

Penalisti, per quanto ancora potrete “fare da soli”?

L'avvocato Piero Magri ha assunto il compito di sviluppare il dipartimento di white collar in Bsua. Racconta a MAG la difficile integrazione nelle strutture multidisciplinari: «Un mandato che per un penalista da solo varrebbe molto, in uno studio multipractice può pesare molto poco rispetto alla media degli altri dipartimenti»

di giuseppe salemme

«Nel penale,
il cliente sceglie
e crea un rapporto
di fiducia
principalmente
con il professionista
che lo assisterà
in concreto»

Il passaggio del penalista **Piero Magri** in Bsva è stato uno dei cambi di poltrona che hanno caratterizzato l'inizio del 2024. Dopo dieci anni in Rplt, studio che nel 2013 (quando si chiamava ancora R&P Legal) aveva inglobato la boutique da lui fondata, Magri ha accettato la sfida di strutturare il dipartimento penalistico di Bsva. «Volevo provare a rifondare un dipartimento penale in una realtà differente: una boutique multipractice con una cinquantina di professionisti, in un contesto positivo e familiare. Sono felice di aver trovato uno studio che, anche in un contesto multidisciplinare, valorizza molto il rapporto personale del professionista con il cliente», ha spiegato Magri a MAG.

Bsva, studio guidato da **Francesco Senaldi** e **Alessandro Bellofiore**, in ambito penale poteva già contare sulle competenze dei partner **Rita Pironti** e **Luca Franceschet** e dell'associate **Consuelo Muraro**. E Magri, uscito da solo dal suo precedente studio (altra peculiarità di questo lateral hire), avrà il compito di valutare potenziali nuovi innesti. Il primo è stato quello dell'associate **Alice Lambicchi**, seguita dalla trainee **Silvia Renzulli**. «Oggi ci sono studi che cercano di assimilarsi più a un modello aziendale, e che quindi generano valore grazie all'efficienza nello sfruttamento delle risorse: in questi studi-azienda il brand vale più del singolo. Io ho capito di essere più attratto dal modello dello studio professionale: in cui il cliente sceglie



«Con la crescente richiesta di competenze integrate, quanto è verosimile che i giovani che fanno penale dell'economia oggi riescano a “fare da soli” anche tra dieci anni?»

prima il professionista di cui si fida, poi il suo team e infine lo studio, che deve supportare e valorizzare le sue risorse» prosegue Magri. Quello del ruolo dei professionisti, e in particolare dei penalisti, all'interno delle strutture multidisciplinari è un tema a cui tiene molto. Nel 2021 ha fondato, insieme ad altri otto colleghi, l'Osservatorio dei penalisti degli studi multipractice (Opsm): un luogo in cui gli esponenti di questa “nicchia” sempre più estesa di professionisti possono confrontarsi e aumentare la consapevolezza sul proprio ruolo. «Nel penale, il cliente sceglie e crea un rapporto di fiducia principalmente con il professionista che lo assisterà in concreto, anche se è stato un altro socio dello stesso studio a metterli in contatto. Il mandato del penalista (in particolare quello giudiziale, ma anche in un odv) è personale, e il

professionista deve rispettarlo finché non viene revocato. È una questione di responsabilità professionale».

La necessaria “personalizzazione” del rapporto avvocato-cliente in ambito penale può essere particolarmente difficile da conciliare con le organizzazioni multi-dipartimento: «La contaminazione tra practice, da un lato crea ricchezza e valore aggiunto per il cliente. Dall'altro, crea difficoltà maggiori nel rapportarsi con procedure e organizzazioni più complesse, che spesso prescindono da considerare il penale come service practice, con numeri e marginalità minori delle practice di punta» spiega Magri. Insomma: le difficoltà a districarsi tra procedure interne, conflitti d'interesse, e le variegate modalità di calcolo e distribuzione delle ore *billable*, sono tra i motivi per cui la valorizzazione del lavoro del penalista è diventato uno dei focus dell'Osservatorio. «La situazione cambia molto da studio a studio: alcuni hanno regole molto precise; altri norme più lasche e generiche. Altre volte subentrano dei veri e propri algoritmi, che calcolano e smistano in automatico le ore di lavoro tra i vari dipartimenti, e anche tra i singoli team; talvolta creando i presupposti per un certo *dumping* del lavoro sui collaboratori di grado inferiore». E questi modus operandi rischiano di svantaggiare sistematicamente chi si occupa di diritto penale: «Un mandato che per un penalista da solo varrebbe molto in



termini economici, in uno studio multipractice può pesare molto poco rispetto alla media degli altri dipartimenti» spiega. «Finora, la risposta di molti colleghi a questo tipo di dinamica è stata: “meglio continuare da soli”. Ma per quanto ancora sarà possibile? Con la crescente richiesta di competenze integrate, quanto è verosimile che i giovani che fanno penale dell'economia oggi riescano a “fare da soli” anche tra dieci anni?» Sono tutte problematiche particolarmente sentite dalla community dei penalisti: l'Osservatorio in due anni è già arrivato a contare ben 18 studi membri. E in effetti è sempre maggiore la fetta di studi multipractice che decide di dotarsi di competenze penali. Se nel 2020 circa il 40% dei primi 50 studi d'affari italiani aveva un dipartimento penale, «oggi sono più della metà. E molte altre insegne ci stanno pensando» afferma Magri. Ma spesso a farle desistere sono proprio le dinamiche appena descritte: «I grandi studi necessitano di professionisti di alto standing. I

quali però si rendono conto molto presto delle complessità e delle storture che possono derivare dall'inserimento in strutture di questo tipo, e quindi gli accordi non si trovano, o durano poco. È un fenomeno in evoluzione, che come Osservatorio stiamo monitorando».

Il mandato di Magri alla presidenza dell'Osservatorio scadrà nell'estate 2025: uno dei suoi obiettivi è pubblicare entro la fine di quest'anno un pamphlet, una sorta di “libro bianco dei penalisti negli studi multipractice”, che possa mappare e fare il punto sul fenomeno e sulle sue criticità, a beneficio soprattutto dei più giovani. «La sfida mia e di tutti i colleghi dell'Osservatorio è dimostrare che si può fare del penale di livello, nelle aule di giustizia, anche negli studi d'affari. Che rappresenteranno sempre più il futuro della professione; a patto che sappiano declinare correttamente le specificità di questa specializzazione, nel senso di service practice degli altri dipartimenti».



A MILANO: PENALE, PRIMA SPECIALIZZAZIONE

A fine 2023, erano 23 gli avvocati milanesi in possesso del titolo di “avvocato specializzato in diritto penale”. In assoluto non un grande numero: dopotutto la disciplina sulle specializzazioni è in vigore da poco, dopo diverse complicazioni. Ma i penalisti sono stati da subito i più interessati a far riconoscere la loro expertise: i dati dell'Ordine di Milano testimoniano che sono secondi solo ai giuslavoristi quanto a istanze presentate; e primi per titoli effettivamente conferiti. Piero Magri, avvocato penalista partner di Bsva, sostiene che sia una reazione ad alcune dinamiche tipiche della parte “bassa” del mercato legale degli ultimi anni: «I penalisti sono di più perché negli ultimi anni molti civilisti hanno provato a “inventarsi” penalisti, magari per entrare nell'ambito del gratuito patrocinio. Questo talvolta ha portato a situazioni spiacevoli; anche per questo, è importante che ci sia modo di riconoscere un professionista specializzato.



INHOUSECOMMUNITY

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

LA FIGURA DEL GENERAL COUNSEL

NOMINE VERTICI AZIENDALI

NEWS DALLE DIREZIONI AFFARI LEGALI

EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

5th EDITION

SAVE THE DATE

2 - 4 OCTOBER 2024



THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners



GIANNI
ORIGONI &

GRIMALDI | ALLIANCE



PwC TLS

Legalcommunity IP&TMT Awards 2024

I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Alle Officine del Volo di Milano si sono svolti i **Legalcommunity IP&TMT Awards 2024**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale nel settore della protezione della proprietà intellettuale, delle telecomunicazioni e dei media.

La dodicesima edizione dell'evento, organizzata da **Legalcommunity.it**, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria alle eccellenze che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
MARKET LEADER	Hogan Lovells
LAW FIRM OF THE YEAR	Orsinger Ortu
LAWYER OF THE YEAR	Laura Orlando - Herbert Smith Freehills
LAW FIRM OF THE YEAR IP	Trevisan & Cuonzo
LAWYER OF THE YEAR IP	Stefania Bergia - Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR TMT	Baker McKenzie
LAWYER OF THE YEAR TMT	Giorgio Olivi - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR PATENTS	Simmons & Simmons
LAWYER OF THE YEAR PATENTS	Federica Santonocito - Franzosi Dal Negro Setti
LAW FIRM OF THE YEAR TRADEMARKS	Pavia e Ansaldo
LAWYER OF THE YEAR TRADEMARKS	Licia Garotti - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR COPYRIGHT	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR COPYRIGHT	Mattia Dalla Costa - CBA
LAW FIRM OF THE YEAR DESIGN	PwC TLS
LAWYER OF THE YEAR DESIGN	Niccolò Ferretti - Nunziante Magrone
LAW FIRM OF THE YEAR ART	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR ART	Gilberto Cavagna di Gualdana - BIPART
LAW FIRM OF THE YEAR LIFE SCIENCES	Jacobacci Avvocati
LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES	Valentina Bonomo - LGB Partners
LAW FIRM OF THE YEAR ADVERTISING	EY
LAWYER OF THE YEAR ADVERTISING	Gianluca De Cristofaro - LCA
LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Legance
LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Barbara Klaus - Rödl & Partner
LAW FIRM OF THE YEAR FASHION & LUXURY	Deloitte Legal

Categoria	Vincitore
LAWYER OF THE YEAR FASHION & LUXURY	Giovanni Guglielmetti - BonelliErede
LAW FIRM OF THE YEAR SPORT	LCA
LAWYER OF THE YEAR SPORT	Massimo Sterpi - Gianni & Origoni
LAW FIRM OF THE YEAR CIVIL LITIGATION	LGV Avvocati
LAWYER OF THE YEAR CIVIL LITIGATION	Anna Maria Stein - Eversheds Sutherland
LAW FIRM OF THE YEAR CRIMINAL LAW	Bana Avvocati Associati
LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL LAW	Matteo Vizzardi - Dentons
FIRM OF THE YEAR FILING	Studio Torta
PROFESSIONAL OF THE YEAR FILING	Anna Maria Bardone - Barzanò & Zanardo
LAW FIRM OF THE YEAR DIGITAL TECH	EY
LAWYER OF THE YEAR DIGITAL TECH	Giulio Coraggio - DLA Piper
BEST PRACTICE GREEN IP	KPMG
LAW FIRM OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY	CMS
LAWYER OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY	Valerio Mosca - Legance
LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR MEDIA	Giorgio Olivi - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR TELECOMMUNICATIONS	DLA Piper
LAWYER OF THE YEAR TELECOMMUNICATIONS	Gilberto Nava - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVACY	Rucellai&Raffaelli
LAWYER OF THE YEAR PRIVACY	Rocco Panetta - Panetta Studio Legale
LAW FIRM OF THE YEAR E-SPORTS	LEXIA Avvocati
LAWYER OF THE YEAR E-SPORTS	Nicoletta Sero - LCA
LAW FIRM OF THE YEAR FINTECH	Ughi e Nunziante
LAWYER OF THE YEAR FINTECH	Licia Garotti - PedersoliGattai



MARKET LEADER

HOGAN LOVELLS



GIOVANNI TRABUCCO, LAURA TREVISANELLO, MARIA BEATRICE GUARDÌ
MARIA LUCE PIATTELLI, GIULIA MARIUZ, MARCO BERLIRI
MASSIMILIANO MASNADA, MARIA LUIGIA FRANCESCHELLI, EUGENIA GAMBARARA, AMBRA PACITTI

LAW FIRM OF THE YEAR

BIRD & BIRD

DENTONS

DLA PIPER

HOGAN LOVELLS

ORSINGER ORTU



MATTEO ORSINGER, GIULIA RAVASIO, YARA TORIELLO, MARTA MINONNE
FABRIZIO SANNA, DAVIDE GRAZIANO, VERA COLLAVO

LAWYER OF THE YEAR

LUIGI MANSANI

Hogan Lovells

MASSIMILIANO MOSTARDINI

Bird & Bird

GIANGIACOMO OLIVI

Dentons

LAURA ORLANDO

Herbert Smith Freehills

MATTEO ORSINGER

Orsingher Ortu





LAW FIRM OF THE YEAR IP

BIRD & BIRD

BONELLIEREDE

HOGAN LOVELLS

ORSINGHER ORTU

TREVISAN & CUONZO



MARTIN MARINELLI, GLORIA GELOSA, VIRGINIA BELLUCCI
CLAUDIA RACCO, BEATRICE CAZZANELLI, LORENZO BATTARINO, LUCA TREVISAN

LAWYER OF THE YEAR IP

STEFANIA BERGIA

Simmons & Simmons

GABRIELE CUONZO

Trevisan & Cuonzo

GIOVANNI GALIMBERTI

Bird & Bird

GIOVANNI GUGLIELMETTI

BonelliErede

LUIGI MANSANI

Hogan Lovells



LAWYER OF THE YEAR TMT

MARCO BERLIRI

Hogan Lovells

ITALO DE FEO

CMS

GILBERTO NAVA

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

GIANGIACOMO OLIVI

Dentons

MATTEO ORSINGHER

Orsingher Ortù



LAW FIRM OF THE YEAR PATENTS

BIRD & BIRD

HERBERT SMITH FREEHILLS

HOGAN LOVELLS

SIMMONS & SIMMONS

TREVISAN & CUONZO



LAWYER OF THE YEAR PATENTS

STEFANIA BERGIA
Simmons & Simmons

GIOVANNI FRANCESCO CASUCCI
EY

GIOVANNI GALIMBERTI
Bird & Bird

LUIGI GOGLIA
LGV Avvocati

LAURA ORLANDO
Herbert Smith Freehills

FEDERICA SANTONOCITO
Franzosi Dal Negro Setti



LAW FIRM OF THE YEAR TRADEMARKS

EVERSHEDS SUTHERLAND
EY

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PAVIA E ANSALDO



LAWYER OF THE YEAR TRADEMARKS

NINO DI BELLA
Gianni & Origoni

GIAN PAOLO DI SANTO
Pavia e Ansaldo

FEDERICO FUSCO
Dentons

LICIA GAROTTI
PedersoliGattai

MONICA RIVA
Legance



LICIA GAROTTI E IL TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR COPYRIGHT

ADVANT NCTM

BIRD & BIRD

BONELLIEREDE

CBA

ORSINGHER ORTU



IL TEAM

LAWYER OF THE YEAR COPYRIGHT

MATTIA DALLA COSTA
CBA

GIANLUCA DE CRISTOFARO
LCA

GIOVANNI GUGLIELMETTI
BonelliErede

SIMONA LAVAGNINI
LGV Avvocati

MASSIMILIANO MOSTARDINI
Bird & Bird



LAW FIRM OF THE YEAR DESIGN

BIRD & BIRD

EY

GIANNI & ORIGONI

NUNZIANTE MAGRONE

PWC TLS



LAWYER OF THE YEAR DESIGN

NICCOLÒ FERRETTI

Nunziante Magrone

MICHELE FRANZOSI

Rucellai&Raffaelli

PAOLA FURIOSI

PwC TLS

ELENA MARTINI

Martini Manna & Partners

FABRIZIO SANNA

Orsingher Ortu

FEDERICA SANTONOCITO

Franzosi Dal Negro Setti



LAW FIRM OF THE YEAR ART

BIPART

BONELLIEREDE

CURTIS

GIANNI & ORIGONI

LCA



LAWYER OF THE YEAR ART

GILBERTO CAVAGNA DI GUALDANA
BIPART

SERGIO ESPOSITO FARBER
Curtis

MARIA GRAZIA LONGONI
LCA

SILVIA STABILE
BonelliErede

MASSIMO STERPI
Gianni & Orioni



LAW FIRM OF THE YEAR LIFE SCIENCES

BIRD & BIRD

BONELLIEREDE

HERBERT SMITH FREEHILLS

JACOBACCI AVVOCATI

L&B PARTNERS



DANIELA GERVASIO, ALBERTO SPOTO, MASSIMO BAGHETTI, MADDALENA DEAGOSTINO
LUCA GHEDINA, FRANCESCA BEGO GHINA, ELENA PRANDONI
CHIARA DE CESERO, CAROLA BOSCHETTO, LORENZO GYULAI

LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES

VALENTINA BONOMO
L&B Partners

GIAN PAOLO DI SANTO
Pavia e Ansaldo

GIOVANNI GALIMBERTI
Bird & Bird

LAURA ORLANDO
Herbert Smith Freehills

GIULIO ENRICO SIRONI
Simmons & Simmons



LAW FIRM OF THE YEAR ADVERTISING

BIRD & BIRD

EY

LCA

MORRI ROSSETTI

PORTOLANO CAVALLO



LAWYER OF THE YEAR ADVERTISING

ERNESTO APA
Portolano Cavallo

ELENA CARPANI
EY

GIANLUCA DE CRISTOFARO
LCA

MARINA LANFRANCONI
KPMG

ARTURO LEONE
Bird & Bird



LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

BIRD & BIRD

DENTONS

LEGANCE

MARTINI MANNA & PARTNERS

TREVISAN & CUONZO



LAW FIRM OF THE YEAR FASHION & LUXURY

BONELLIEREDE

DELOITTE LEGAL

EY

JACOBACCI AVVOCATI

LEGANCE



LAWYER OF THE YEAR FASHION & LUXURY

GIAN PAOLO DI SANTO
Pavia e Ansaldo

NICCOLÒ FERRETTI
Nunziante Magrone

MICHELE FRANZOSI
Rucellai&Raffaelli

GIOVANNI GUGLIELMETTI
BonelliErede

IDA PALOMBELLA
Deloitte Legal



LAW FIRM OF THE YEAR SPORT

BONELLIEREDE

DELOITTE LEGAL

GIANNI & ORIGONI

LCA

WITHERS



LAWYER OF THE YEAR SPORT

PIERFILIPPO CAPELLO
Deloitte Legal

JACOPO LIGUORI
Withers

MASSIMILIANO MOSTARDINI
Bird & Bird

MASSIMO STERPI
Gianni & Origoni

FEDERICO VENTURI FERRIOLO
LCA



LAW FIRM OF THE YEAR CIVIL LITIGATION

EVERSHEDS SUTHERLAND

GIANNI & ORIGONI

HOGAN LOVELLS

LEGANCE

LGV AVVOCATI

PAVIA E ANSALDO



LAWYER OF THE YEAR CIVIL LITIGATION

GIOVANNI GALIMBERTI
Bird & Bird

GIOVANNI GUGLIELMETTI
BonelliErede

SIMONA LAVAGNINI
LGV Avvocati

LUIGI MANSANI
Hogan Lovells

ANNA MARIA STEIN
Eversheds Sutherland



LAW FIRM OF THE YEAR CRIMINAL LAW

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

BONELLIEREDE

DENTONS

PISTOCHINI AVVOCATI

SIMBARI AVVOCATI PENALISTI



LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL LAW

ANTONIO BANA

Bana Avvocati Associati

ANDREA PUCCIO

Puccio Penalisti Associati

FRANCESCO SBISÀ

BonelliErede

ARMANDO SIMBARI

Simbari Avvocati Penalisti

MATTEO VIZZARDI

Dentons



LAW FIRM OF THE YEAR FILING

BARZANÒ & ZANARDO

BIRD & BIRD

LEGANCE

STUDIO TORTA

WITHERS



LAW FIRM OF THE YEAR DIGITAL TECH

42 LAW FIRM

DENTONS

EY

LCA

PWC TLS



BEST PRACTICE GREEN IP

KPMG



LAW FIRM OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY

CHIOMENTI

CMS

DENTONS

LEGANCE

UGHI E NUNZIANTE



LAWYER OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY

ITALO DE FEO
CMS

LORENZO DE MARTINIS
Baker McKenzie

STEFANO MELE
Gianni & Origoni

VALERIO MOSCA
Legance

GIANGIACOMO OLIVI
Dentons



LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

GIANNI & ORIGONI

LCA

PORTOLANO CAVALLO



LAWYER OF THE YEAR MEDIA

ERNESTO APA
Portolano Cavallo

ARTURO LEONE
Bird & Bird

GIANGIACOMO OLIVI
Dentons

LUCA RINALDI
Gianni & Origoni

GIULIO VECCHI
LCA



LAWYER OF THE YEAR TELECOMMUNICATIONS

DOMENICO COLELLA
Orsingher Ortu

MARCO D'OSTUNI
Cleary Gottlieb

LICIA GAROTTI
PedersoliGattai

RAFFAELE GIARDA
Baker McKenzie

GILBERTO NAVA
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



LAW FIRM OF THE YEAR PRIVACY

BAKER MCKENZIE

DLA PIPER

HOGAN LOVELLS

PANETTA STUDIO LEGALE

RUCELLAI&RAFFAELLI



LAWYER OF THE YEAR PRIVACY

LORENZO CONTI
Rucellai&Raffaelli

MASSIMILIANO MASNADA
Hogan Lovells

STEFANO MELE
Gianni & Origoni

ROCCO PANETTA
Panetta Studio Legale

EDOARDO TEDESCHI
Simmons & Simmons



LAW FIRM OF THE YEAR E-SPORTS

BIRD & BIRD

DENTONS

LCA

LEXIA AVVOCATI

ORSINGERH ORTU



AURORA AGOSTINI, GIULIETTA MINUCCI, JESSICA GIUSSANI

LAWYER OF THE YEAR E-SPORTS

PIERFILIPPO CAPELLO

Deloitte Legal

IACOPO DESTRI

C-Lex

CHIARA GIANNELLA

PwC TLS

GIANGIACOMO OLIVI

Dentons

NICOLETTA SERAO

LCA



LAW FIRM OF THE YEAR FINTECH

CMS

EY

PEDERSOLIGATTAI

SIMMONS & SIMMONS

UGHI E NUNZIANTE



GIANLUIGI PUGLIESE, BENEDETTO COLOSIMO, MASSIMILIANO PAPPALARDO, AGOSTINO CLEMENTE

LAWYER OF THE YEAR FINTECH

ITALO DE FEO
CMS

LICIA GAROTTI
PedersoliGattai

ANDREA MAREGA
Ughi e Nunziante

STEFANO MELE
Gianni & Origoni

EDOARDO TEDESCHI
Simmons & Simmons





Con oltre 450 milioni di euro di ricavi messi a segno nel 2023, lo studio d'affari spagnolo raggiunge un traguardo senza precedenti. Di importanza cruciale le strategie di sostenibilità e digitalizzazione

di **ilaria iaquinta**

«Il *business* internazionale rappresenta il 13% del fatturato totale dello studio. Quanto a practice area l'incremento è generalizzato, con il corporate m&a che pesa per il 32%»

È un traguardo storico quello raggiunto da Garrigues nel panorama legale europeo: registrando ricavi superiori a 450 milioni di euro nell'esercizio fiscale 2023, lo studio d'affari spagnolo è divenuto il primo studio legale dell'Unione Europea a raggiungere una soglia così alta.

A livello globale la firm ha infatti fatturato ben 454,27 milioni di euro, segnando un incremento su base annua del 2,51% e continuando il cammino di crescita ininterrotta intrapreso ormai dieci anni fa. E infatti, questo successo – dicono dallo studio a *Iberian Lawyer* e MAG – altro non è che «una logica conseguenza della nostra evoluzione».

Nel solo mercato spagnolo, Garrigues riconferma una leadership indiscussa, con ricavi intorno ai 400 milioni di euro (+2,72% anno su anno). Il business internazionale rappresenta invece il 13% del fatturato totale dello studio. Quanto a practice area l'incremento è generalizzato, con il corporate e m&a che pesa per il 32% del totale, seguito a breve distanza dall'area tax (30,3%).

Lo studio in cifre

454,27
I milioni di fatturato in euro

2.187
Le persone

12
I Paesi in cui è presente lo studio

€64
I milioni di euro investiti in innovazione (negli ultimi 5 anni)

1941
Anno di fondazione

Questi risultati acquistano un ulteriore valore se inseriti nell'attuale contesto storico e geopolitico, caratterizzato da crisi globali e instabilità politica e istituzionale.

Una delle chiavi di lettura di questo successo, nelle parole del presidente e managing partner dello studio **Fernando Vives**, è «l'equilibrio: tra modernità e tradizione, intergenerazionale, equilibrio di genere, tra formazione e dedizione del team, tra aree di pratica, tra paesi, tra crescita e consolidamento... Lavoriamo ogni giorno per raggiungere questo equilibrio, che ci permette di guardare al futuro con fiducia».

I MOTORI DEL SUCCESSO

Tra i principali motori del successo di questi ultimi anni, lo studio segnala un modello di business «solido e stabile», diversificato per aree sia di pratica (lo studio offre consulenza in tutti gli angoli del diritto d'affari, con oltre 30 servizi diversi) che geografiche (con 30 sedi in 12 Paesi in quattro continenti).

Di importanza cruciale anche le strategie di

«Ad oggi, lo studio ha investito 64 milioni di euro nella propria digitalizzazione. Realizzati strumenti interni e soluzioni tech destinate ai clienti»

sostenibilità e digitalizzazione. Sono entrambi aspetti, spiegano dallo studio, a cui i clienti danno crescente valore e che permettono di arricchire l'offerta di servizi in settori come l'economia digitale o la trasformazione sostenibile.

Nel 2023, lo studio ha lanciato un Piano di Sostenibilità triennale, che integra i criteri ESG in tutte le aree di attività. Il piano si compone infatti di 12 linee strategiche focalizzate su obiettivi specifici legati all'ambiente, agli aspetti sociali e alla governance. Per quanto riguarda l'ambiente, già lo scorso anno, il 100% del consumo elettrico delle sedi europee dello studio è derivato da fonti rinnovabili e il 100% delle emissioni di CO₂ di scopo 1 e 2 è stato compensato. In termini relativi all'ambito sociale, Garrigues ha fatto passi in avanti in materia di parità di genere, con il 51% di donne

nel totale dell'organico di 2.187 persone, oltre al 49% nei nuovi ingressi e al 50% nelle promozioni alla partnership. Per quanto riguarda la governance, sono state implementate nuove politiche interne, comprese quelle relative all'uso dell'intelligenza artificiale generativa.

OLTRE 60 MILIONI NELLA DIGITALIZZAZIONE

La scommessa di Garrigues sulla digitalizzazione vale 64 milioni. È questa la cifra che lo studio ha investito negli ultimi cinque anni e che gli ha permesso «di essere all'avanguardia nel settore legale e di poter sfruttare le opportunità nel momento stesso in cui si presentano». Questa trasformazione – aggiungono – è avvenuta su diversi fronti correlati. In primo luogo, è stata incoraggiata



FERNANDO VIVES

l'attitudine al digitale delle persone, che, come risultato, ha portato alla stretta collaborazione tra avvocati ed esperti di tecnologia per la realizzazione di strumenti interni e soluzioni destinate ai clienti. In secondo luogo, si è investito cospicuamente in tecnologia per individuare e sviluppare strumenti adatti alle esigenze individuate. E, in terzo luogo, la *law firm* ha lanciato una divisione "digital" che offre tecnologia focalizzata sulla fiducia digitale, sui contratti e sulle attività digitali con elevati standard di sicurezza giuridica.

IL FUTURO

Malgrado le notevoli dimensioni e il successo ottenuto in termini di copertura e fatturato, lo studio non identifica come principali rivali solo i grandi studi internazionali. Per dirla tutta, usando le loro stesse parole: «tutte gli studi sono per noi degni concorrenti».

Nel panorama legale europeo, altamente competitivo, non è possibile crogiolarsi sugli allori. È imperativo – conferma lo studio – impegnarsi costantemente per rimanere allineati alle esigenze dei clienti, anticipare le esigenze e attrarre i migliori talenti sul mercato.

Oltre il Vecchio Continente, per cui rimane saldo l'intento di mantenere la leadership, i mercati di riferimento per l'espansione futura della *law firm* – spiegano dallo studio – sono i Paesi dell'America Latina. Nello specifico Colombia, Messico, Perù e Cile.

«Le nostre priorità non sono cambiate negli ultimi anni: il nostro obiettivo principale è offrire la massima qualità ai clienti sotto tutti i profili del diritto societario, ed essere un punto di riferimento in tutte le regioni e i Paesi in cui operiamo. In termini di fatturato, non crediamo nella crescita a tutti i costi; vogliamo che sia solida e redditizia», conclude Vives. ■



Garrigues si trasferisce nelle Torres Colón

Nel 2025, Garrigues si trasferirà nelle Torres Colón, di proprietà della Mutua Madrileña. Con questo trasloco, che inizierà nei prossimi mesi, circa 700 persone dell'ufficio di Madrid dello studio occuperanno i 20.298 metri quadrati distribuiti su 30 piani del moderno edificio situato in Plaza de Colón.

Le Torres Colón, alte 117 metri, offrono uno spazio all'avanguardia con tutti i comfort e le tecnologie necessarie per il lavoro dell'avvocato contemporaneo. Il contratto di locazione della durata di 12 anni permetterà a Garrigues di occupare l'intero edificio, raggruppando sotto lo stesso tetto la stessa squadra.

Attualmente, lo studio opera a Madrid dalla sua sede di calle de Hermosilla 3, occupando circa 19.900 metri quadrati distribuiti su tre edifici. La riqualificazione delle Torres Colón, progettata dall'architetto **Antonio Lamela**, segna il terzo restauro di queste torri nella loro storia cinquantennale. La struttura originale è stata preservata, integrata in un nuovo design che soddisfa gli standard del XXI secolo. Sarà la prima torre commerciale in Spagna con la designazione di Edificio a Consumo Quasi Nullo (NZEB).



Avvocati e pricing: quel difficile equilibrio tra valore, esigenze dei clienti e profitto

di federica corsi*

Il prezzo dei servizi legali può fare tutta la differenza in un momento come questo in cui l'economia del settore soffre a livello globale l'incremento dei costi, la forte selettività e pressione sulle tariffe da parte dei clienti e l'arrivo della A.I.

Diversificare e capire come gestire il pricing, come definirlo in considerazione del valore creato e delle esigenze di redditività e di future gestioni degli studi è un argomento che non può essere trascurato.

C'ERA UNA VOLTA LA TARIFFA ORARIA

La tariffa oraria è ancora l'**unità base del pricing** e il principale KPI (*key performance indicator*)

della profittabilità che gli studi legali - da quelli più piccoli alle firm più strutturate - utilizzano per capire meglio come lavorano gli avvocati, ovvero come le risorse di uno studio vengono impiegate per singola pratica e singolo cliente.

L'utilizzo della tariffa oraria, che varia a seconda della *seniority* dei professionisti e della complessità delle attività offerte, sempre più chiaramente ha mostrato la propria debolezza, per diversi motivi:

- Legare il **valore** del servizio unicamente al "tempo" impiegato per completarlo è fuor-viante dato che basa il concetto di valore sulla natura "statica" delle attività legali e non sulla resa ed efficacia delle stesse attività per il singolo

cliente.

- Le **esigenze** del cliente e quella dello studio diventano inevitabilmente contrastanti (il cliente vuole pagare meno - dunque avere servizi più veloci a pari qualità - e lo studio vuole fatturare di più - dunque giustificare la qualità sulla base di più ore lavorate).
- L'**incertezza** legata alla natura della prestazione non sempre permette di sapere in anticipo quanto investimento richieda la richiesta di un cliente. Il calcolo forfettario di ore è ormai prassi ma in questo modo gli studi legali non procedono mai verso una reale comprensione di come perfezionare alla radice il metodo di lavoro dei propri professionisti.

L'OTTIMIZZAZIONE DEL VALORE

Ottimizzare e rendere più armonico il **rapporto tra servizio, valore e profitto** dello Studio è il grande *quid* del tema, perché solo in questo modo si può arrivare a trattare in modo corretto ciascuna componente del puzzle ovvero: il lavoro dell'avvocato, i bisogni del cliente, la crescita dello Studio e l'aumento nei profitti.

Gli studi da un po' di tempo stanno cercando di superare la tariffa oraria come unico parametro per la fissazione del costo del servizio, anche per andare incontro alle esigenze sempre più chiare e in certi casi pressanti dei clienti, allargando le opzioni alla tariffa fissa (*fixed fee*) con estensioni che possono legarsi agli obiettivi e alla capillarità del servizio (*higher e premium fee*), concordate con i clienti.

In tutti questi casi la **trasparenza** su cosa sia o meno incluso nella tariffa è fondamentale, e questo è senz'altro un bene, visto che la lacunosità a proposito dello "scopo" del servizio viene riportato come uno dei principali motivi di divergenza da parte dei clienti al momento del pagamento, secondo quanto rilevato dall'agenzia americana BigHand nel loro **The Annual Law Firm Finance Report: Global Trend Analysis 2024**.

La mancanza di accordi precisi e di chiarezza sui servizi e sulla tariffa applicabile è dannoso per lo sviluppo della componente fondamentale tra avvocati e clienti - la fiducia - oltre ad essere rischiosa per lo Studio qualora parte del lavoro già effettuato diventi superflua o non richiesta. Lo spostamento dell'**assunzione del rischio**

dal cliente (tariffa oraria) allo Studio (accordi con tariffe fisse) è un altro elemento che incide profondamente nella co-struzione del pricing e che dovrebbe essere tenuto di conto, specialmente dagli studi medio piccoli che hanno come obiettivo principale una maggiore redditività.

DATI FINANZIARI E BUSINESS TALK: SCEGLIERE TRA SVILUPPO E PROFITTO

Ci sono diversi modi per rendere il pricing uno strumento di ordinaria gestione dello studio legale e non confinarlo nelle stanze degli esperti. Un modo è senz'altro quello di formare gli avvocati, junior e non, nella **commercializzazione dei propri servizi**. Questo include far capire che parlare di business e di tariffe, inclusi gli aspetti dei tempi dei pagamenti e delle possibili negoziazioni a riguardo è uno degli aspetti della professione, al pari di altri. Vincere la ritrosia che ancora molti professionisti hanno su questo punto e allargare la competenza alla fissazione e negoziazione del prezzo è indispensabile per spostarsi dal concetto di semplice business development a quello di **reale redditività** di uno Studio (che a volte paradossalmente può significare anche perdere qualche cliente). Tutto questo dovrebbe andare in parallelo con l'allargamento della conoscenza dei **dati finanziari dello Studio** a tutti i professionisti. Capire, da parte del singolo avvocato (qui sono i partner i soggetti più coinvolti), che un aumento delle ore fatturabili in molti casi non è sostenibile a fronte dei dati finanziari complessivi (che comprendono le ore fatturate dagli altri professionisti), porterebbe nel complesso e con adeguati talk interni a una ridefinizione del prezzo sulla base di un conto di valore diverso, più consapevole sia verso le dinamiche lavorative interne che le reali esigenze del cliente. Il "rischio" è quello di arrivare a dover **scegliere tra sviluppo e profitto** a breve e medio termine, scelta che, udite udite, implica l'ascesa dello Studio a un livello di consapevolezza maggiore, dei propri obiettivi, delle dinamiche organizzative e del valore effettivo dei servizi offerti sul mercato. 📌

*consulente - fc comunicazione legale

Obiettivo legalità



Violenza di genere: una corsa contro il tempo

di federica melchiorre*

Tempo: cinque lettere che formano una parola essenziale, una parola che racchiude una delle dimensioni caratterizzanti la nostra vita.

Ogni giorno ci si ritrova a dover fare i conti con il tempo: anche l'attività di ricerca della verità, spesso, necessita di esser fatta nel minor tempo possibile.

L'aspetto temporale infatti incide notevolmente anche nelle attività d'indagine, specie nelle vicende più complesse e delicate come, ad esempio, quelle concernenti la violenza di genere.

Il provvedimento che più ha inciso sul contrasto alla violenza di genere è la legge n. 69 del 2019, nota anche come "Codice Rosso".

Il cd. "Codice Rosso", proprio come avviene in pronto soccorso per i pazienti che necessitano di un intervento immediato, prevede una corsia veloce e preferenziale per i casi riguardanti la violenza domestica e di genere.

Dal punto di vista strettamente procedurale, nell'intento del legislatore, i tempi investigativi per i delitti di violenza di genere divengono molto rapidi: il "Codice Rosso" prevede difatti che a fronte di notizie di reato relative a delitti di violenza di genere:

- la Polizia Giudiziaria, acquisita la notizia di reato, ne riferisca immediatamente al Pubblico Ministero, anche in forma orale. Alla comunicazione orale seguirà senza ritardo quella scritta;
- il Pubblico Ministero, entro n. 3 giorni dall'iscrizione della notizia di reato, assuma informazioni dalla persona offesa o da chi ha presentato denuncia, querela o istanza. Tale termine può essere prorogato solo in presenza di imprescindibili esigenze di tutela di minori o della riservatezza delle indagini, anche nell'interesse della persona offesa;
- la Polizia Giudiziaria proceda senza ritardo al compimento degli atti di indagine delegati dal Pubblico Ministero e ponga, sempre senza ritardo, a disposizione di quest'ultimo la documentazione delle attività svolte.

Tale legge, oltre ad aver accresciuto alcune sanzioni già previste dal Codice Penale, ha introdotto in quest'ultimo alcune nuove fattispecie di reati, tra cui il delitto di:

- deformazione dell'aspetto della persona mediante lesioni permanenti al viso;



- diffusione illecita di immagini o video sessualmente espliciti, avvenuta senza il consenso delle persone rappresentate;
- costrizione o induzione al matrimonio;
- violazione dei provvedimenti di allontanamento dalla casa familiare e del divieto di avvicinamento ai luoghi frequentati dalla persona offesa.

Recentemente è stata approvata la Legge n. 168 del 2023 *“Disposizioni per il contrasto della violenza sulle donne e della violenza domestica”*.

Quest’ultima, entrata in vigore lo scorso dicembre, è focalizzata – tra l’altro – a garantire il potenziamento delle misure di prevenzione per evitare che i cd. “reati spia” possano poi degenerare in fatti più gravi e migliorare la tutela complessiva delle vittime di violenza.

Nel caso della violenza di genere, soprattutto in fase di indagini preventive, il ricorso all’investigatore privato può rappresentare una risorsa utile per ricercare non solo informazioni ma anche prove essenziali per poter accertare un reato o addirittura prevenirlo.

Le attività d’indagine infatti (in conformità con tutte le disposizioni normative aggiornate) possono comprendere – oltre a quelle più comuni – anche quelle di analisi legate alla verifica della diffusione non autorizzata di materiale digitale avvenuta senza il consenso delle persone rappresentate; circostanza ormai che, purtroppo, si verifica in maniera sempre più frequente.

In tale prospettiva, un’efficace e tempestiva azione investigativa può supportare il lavoro delle Autorità competenti e aiutare le vittime di violenza di genere a raccogliere il materiale da utilizzare in sede di giudizio e le informazioni necessarie proprio per evitare che il reato si verifichi o che rimanga impunito (se già concretizzatosi), permettendo in ogni caso di limitare il più possibile gli effetti di tali violenze.

* Forensic Accountant



Daria Ghidoni: «Il mio passaggio dall'azienda al libero foro»

Parla la giurista che è appena passata da Recordati a BonelliErede. «Non c'è mai stato un giorno in cui mi sia annoiata. Ho sempre imparato qualcosa di nuovo». «La conoscenza del business acquisita finora come legale in house mi permetterà di comprendere più velocemente le esigenze dei clienti»

di michela cannovale

Dopo aver trascorso vent'anni ai vertici della direzione legale del colosso del settore farmaceutico Recordati, dove fino al 2023 ha ricoperto il ruolo di group general counsel, è stata membro dell'Executive Leadership team, segretaria del consiglio di amministrazione, del comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e del comitato Remunerazione e Nomine, **Daria Ghidoni** ha deciso di lasciare la professione legale in house e di spostarsi nel libero foro. Da inizio marzo è la nuova of counsel del focus team Healthcare & Life Sciences di BonelliErede, nella sede di Milano. Non è la sua prima volta come libera professionista: «Dopo la Laurea in Cattolica, ormai circa trent'anni fa – ha raccontato a MAG, che l'ha incontrata per parlare del passaggio da azienda a studio – ho iniziato a lavorare in Ernst & Yong International sotto la guida del managing partner Alessandro De Nicola, che ho reincontrato in BonelliErede. Ho avuto la fortuna di cominciare la mia attività professionale in un ambiente internazionale, lavorando sin da subito per grandi società italiane ed estere su tematiche di diritto societario, acquisizioni e contrattualistica commerciale». Il primo ruolo come giurista d'impresa risale al 2000: «Mi incuriosiva molto la prospettiva di affrontare questioni legali confrontandomi in modo più diretto con le funzioni aziendali e sono entrata come senior legal manager in Giochi Preziosi». Poi, nel 2002, la svolta: Daria Ghidoni è stata contattata da un head hunter per la posizione di responsabile affari legali e societari e company secretary in Recordati, l'unica grande azienda farmaceutica quotata in Italia.

Come ha reagito?

Ho accettato con entusiasmo la sfida! Il dipartimento legale all'epoca era composto da un solo legale, una paralegal e un'assistente. All'inizio mi sono concentrata soprattutto sulle tematiche di governance: il Codice di Autodisciplina delle società quotate era stato redatto da poco. In parallelo, ho cominciato a familiarizzare con le peculiarità del settore farmaceutico. Negli anni ho seguito molte operazioni (principalmente acquisizioni di società e di asset, licenze) finalizzate all'ingresso del gruppo in mercati europei ed extraeuropei, tra cui gli Stati Uniti, nonché in nuove aree terapeutiche e nel settore delle malattie rare.

Come ha approcciato, invece, il versante societario?

Anche sul versante societario non sono mancate le sfide: la normativa per le società quotate si è fatta negli anni sempre più stringente e quindi è stato necessario un grande lavoro interno di adeguamento. Nel 2018 ho vissuto il cambio

«Sono entrata nel focus team Healthcare & Life Sciences guidato da Andrea Carta Mantiglia, che stimo e con cui ho lavorato molto bene in passato su alcuni rilevanti progetti nel settore»

«Per le aziende, rispetto alle tematiche legali, spesso “il meglio è nemico del bene”. Funziona di più una soluzione pragmatica che una soluzione perfetta a livello teorico, ma lenta e rigida»

di controllo a seguito dell'acquisizione della partecipazione di maggioranza da parte di Cvc Capital Partners e la successiva opa lanciata dall'acquirente. Come noto, l'opa non è andata a buon fine e la società è rimasta quotata, ma questo mi ha permesso di confrontarmi con la forte internazionalizzazione della composizione del consiglio di amministrazione e dei suoi comitati.

E nel frattempo è cresciuta a livello manageriale...

Il che ha significato che mi sono dovuta confrontare con tutte le problematiche organizzative derivanti dall'espansione del gruppo e del dipartimento e quelle legate all'integrazione delle società e attività acquisite. Insomma, una lunga “cavalcata”: posso dire che non c'è mai stato un giorno in Recordati in cui mi sia annoiata, ogni giorno ho imparato qualcosa di nuovo.

Qualche aspetto negativo?

Negativo no, ma non nascondo che non sia sempre stato tutto rose e fiori. Nei primi anni Recordati era una società a controllo familiare con strutture aziendali molto snelle, quindi a tutte le prime linee era richiesto un impegno quasi totalizzante e un approccio molto hands-on. Non è stato sempre facile conciliare i ritmi lavorativi imposti dal ruolo – soprattutto nei momenti, frequenti, in cui alle attività ordinarie si sommavano le operazioni straordinarie – con



gli impegni privati, per quanto abbia sempre condiviso i carichi famigliari con mio marito. All'inizio, nella direzione legale di Recordati, eravamo in pochi, poi piano piano il team è cresciuto sia in Italia che all'estero. Quando ho lasciato il gruppo, la squadra contava 36 persone a livello globale.

Questo l'ha spinto a rientrare nel libero foro?

Non solo. L'esperienza nel gruppo Recordati dal punto di vista professionale è stata completa ed entusiasmante. Ma già da tempo avvertivo una forte esigenza di cambiamento: con la crescita delle dimensioni e della complessità del gruppo, il ruolo di general counsel inevitabilmente mi richiedeva di concentrarmi sempre di più su questioni manageriali, a volte a discapito delle tematiche giuridiche, che io ho sempre amato. Questo aspetto si è aggiunto ai ritmi di lavoro non sempre compatibili con alcune esigenze familiari. Così, quando nei primi mesi del 2023 l'amministratore delegato ha deciso di procedere a una riorganizzazione in base a cui avrei dovuto ampliare ulteriormente la mia area di responsabilità, non ho avuto dubbi che fosse il momento giusto per aprire una nuova fase della mia vita.

E quindi lo studio...

Esatto. Ovviamente mi è dispiaciuto lasciare il mio team e il gruppo che ho visto crescere e con cui sono cresciuta. Ma mi è sembrato naturale e stimolante ritornare in studio, per seguire le mie inclinazioni e avere maggiore flessibilità.

C'è qualcosa che rimpiangerà della professione in house?

Non direi esattamente che la rimpiangerò, ma sicuramente riconosco che la carriera in house permette di capire molto bene come funzionano e come ragionano le imprese che generano domanda di servizi legali, mentre in studio può essere meno immediato.

La conoscenza del business acquisita finora come legale in house mi permetterà di comprendere più velocemente le esigenze dei clienti, essendo stata per oltre vent'anni dall'altra parte del tavolo. Ma il settore healthcare evolve in modo veloce ed è fondamentale seguire questa evoluzione.

Cosa non rimpiangerà, invece?

Le attività dei legali in house, per quanto apprezzate dal top management, non generano ricavi per l'impresa, sebbene negli ultimi anni sia molto cresciuta la percezione del valore aggiunto che il general counsel può offrire in qualità di business partner. E questo, a volte, rende un po' complesso il dialogo intra-aziendale per far crescere adeguatamente i team legali, oltre che per dotare i dipartimenti degli strumenti organizzativi più adeguati.

Perché ha scelto proprio BonelliErede?

La verità è che, tra i vari studi con cui ho avuto interlocuzioni in vista di una possibile collaborazione, ho capito subito che BonelliErede sarebbe stata la realtà giusta. Sono entrata nel focus team Healthcare & Life Sciences guidato da Andrea Carta Mantiglia, che stimo e con cui ho lavorato molto bene in passato su alcuni rilevanti progetti nel settore, e ciò mi consente di continuare a occuparmi di tematiche healthcare, di cui sono appassionata. Nel panorama degli studi italiani, questo specifico team è l'unico multidisciplinare a tutto tondo mirato sulle Life Sciences. Ho peraltro molto apprezzato che BonelliErede abbia compreso appieno e accettato le mie esigenze di flessibilità e di una miglior conciliazione tra vita professionale e vita personale.

Che cosa porta con sé dell'esperienza da general counsel?

In una battuta, ho compreso che per le aziende, rispetto alle tematiche legali, spesso "il meglio è nemico del bene". In altre parole, funziona meglio una soluzione legale pragmatica e costruttiva piuttosto che una soluzione perfetta a livello teorico, ma lenta e rigida.

Ora che è dall'altra parte della scrivania, come si relazionerà con i giuristi d'impresa con cui avrà a che fare?

Con alcuni di questi giuristi, soprattutto nel settore farmaceutico, esiste già un rapporto di conoscenza e fiducia professionale. A quelli che ancora non conosco posso dire che sono stata a lungo "una di loro" e che, pertanto, conoscendo bene i temi con cui si confrontano, posso supportarli in modo pragmatico e propositivo. 

Diverso sarà lei

Genitore 1, genitore 2

di michela cannovale



ASCOLTA
IL PODCAST

Quanto è complicata la vita delle famiglie non tradizionali in Italia? Oltre ad essere una domanda che varrebbe sempre la pena porsi, è anche il titolo di un articolo del *Post* pubblicato a marzo 2023, quando il governo italiano aveva chiesto ai sindaci di interrompere il riconoscimento alla nascita dei figli delle coppie omogenitoriali.

Da allora sono successe tante cose (ma la domanda iniziale rimane sempre attuale). Una fra tutte: il gesto di rivolta del tribunale di Padova, che lo scorso 5 marzo ha rigettato le richieste avanzate dalla procura nel giugno del 2023 di annullare 30 certificati di nascita di bambini nati da coppie composte da due donne e concepiti all'estero tramite fecondazione eterologa (detta anche PMA, o procreazione medicalmente assistita, e che, a differenza di quella omologa, in cui si utilizzano i gameti della coppia, richiede l'utilizzo di gameti donati da individui esterni).

L'obiettivo della procura, allora, era di modificare i certificati eliminando qualsiasi riferimento alla madre intenzionale (ovvero sia la madre non

biologica). Sui documenti dei bambini in questione, insomma, sarebbe dovuto rimanere solo il nome del genitore 1. Nessun cenno, invece, al genitore 2. Ma niente da fare. Il tribunale di Padova ha giudicato la richiesta della procura "inammissibile".

Se la sentenza è stata sicuramente una buona notizia per le 30 coppie di mamme padovane, chi l'ha presa un po' meno bene è stato il ministro dell'Interno Piantedosi, che ha chiesto alla terza sezione civile della corte d'appello di Venezia di riesaminare la validità di quei certificati di nascita. Padova non può ribellarsi – me lo immagino, mentre parla fra sé e sé –, a maggior ragione dopo che la corte d'appello di Milano, solo due mesi prima, ha invece accolto il ricorso della procura contro la registrazione dei certificati di nascita dei figli di tre coppie omogenitoriali nati proprio tramite fecondazione eterologa.

Ne parliamo con **Serena Bestetti**, avvocatessa esperta in diritto penale e di famiglia, titolare dello studio Ifbt, e mamma intenzionale (o genitore 2). Buon ascolto a tutti! 🎧



SERENA BESTETTI

**22–24
May 2024
Edinburgh,
Scotland**



ACC Europe Annual Conference

LEGAL & BEYOND

The must-attend event for the in-house community in Europe

ACC Europe Annual Conference is the place to be for every legal professional across the region. Join this unique event and meet an empowering and inspiring network of legal professionals.

Why Attend ?

- Connect with peers and legal experts across Europe.
- Stay informed about evolving European regulations and best practices.
- Enhance negotiation, compliance, and risk management skills.
- Gain sector-specific knowledge for better decision-making.
- Find fresh perspectives and creative solutions.

Get ready for an engaging, relevant, and highly personalized conference experience with two customized sessions tracks for Leaders and Emerging Leaders!

Join us Now!



Media Partners



A woman with curly brown hair, wearing a blue pleated jacket over a black top, is speaking into a black microphone. She is wearing a blue headband, hoop earrings, a ring, and a large gold bangle. A name tag on her jacket reads 'SPEAKER Valentina Ranno L'ORÉAL SUSTAINABILITY'. The background is a plain, light-colored wall.

Linee guida per l'influencer marketing: in campo il giurista d'impresa

La general counsel di L'Oréal Italia, Valentina Ranno:
«Le nostre le abbiamo redatte per la prima volta nel 2016,
ben prima della pubblicazione della recente normativa Agcom»

di michela cannovale

Dopo l'affaire Ferragni e il clamore per il pandoro-gate, l'Agcom ha lavorato alla pubblicazione delle nuove linee guida che gli influencer devono osservare nella loro attività, pena multe fino a 600 mila euro. Di fatto, due pilastri di riferimento esistevano già prima della cosiddetta vicenda Balocco: da un lato il Codice del Consumo (Agcm), che indica come realizzare in modo corretto un contenuto pubblicitario, dall'altro l'Istituto di Autodisciplina (Iap) che, con la sua Digital Chart, fissa le regole per una comunicazione commerciale onesta, veritiera e a tutela del pubblico e delle imprese.

Il caso Ferragni non ha fatto che accelerare quanto auspicato dalla stessa Agcom a inizio 2023, e cioè: servono delle direttive per regolamentare l'influencer marketing, e servono il prima possibile. Il mercato degli influencer, in effetti, sta crescendo a vista d'occhio. Basti pensare che, secondo uno studio promosso dall'Osservatorio Inside e realizzato dall'Istituto di ricerche sociali e di marketing Eumetra in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Pavia, sono circa 28 milioni (il 76% della popolazione tra 16 e 65 anni) gli italiani che seguono almeno un influencer. La classifica dei settori merceologici in cui la conversione è più alta – per cui, quindi, dal consiglio si passa più facilmente all'acquisto – comprende: abbigliamento, beauty, cucina e videogiochi. Interessanti i dati sulle fasce d'età: oltre l'80% dei Boomers acquista prodotti di bellezza e moda consigliati da un influencer, la GenX si focalizza su cucina e make-up, i Millennials su abbigliamento e viaggi, mentre la GenZ soprattutto su serie TV e videogiochi.

«Le nostre linee guida si allineano a quelle dell'Istituto di Autodisciplina, e si basano innanzitutto su due valori: trasparenza e fiducia»



«Come gruppo internazionale non possiamo permetterci di subire un danno di reputazione, visto che, peraltro, non si tratterebbe di un problema a livello unicamente locale»



L'avvento (e sopravvento) dei social media, che sono oggi uno strumento di comunicazione a tutti gli effetti, ha permesso agli influencer di ottenere un potere straordinario sulle scelte di acquisto dei consumatori. La collaborazione con questi nuovi professionisti, in grado di creare contenuti sempre più personalizzati e accattivanti, consente alle aziende di raggiungere un pubblico ampio, mirato, con cui diventa possibile stabilire un legame emotivo. Tanto che, numeri UPA (Utenti Pubblicità Associati) alla mano, gli investimenti nell'influencer marketing continuano ad aumentare: nel 2023 si è arrivati a quota 323 milioni di euro (+10% rispetto al 2022), con il 90% delle imprese (erano l'81% l'anno prima) che ha scelto di affidarsi a questo mercato.

MAG ha voluto approfondire il discorso con **Valentina Ranno**, che dal 2002 è al vertice della direzione affari legali e societari di L'Oréal Italia e che già otto anni fa ha affiancato il gruppo nella redazione delle prime direttive per regolare l'attività degli influencer.

Partiamo dai numeri. Quanto vale l'industria degli influencer?

L'Italia è il secondo mercato europeo per l'influencer marketing dopo il Regno Unito. Per intenderci, dei 10 milioni di influencer attivi in Europa occidentale, oltre 2 milioni si trovano in Italia e altri 3 nel Regno Unito. In terza posizione c'è la Spagna, con 1,4 milioni, e poi la Francia, con 1,3 milioni. Si tratta di un mercato cresciuto già nel primo trimestre del 2024 rispetto allo stesso periodo del 2023, soprattutto su TikTok. L'industria del beauty, in particolare, è quella che fa più ricorso agli influencer. E, come immaginerà, L'Oréal è una della società che maggiormente investe in questo settore quando si tratta di influencer...

Quanto è importante per L'Oréal avere successo nell'influencer marketing?

Il nostro investimento nel settore continua ad aumentare. Tenga conto che il mercato digitale dell'influencer marketing, comunque, è ben più piccolo di quello delle pubblicità in televisione e su stampa. Ciò detto, è un mercato che sta crescendo tantissimo e che funziona non solo per promuovere il singolo prodotto, ma anche

per aumentare la fiducia nei confronti dell'intero brand e aumentarne la notorietà.

E più cresce, più è importante avere delle regole...

Certo. Se non venissero date indicazioni chiare, il mercato dell'influencer marketing rischierebbe di esplodere. Per questo è indispensabile per noi rimanere sempre aggiornati, informati, al passo con quello che succede. Ma il fatto di avere da tempo delle linee guida di riferimento ci permette di non rivoluzionare per intero il nostro sistema normativo: sarà semplice adeguarci alle nuove regole statali.

A quando risalgono le linee guida sull'influencer marketing di L'Oréal?

Le abbiamo redatte in coordinamento con l'Istituto di Autodisciplina per la prima volta nel 2016, quindi ben prima della pubblicazione della recente normativa dell'Agcom. Dopodiché, da allora ci riuniamo periodicamente, in particolar modo quando cambia il contesto sociale, come successo di recente, per verificare che le nostre regole siano aggiornate.

Che cosa prevedono le vostre regole sull'attività degli influencer?

Le nostre linee guida si allineano a quelle dell'Istituto di Autodisciplina, e si basano innanzitutto su due valori: trasparenza e fiducia. Questo è fondamentale dal momento che le nuove generazioni seguono costantemente diversi influencer online e hanno bisogno di fidarsi di quello che dicono. Ecco, dunque, che gli influencer di L'Oréal devono dimostrare di rispettare i quattro principi etici su cui si fonda il lavoro del gruppo: integrità, rispetto, coraggio e trasparenza.

Questo cosa comporta nei fatti?

Comporta, per esempio, chiarezza nella comunicazione e riconoscibilità dell'informazione come pubblicitaria. In poche parole, devono specificare sempre che il contenuto è una pubblicità pagata, oppure che i prodotti promossi sono stati regalati.

Ma perché avete avuto bisogno di istituire delle linee guida prima che la legge lo chiedesse?

Perché ci siamo resi conto che il fenomeno degli influencer stava crescendo, non solo in Italia, ma in tutto il mondo. Come gruppo internazionale non possiamo permetterci di subire un danno di reputazione, visto che, peraltro, non si tratterebbe di un problema a livello unicamente locale, ma globale, per l'intero gruppo. Per questo lavoriamo con le unità di digital e della comunicazione.

Quindi le vostre linee guida sono valide a livello internazionale, per tutti i paesi in cui siete presenti?

Non esattamente. Certamente i principi di base sono sempre la trasparenza e la fiducia (non avremo mai, in nessun paese, influencer che fanno dichiarazioni razziste!). Ma ogni nazione in cui siamo presenti ha la sua specificità. In Italia, per esempio, c'è grande attenzione al ruolo medicale: i medici, per legge, non possono fare pubblicità. Nel Regno Unito, in Spagna, così come negli Stati Uniti, invece, queste limitazioni non ci sono, perciò anche i medici possono pubblicizzare i nostri prodotti.

Qual è stato il ruolo del team legale di L'Oréal nella regolamentazione dell'attività degli influencer?

La direzione legale lavora insieme alle unità di digital e di comunicazione per impostare le linee guida. I giuristi, nello specifico, hanno cominciato a confrontarsi con l'Istituto di Autodisciplina già nel 2016 per capire che cosa dicesse esattamente la normativa in merito e come abbinarla al mercato di riferimento. Ma è un lavoro che non finisce mai, di fatto, e che richiede un dibattito continuo su tavoli interni ed esterni per rispondere a tutti i bisogni attuali.

Vi siete interfacciati anche con consulenti legali esterni?

No, non ne abbiamo avuto bisogno avendo già un contatto diretto con l'Istituto di Autodisciplina, di cui faccio parte. Inoltre, la costruzione e l'aggiornamento delle linee guida per l'influencer marketing è un'occasione di grande evoluzione per il giurista interno, in cui dare prova del proprio ruolo di business partner lavorando fianco a fianco con tutte le unità aziendali, management compreso. 🍷



Pseudo cooperative e rischi correlati

di laura gavazzi*

Nell'attuale panorama economico alcune società operanti in settori labour intensive (e.g. logistica, sorveglianza e GDO) hanno fatto ricorso al sistema delle cooperative le quali hanno assunto un ruolo cruciale nell'intermediazione della domanda di lavoro. Tale ricorso, al di là delle implicazioni economiche, ha comportato conseguenze legali e reputazionali, principalmente

a causa di un inadeguato sistema di monitoraggio, sollevando questioni cruciali riguardanti la tutela dei diritti dei lavoratori e la responsabilità delle imprese committenti.

Come evidenziato in numerosi casi di cronaca, la mancanza di modelli organizzativi efficaci, insieme a programmi di *audit* interni spesso carenti, ha favorito la proliferazione

di catene di cooperative poco trasparenti che non solo trascuravano i diritti dei lavoratori, ma anche gli obblighi fiscali e contributivi, generando gravi problemi legali ed etici.

Benché si presentassero come vere e proprie appaltatrici di servizi, la realtà delle cooperative si è rivelata molto più simile a meri serbatoi di manodopera con avvicendamenti e trasferimenti

di manodopera dall'una all'altra per eludere i controlli delle attività giudiziarie. Si è trattato, dunque, di un meccanismo, vestito da "pseudo" appalto, che permetteva di poter beneficiare di larga manodopera a basso costo accompagnata da evidenti risparmi di imposta. I reati contestati alle imprese sono stati:

- caporalato e sfruttamento di manodopera (ex Art. 603 bis del c.p.);
- reati tributari in relazione alla commissione del delitto di dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti previste dall'art. 2 del D. Lgs. 74/2000 (ex Art. 25 quinquies decies del D. Lgs. 231/2001)
- e.g. deduzione illecita di iva sui servizi di appalto simulato in capo alle aziende e omissioni del versamento dell'iva e degli oneri previdenziali e assistenziali e false fatturazioni in capo alle cooperative di cui le aziende si servivano.

Nel complesso contesto aziendale, è naturale che sorgano interrogativi: si

conoscono le cooperative di cui ci si avvale? Esistono controlli adeguati per prevenire tali situazioni? E, nel caso, quali sono le misure concrete da adottare?

La prevenzione è la chiave essenziale ed implica un approccio proattivo e strategico nella gestione della catena di fornitura; inoltre, è imperativa per mantenere elevati standard di trasparenza e per identificare e affrontare i rischi potenziali, fungendo anche da deterrente contro situazioni critiche.

Un solido modello organizzativo 231, corredato da protocolli chiari che delineino la struttura aziendale e la gestione dei processi sensibili è essenziale, così come un rigoroso codice di condotta da far adottare a tutti i fornitori (che definisca i principi fondamentali relativi a requisiti e responsabilità sociali, ambientali e integrità aziendale).

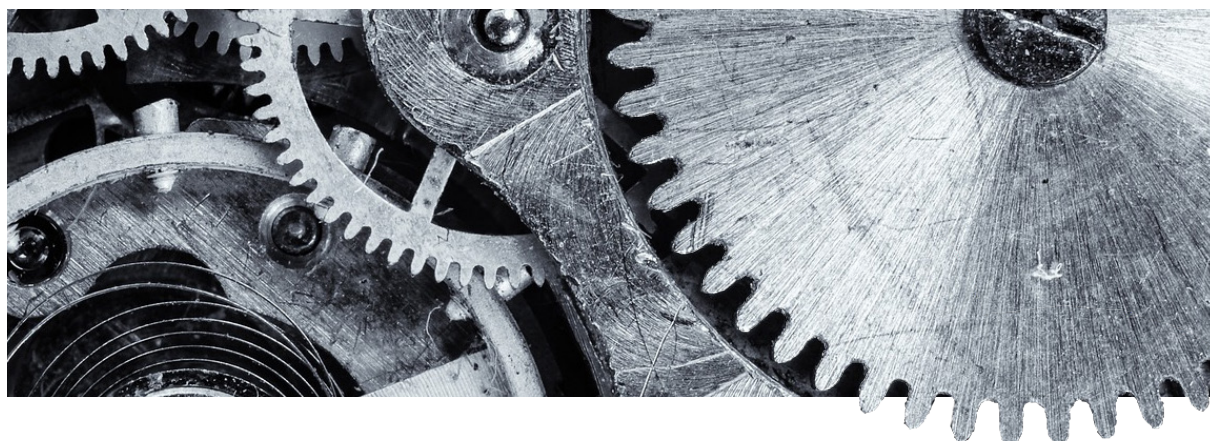
È cruciale un'accurata valutazione del rischio e/o della criticità emersa attraverso figure dotate della

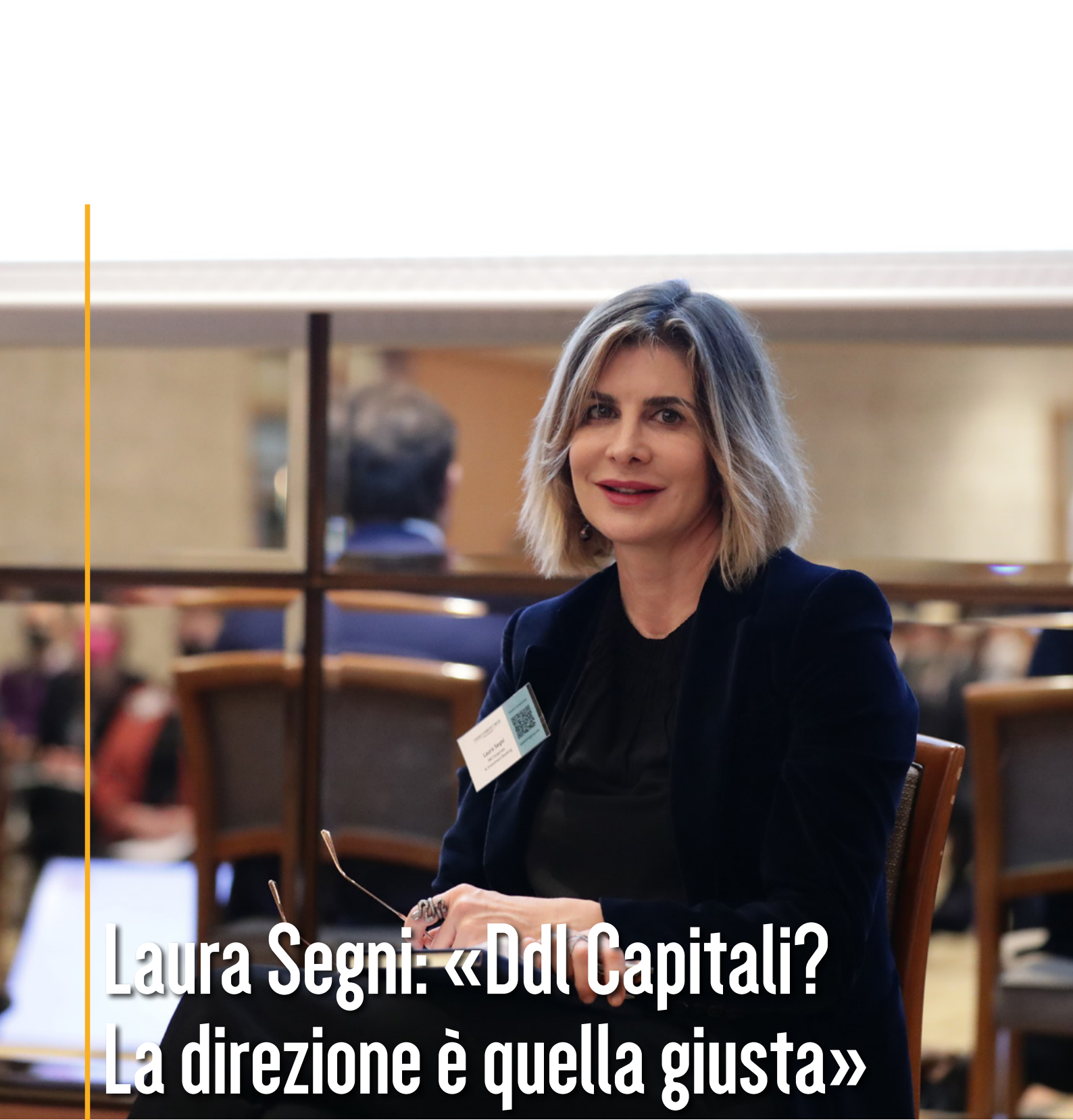
necessaria esperienza (e.g. giuristi, consulenti in materia di corporate intelligence e finanziaria). Questo processo comporta diversi passaggi fondamentali:

- ricostruzione della problematica e delle modalità di gestione dei servizi da queste fornite
- attività di corporate intelligence per approfondire la struttura societaria, i principali attori, la reputazione, gli indicatori finanziari delle cooperative coinvolte
- revisione e/o implementazione di una procedura di qualifica, selezione e monitoraggio dei fornitori
- due diligence della catena di fornitura finalizzata alla verifica dell'adempimento degli obblighi, inclusi quelli fiscali e previdenziali, contrattualmente assunti con le cooperative

Questi sono e sono stati i passaggi per affrontare le sfide legate all'utilizzo di cooperative da parte di gruppi e mitigare i rischi associati. 

*Accuracy





Laura Segni: «Ddl Capitali? La direzione è quella giusta»

La general counsel di Banca Imi commenta insieme a MAG il decreto approvato dal Senato il 27 febbraio. «L'idea è di avvicinarci ai meccanismi dei paesi anglosassoni in cui, tra mercato e industrie di diverso tipo, esiste da tempo un rapporto amichevole»

di michela cannovale

«Non dobbiamo focalizzarci unicamente sul Ddl, ma su una direzione che il Paese sta cercando di imboccare attraverso iniziative che puntano ad accendere il dialogo tra politica e operatori del mercato»

«La norma produce sicuramente dei vantaggi. Pur senza determinare delle modifiche altamente trasformative, mette in atto una serie di aggiustamenti che vanno nella giusta direzione, delineando un quadro più semplice di possibilità di quotazione per le aziende».

Laura Segni, general counsel di Imi Corporate & Investment Banking, interpellata da MAG, commenta così il Ddl Capitali approvato dal Senato lo scorso 27 febbraio. Obiettivo primario della legge è mettere in moto interventi a sostegno della competitività dei capitali, attirando quelli stranieri in Italia e impedendo al contempo che quelli nostrani si spostino all'estero. Come? In soldoni – perdonate il gioco di parole – facendo sì che le società preferiscano rimanere qui, piuttosto che trasferirsi altrove. Non sorprende: come abbiamo già avuto occasione di approfondire, diverse imprese italiane, nel passato più e meno recente, hanno scelto l'Olanda come destinazione privilegiata per rendere più flessibile la struttura del proprio capitale. Lo hanno fatto realtà come Brembo, come Exor, come Campari, ma anche Cementir, Mfe, Ferrari, che nel mercato olandese hanno trovato normative societarie più favorevoli rispetto a quelle italiane.

Il Ddl Capitali punta ora a rimuovere i limiti preesistenti, tanto a livello normativo quanto a livello operativo, focalizzandosi proprio sull'attività di quelle imprese, piccole e medie, che costituiscono il motore dell'economia italiana ed europea.

Per Segni «si tratta di una legge che vuole semplificare i processi di quotazione e favorire la spinta al mercato dei capitali in un Paese che è meno abituato di altri ad utilizzare questo strumento. Nel decreto, non a caso, ritroviamo una serie di norme che hanno lo scopo di mettere l'imprenditore piccolo e medio (ma ormai più medio, perché si parla di un miliardo di capitalizzazione) nelle condizioni di avere voglia di quotarsi perché sa che il processo è meno oneroso che in passato».

Fra le principali novità introdotte dal decreto, infatti, è stata rivista la definizione delle Pmi ai fini della regolamentazione finanziaria, aumentando la soglia di capitalizzazione massima prevista a, appunto, un miliardo di euro. Sono poi state apportate semplificazioni alle procedure di ammissione alla negoziazione, incluso l'eliminazione di alcuni requisiti per la quotazione. In particolare,

non sarà più consentito alla Consob di regolare con propri regolamenti i requisiti di alcune società quotate e di sospendere temporaneamente le decisioni di ammissione. L'articolo 10 della legge elimina l'obbligo attuale di segnalare alla Consob le operazioni effettuate dagli azionisti di controllo che detengono almeno il 10% del capitale sociale. Infine, il consiglio di amministrazione uscente avrà la possibilità di presentare una lista di candidati per l'elezione dei nuovi membri del consiglio, a condizione che la lista includa un numero di candidati uguale al numero dei posti da occupare, aumentato di un terzo.

Difficile, al momento, dire se questa legge sia davvero la soluzione alla crisi dei tassi di interesse e all'abbandono del mercato dei capitali verificatisi nel post-pandemia. Alcuni primissimi effetti del decreto, tuttavia, già si percepiscono. «Se la bontà degli articoli dedicati alla composizione del cda è ancora oggetto di osservazioni contrapposte, e comunque potremo verificarli in concreto solo con la formazione dei prossimi consigli, abbiamo già avuto modo di cogliere l'impatto per ciò che riguarda la competitività dei capitali. La prospettiva di abbassamento dei tassi di interesse che si respira sui mercati – e che è data peraltro per assodata nelle proiezioni delle banche centrali – favorisce un interesse verso il mercato dei capitali. Già nei prossimi mesi, con tutta probabilità, gli asset manager cominceranno a modificare i portafogli, da btp a bond a più lunga durata. È una conseguenza naturale dei tassi che si abbassano. Lato obbligazioni, dunque, assisteremo ad una nuova taratura dei portafogli gestiti».

Quello su cui siede Laura Segni, peraltro, è un osservatorio privilegiato: nell'ultimo periodo, la divisione Imi Cib di Intesa Sanpaolo ha visto la propria attività di assistenza alle quotazioni dell'equity capital markets intensificarsi molto più sul segmento delle Pmi che su quello delle grandi imprese. «Le Pmi rappresentano un mercato più

vergine, per il quale c'è ancora tanto da fare e c'è bisogno di aggregazione. Quello che vediamo come banca, infatti, è un aumento delle operazioni di quotazione sul mercato Euronext Growth da parte dei clienti, a riprova del fatto che le imprese hanno bisogno di un passaggio generazionale, di riorganizzarsi e di essere presenti sul mercato in maniera più visibile, tecnica e sistematica rispetto al passato».

Secondo la general counsel, nessuna delle modifiche introdotte dalla legge, presa singolarmente, è risolutiva. Tutte insieme, però, rappresentano un primo passo verso la modernizzazione poiché favoriscono i processi di aggregazione di una serie di filiere. «L'Italia è per eccellenza il paese delle Pmi. Difficilmente, viste le dimensioni del nostro sistema economico e territoriale, diventeremo la nazione dei colossi multinazionali. E per preservare l'unicità di certe filiere produttive, è necessario aggregarle, altrimenti si rischia da un lato la dispersione, dall'altro l'arrivo dei colossi stranieri».

Per Segni, le norme del Ddl Capitali vanno lette nell'ambito di una politica economica che, seppure in maniera timida, sta cercando di imporsi nel sistema italiano. «Si pensi solo ai provvedimenti che favoriscono il rientro in Italia di attività e filiere produttive con agevolazioni fiscali. L'idea è di riportare sul territorio italiano filiere produttive, il che non significa necessariamente intere aziende o rami d'azienda, ma produttività, e quindi lavoro, e quindi indotto, e quindi, infine, aumento del Pil. E questo è molto importante, visto che il problema principale dell'Italia riguarda la produttività e non, invece, l'expertise. E va fatto perché viviamo in un mondo in cui, quando si è nell'ambito industriale e finanziario, la dimensione conta».

Visto che la dimensione è importante, ne deriva una necessità di scongiurare quanto possibile le differenze di trattamento

tra imprese che operano nello stesso territorio – quello europeo in questo caso – avvicinando al mercato un maggior numero di aziende. «Il Ddl Capitali si pone questo duplice obiettivo: facilitare anche alle realtà più piccole l'ingresso nel mercato e, contemporaneamente, consentire agli intermediari finanziari di aiutare queste realtà a quotarsi con più facilità».

L'effetto, si spera, è di condurre il mercato italiano al livello di altri mercati dove le quotazioni sono più numerose e il mercato funziona in maniera più fluida. «L'idea è di avvicinarci ai meccanismi dei paesi anglosassoni in cui, tra mercato e industrie esiste da tempo un rapporto amichevole. Gli italiani, al contrario, sono più abituati a investire in obbligazioni che in azioni. Lo fanno i piccoli investitori, ma lo fanno anche le famiglie».

A questo proposito, l'approccio del decreto Capitali potrebbe sottendere anche un tentativo di educazione finanziaria, secondo Segni. «Credo che la volontà della politica, attraverso questa normativa, sia anche quella di modernizzare il Paese nel rapporto con i mercati, che in Italia sono sempre stati considerati qualcosa di estraneo, di lontano, di incomprensibile. Le nuove generazioni, invece, devono abituarsi a pensare in ottica più finanziaria, a costruirsi fin da giovani il fondo pensione, a sviluppare un meccanismo assicurativo, a creare portafogli che consentano loro di accumulare. Non dobbiamo focalizzarci unicamente sul Ddl in sé, ma su una direzione che il Paese sta cercando di imboccare attraverso una serie di iniziative che puntano ad accendere il dialogo tra politica e operatori del mercato. Tra governo, che attraverso le proprie leggi mira ad assicurare maggiore produttività e crescita del Pil, e attori finanziari, che a loro volta hanno tutti gli interessi affinché i provvedimenti legislativi siano efficaci e funzionino. E, per preservare le specificità italiane, non si può fare altro che invogliarle a rimanere italiane con meccanismi di movimento più semplici». 



LAURA SEGNI

Sustainability Awards 2024

I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Si sono svolti al Rosa Grand di Milano gli **LC Sustainability Awards 2024**, l'evento dedicato alla sostenibilità in vari campi: finanziario, economico, governance, innovazione, rapporti di equilibrio tra uomini e donne nelle aziende, ambiente, diversità, garanzia dei diritti.

La serata è stata organizzata LC Publishing Group in collaborazione con Accuracy, Baker McKenzie e Panetta Studio Legale.

Durante la serata sono stati conferiti i riconoscimenti alle aziende che si sono distinte per il loro impegno per la sostenibilità a tutto tondo.



Categoria	Vincitore
Banking & Finance	Alba Leasing
Banking & Finance	Argos Wityu
Banking & Finance	Banco BPM
Banking & Finance	Capital Dynamics
Banking & Finance	Crédit Agricole Italia
Banking & Finance	Etica Sgr
Banking & Finance	Ethical Banking della Cassa Rurale di Bolzano
Banking & Finance	Green Arrow Capital
Banking & Finance	illimity
Banking & Finance	Intrum
Banking & Finance	Mediobanca
Banking & Finance	Montefiore Investment
Banking & Finance	Three Hills
Banking & Finance	UniCredit
Chemical & Pharmaceutical	De Nora
Consumer Goods Manufacturing	BAT
Energy	Axpo Italia
Fashion, Luxury, Design	Gentili Mosconi
Food & Beverage	Kraft Heinz
Food & Beverage	Planet Farms Holding
Infrastructure & Constructions	Panariagroup Industrie Ceramiche
International ESG corporate deal	Intesa Sanpaolo - International Subsidiary Banks Division
Public Utilities	A2A
Real Estate	JLL
Real Estate	Savills
Services & Consultancy	Arcus Financial Advisors
Services & Consultancy	Arwin&Partners
Services & Consultancy	Green Horse Financial Advisory



BANKING & FINANCE

ALBA LEASING



TOMMASO AZZOLINI, ALESSIA SCARPELLI, RICCARDO CUCCOLI

BANKING & FINANCE

ARGOS WITYU



JEAN-PIERRE DI BENEDETTO, LUCIO RANAUDO

BANKING & FINANCE

BANCO BPM



DANIELA ANTONINI, ENEEA SAURI



BANKING & FINANCE

CRÉDIT AGRICOLE ITALIA



MARCO MARTORANA, LUCA VANTAGGIO, FRANTZ PUCCETTI, BRUNO GARGAGLIONE
ANNIE ORSIERES, SAMUELE CARATTINI.

BANKING & FINANCE

ETICA SGR



FRANCESCA COLOMBO, ROBERTO GROSSI

BANKING & FINANCE

ETHICAL BANKING DELLA CASSA RURALE DI BOLZANO



ROLAND FURGLER, IVAN RECH-DALDOSSO

BANKING & FINANCE

GREEN ARROW CAPITAL



BANKING & FINANCE

ILLIMITY



ELEONORA FABBRI, NICOLA GATTO, ANNA DURANTI, ELISA MANGANO

BANKING & FINANCE

INTRUM



DANIELE CIGLIONI, VERONICA CORE, HELGA CANINO, TONY BELLERÈ

BANKING & FINANCE

MONTEFIORE INVESTMENT



SIMONE RODI E MARIE LONDERO

BANKING & FINANCE

THREE HILLS



FRANCESCO CIFFO, ANNA VIVALDI, GIULIA LIPPI

BANKING & FINANCE

UNICREDIT



ANDREA LO GIUDICE, STEFANO ISOLICA, ROBERTO ZUCCARO, COSMIN CREANGA, NANCY MENZA
NEVE MAZZOLENI, MONICA GHESER, PAOLA CONFUORTO

CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

DE NORA



ELEONORA LEONE, CHIARA LOCATI, MARTINA VETTORI, EDOARDO CECCHETTI

CONSUMER GOODS MANUFACTURING

BAT



FRANCWA MICKEL, MASSIMILIANO COLOGNESI, FILOMENA CASCIANI, LUDOVICA DENARO
ANDREA DI PAOLO, MARCO SAULE, MARGHERITA RUSTIA

ENERGY

AXPO ITALIA



FOOD & BEVERAGE

PLANET FARMS HOLDING



INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

PANARIAGROUP INDUSTRIE CERAMICHE



INTERNATIONAL ESG CORPORATE DEAL

INTESA SANPAOLO INTERNATIONAL SUBSIDIARY BANKS DIVISION



DARIO KLARIĆ, LINO DI SANTO, DANIELA BLANDINO
GIUSEPPE FERRARO, VEDRANA JELUŠIĆ KAŠIĆ, DAVOR KALIĆ

REAL ESTATE

JLL



ALBERICO RADICE FOSSATI, RICCARDO BIANCHI, GIOVANNI PAOLO DI GIOVANNI
BARBARA COMINELLI, CHIARA ADAM, BEATRICE DI MARCO, SIMONA D'OCA, MATTEO LAVAZZA

REAL ESTATE

SAVILLS



SABRINA SGARAMELLA, SILVIA PALMA, SILVIA MANZONI, FRANCESCA DE MAIO

SERVICES & CONSULTANCY

GREEN HORSE
FINANCIAL ADVISORY



VANESSA NOBILE, UGO MARCHIONNE, MARTINA MANZONI, GIULIA GUIDETTI
ERIKA MAGRINI, LAURA NATALETTI



FAI: da Brescia alla Germania a fianco delle imprese

Guglielmo Ruggeri racconta a MAG le novità della società di advisory. «Vogliamo rafforzare il nostro ruolo nelle operazioni cross border tra l'Italia e i mercati del centro-nord Europa»

«Siamo convinti che l'AI rappresenti in un certo senso "l'ultima chiamata" per valutare aggregazioni e operazioni in grado di aumentare la dimensione aziendale»

L'apertura in Germania e Austria è solo il più recente dei traguardi raggiunti da FAI, nata nel 2008 a Brescia. La società di advisory ha l'obiettivo di essere un supporto concreto per le aziende, attraverso l'esperienza imprenditoriale e manageriale dei suoi professionisti. Per capire le caratteristiche che differenziano FAI nel panorama della consulenza e capire cosa possiamo aspettarci dai prossimi mesi, MAG ha intervistato il founding partner e amministratore delegato **Guglielmo Ruggeri**. Nato come imprenditore nel mondo della produzione di componenti per il settore luxury e della moda, ha alle spalle una lunga esperienza in Meras, l'azienda di famiglia, e nel settore dell'automotive.

FAI, a fine 2023, è sbarcata anche in Germania e Austria. Perché?

L'apertura in Germania e in Austria ha l'intenzione strategica di rafforzare il nostro ruolo nelle operazioni cross border tra l'Italia e i mercati del centro-nord Europa. La decisione nasce dalla nostra volontà di capitalizzare sulla profonda conoscenza dei mercati di lingua tedesca e di rappresentare un supporto concreto per le aziende italiane che hanno l'intenzione di svilupparsi in Germania, in Austria e nel nord Europa e per le imprese tedesche e austriache che hanno l'obiettivo di espandersi sul mercato italiano grazie a partnership/acquisizioni. Il tessuto economico italiano è composto principalmente da pmi e se queste realtà vogliono continuare a crescere, devono aprire il loro capitale e cercare, anche all'estero, opportunità di aggregazione. A maggior ragione nelle attività di build up, acquisire una società all'estero permette, oltre alla crescita in sé, anche l'ingresso in un nuovo mercato attraverso la porta principale.

Come sono andati questi primi mesi di attività?

In questi primi mesi abbiamo chiuso un'operazione di m&a, al fianco del gruppo tedesco Probat, specializzato negli impianti per la lavorazione del caffè, che ha acquisito Royal Duyvis Wiener, azienda olandese, attiva nel settore degli impianti per la lavorazione di cacao e cioccolato.

Da metà 2023 abbiamo acquisito, insieme al gruppo Aretè Cocchi, Reis Robotics, precedentemente facente parte della tedesca Kuka. Per il 2024 stiamo inoltre seguendo diverse altre operazioni.

Quali sono i progetti per il futuro?

FAI è nata con l'obiettivo di rappresentare un supporto concreto per le aziende, alle quali mettiamo a disposizione la nostra esperienza imprenditoriale e manageriale, per valutare insieme il percorso di crescita più adatto. Per il futuro l'obiettivo è di continuare a mantenere la nostra identità, anche all'interno della fase di sviluppo e di internazionalizzazione che stiamo attraversando.

Il tutto, sempre attraverso le nostre aree di business principali, quella della dell'advisory, con le operazioni M&A in primis, e quella degli investimenti diretti, con il club deal per accelerare la crescita e il turnaround per rilanciare aziende di grande valore.

Consulenza generalista o specializzata a livello settoriale? Quale di queste due strade ha scelto di seguire FAI?

Anche se non ci piace parlare di vera e propria specializzazione, FAI ha indubbiamente dei settori nei quali ha acquisito competenze ed esperienze maggiori, come quello delle macchine utensili, del food&beverage, della filiera della moda, dell'editoria e della meccanica di precisione. In questi settori possiamo vantare una grande esperienza, dettata anche dal nostro background manageriale e imprenditoriale, che si rivela un grande valore aggiunto nella nostra offerta complessiva.

Dall'osservatorio di FAI, quali sono i trend più rilevanti?

Dal nostro osservatorio siamo convinti che le trasformazioni in atto alle quali stiamo assistendo, con l'intelligenza artificiale in primis ma anche con la crescente attenzione degli ultimi anni alle tematiche ESG e alla cybersecurity, porteranno le aziende a trovarsi di fronte alla necessità di pianificare degli investimenti che, per la dimensione delle PMI italiane che costituiscono la maggior parte del tessuto economico del Paese, non saranno sempre sostenibili. Per questo siamo convinti che l'AI rappresenti in un certo senso "l'ultima chiamata" per valutare aggregazioni e operazioni in grado di aumentare la dimensione aziendale e strutturarla al fine di poter affrontare questa tipologia di investimenti.

E quali sono i settori più attivi?

Per quanto riguarda i settori che, a nostro avviso, verranno investiti per primi da queste trasformazioni, in primis troviamo l'automotive, la componentistica e i servizi IT. L'intelligenza artificiale, infatti, sta trasformando radicalmente la produzione,

migliorando l'efficienza e la personalizzazione dei servizi. Seguono a ruota la finanza, il retail, il settore energetico e il manifatturiero, dove le opportunità dell'AI risiedono principalmente nel miglioramento del processo di analisi dei dati, nell'automazione e nella personalizzazione dei servizi clienti. Per quanto riguarda, invece, i settori più attivi a livello di operazioni in questo momento, vediamo sicuramente quello energetico, l'healthcare, i servizi IT e il food. 





FINANCECOMMUNITY

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

CAMBI DI POLTRONA

TREND DI MERCATO

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

ADVISOR FINANZIARI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

A watercolor-style fashion illustration of a woman with blonde hair styled in a bun, wearing a vibrant red, low-cut, floor-length gown with a large bow at the waist. The background features soft watercolor washes in shades of green, pink, and yellow. In the bottom right corner, there is a small, stylized illustration of a woman in a yellow dress with a red collar.

Moda: è l'ora del consolidamento

Tutti i numeri del settore e l'analisi dei trend e delle principali operazioni. Il deal più significativo del 2023? L'acquisizione del 30% di Valentino da parte di Kering. Advisor sotto la lente

di eleonora frasci



«Nel 2023 si è assistito alla normalizzazione del mercato del lusso che nell'immediato post-covid aveva performato in maniera particolarmente significativa»

Francesca Diviccaro

«La moda è quella che viene suggerita e che spesso conviene evitare, lo stile è ciò che ciascuno ha e che deve conservare per tutta la vita», dice **Giorgio Armani**. L'industria della moda italiana però merita di essere considerata: oltre ad avere un giro d'affari che nel 2023 ha sfiorato i 103 miliardi di euro, produce più di un terzo del fatturato generato dal sistema moda dell'Unione Europea. Secondo il report dell'area studi di Mediobanca dedicato al settore, sono circa 50mila le aziende italiane della moda, che risultano per lo più di dimensione piccola e media. Il comparto è caratterizzato da una catena del valore lunga e frammentata, composta da numerosi piccoli produttori e da pochi grandi gruppi multinazionali. Questa frammentazione, che rappresenta la principale caratteristica del settore, ha permesso al mondo del fashion di reagire rapidamente alla crisi pandemica superando i valori pre-covid.

Nel 2022 la filiera della moda italiana ha infatti sostenuto la crescita dell'intera manifattura nazionale, risultando il comparto più dinamico davanti all'elettronica e al farma-cosmesi. Per quanto riguarda il 2023, spiega **Francesca Diviccaro**, responsabile industry retail & luxury della Divisione IMI CIB di Intesa Sanpaolo, «si è assistito a una normalizzazione del mercato del lusso che nell'immediato post-covid aveva performato in maniera particolarmente significativa anche per effetto del fenomeno del *revenge spending* dei consumatori, tornati a comprare beni di lusso dopo il prolungato periodo di lockdown». In un contesto di crescita più modesta -single digit- le più prestigiose maison del lusso hanno guadagnato quote di mercato e migliorato la visibilità dei brand in portafoglio con un focus sempre più attento al business retail e alla ricerca di location di prestigio. «Anche grazie al forte riconoscimento

«Il 2024 si è aperto con un certo fermento nel settore. Di particolare rilievo, l'acquisizione di Trussardi da parte del Gruppo Miroglio»

del brand, le aziende sono riuscite a trasferire nel prezzo finale del bene l'aumento generalizzato dei costi legato alle dinamiche inflazionistiche, rivolgendosi a un consumatore high/ultra high NWI con un forte potere di spesa e poco sensibile ai downturn economici», continua. «Le categorie più performanti del settore del lusso sono state l'abbigliamento e la gioielleria ma va tuttavia segnalata la crescente importanza della categoria del beauty, guidata da fragranze e prodotti per la cura del corpo, che sta registrando interessanti volumi di crescita tali da spingere diversi brand del lusso (Dolce & Gabbana, Kering & Richemont) a internalizzarne la produzione».

MODA ITALIANA E QUOTAZIONI

La moda italiana non nutre un particolare interesse per la Borsa: solo il 18,4% del fatturato aggregato (15,8 miliardi di euro) è prodotto dalle dodici società quotate, che sono soprattutto player di altagamma.

In termini di assetto proprietario, la gran parte delle aziende non quotate è un esempio di capitalismo familiare. A livello di entrate, imprese quotate hanno un fatturato medio di 1,3 miliardi, quasi il doppio di quelle non quotate (0,7 miliardi). L'ipo più recente della moda italiana è quella di Ermenegildo Zegna, che ha debuttato a Wall Street nel 2021. Ubs è stata l'advisor finanziario esclusivo del gruppo, mentre Sullivan e Cromwell ha seguito gli aspetti legali. Investindustrial Acquisition Corp (la spac che aveva reso possibile la quotazione) è invece stata seguita da Deutsche Bank, Goldman Sachs Bank, JP Morgan Securities e Mediobanca, per gli aspetti finanziari, e da Chiomenti e Kirkland & Ellis, in qualità di consulenti legali. Per trovare altre ipo di società italiane del settore si deve infatti risalire a parecchi anni fa, con OVS (2015), Moncler (2013), Brunello Cucinelli (2012), Salvatore Ferragamo e Prada (2011), Aeffe e Piquadro (2007), Safilo (2005), Geox (2004), Tod's (2000) e BasicNet (1999). Con l'eccezione di Golden Goose, il marchio di scarpe acquisito dal

Report

MAGGIORI
AZIENDE MODA ITALIA

Top 10 per redditività 2022

	% EBIT MARGIN
BULGARI (GRUPPO LVMH)	43,4
FENDI (GRUPPO LVMH)	36,0
GINGI (ELISABETTA FRANCHI)	34,6
RENATO CORTI	33,8
GUCCIO GUCCI (GRUPPO KERING)	33,5
MABI INTERNATIONAL (GRUPPO CHANEL)	31,6
LOUIS VUITTON ITALIA (GRUPPO LVMH)	30,4
MONCLER	29,8
LEO FRANCE	29,3
FIN REPORTER	24,6

Base produttiva 2022

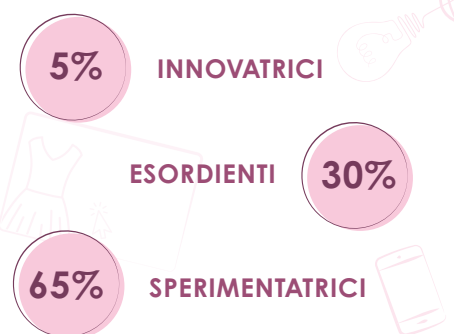
RIPARTIZIONE PER AREA GEOGRAFICA

	ITALIA	76%	89%
EUROPA	14%	7%	
AFRICA	4%	2%	
ASIA	4%	1%	
AMERICHE	2%	1%	

DI CUI
DI ALTA GAMMA

Livello di digitalizzazione* 2023

DISTRIBUZIONE DELLE MEDIE IMPRESE DELLA MODA
PER MATURITÀ TECNOLOGICA



*INDAGINE CAMPIONARIA SULLE MEDIE IMPRESE A CURA DI
MEDIOBANCA RESEARCH IN COLLABORAZIONE CON GOOGLE



AREA STUDI
MEDIOBANCA

fondo Permira nel 2020, che prevede di quotarsi il mese prossimo, fra i principali gruppi del fashion tricolore non sono previste a breve termine altre ipo.

MERCATO M&A: LE DIECI OPERAZIONI PIÙ RAPPRESENTATIVE

Sulla scia di quanto sta avvenendo a livello internazionale, joint venture, fusioni e acquisizioni continueranno ad avere sempre più rilevanza, perché il controllo dell'ecosistema e le opportunità di collaborazione sono un fattore chiave di successo per l'intera filiera. Nel corso del 2023 e nei primi mesi del 2024, l'industria italiana della moda è stata protagonista di una serie di operazioni di m&a che manifestano un crescente fermento e un rinnovato interesse rispetto nel settore.

L'operazione più significativa del 2023 è stata l'acquisizione del 30% di Valentino da parte di Kering, avvenuta lo scorso luglio. Kering e Mayhoola hanno infatti stipulato un accordo vincolante del valore di 1,7 miliardi di euro. Advisor del deal sono stati Intesa Sanpaolo (Divisione IMI CIB), Rothschild & Co e JP Morgan, che hanno seguito Mayhoola, mentre Centerview partners ha assistito Kering. GOP, Foglia e BonelliErede sono invece gli studi legali coinvolti. In precedenza, ad aprile, San Quirico, Xenon Private Equity, Ambria Holding e gli attuali azionisti di minoranza di MinervaHub hanno sottoscritto un contratto di investimento in forza del quale SQ deterrà circa il 75% del capitale di MinervaHub, mentre il restante circa 25% sarà detenuto da Xenon e altri co-investitori. Gli azionisti venditori sono stati seguiti da Rothschild, Deloitte, Pavia e Ansaldo, Gelmetti e Associati. BNP Paribas, Kpmg, Legance Avvocati Associati, LTP/OC&C, PwC e Rina Services hanno invece supportato San Quirico. A settembre poi MinervaHub ha acquisito Elettrogalvanica Settimi, attiva nella galvanotecnica ed è stata assistita da Ethica Group, Gelmetti Studio Legale Associato, Legance, OC&C, Deloitte, PwC TLS e Greenwich.

A maggio invece Permira ha annunciato l'acquisizione, attraverso i suoi fondi, della quota di maggioranza di Gruppo Florence dagli attuali azionisti: VAM Investments, Fondo Italiano d'Investimento, Italmobiliare e gli imprenditori



delle società del gruppo. Gli imprenditori, il management team e VAM Investments hanno poi reinvestito una quota nella società, mentre Fondo Italiano d'Investimento ha mantenuto una quota di minoranza. Permira è stata assistita dagli advisor J.P. Morgan, Legance, BCG, EY, Maisto e Associati e Latham & Watkins. I venditori sono stati assistiti da BofA Securities e Citigroup, DWF e Gianni & Origoni, Bain & Co, KPMG e BonelliErede. UniCredit ha agito come consulente finanziario per il processo di reinvestimento di VAM Investments.

Il settore non si è fermato neanche in estate. A luglio, Richemont ha acquisito una quota di controllo in Gianvito Rossi, la maison italiana di calzature, in una transazione privata. Richemont è stata assistita da Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher e BonelliErede, mentre processo competitivo è stato organizzato da Rothschild e da Pedersoli Studio Legale. Ad agosto invece Advent International, ha acquisito la maggioranza del brand di moda di lusso Zimmermann da Style Capital. Chiomenti e Milbank LLP hanno



assistito Advent International, Style Capital è stata assistita da Russo De Rosa Associati, Linklaters, Mediobanca e Rothschild. Johnson Winter Slattery ha fornito consulenza sugli aspetti di diritto australiano della transazione.

Il 2024 si è aperto con un certo fermento nel settore. A gennaio Holding Moda, controllata da Hind, ha acquisito Emmetierre e Fast Pelle, aziende artigiane fiorentine specializzate nella produzione di articoli di pelletteria e borsetteria. Hind è stata assistita da KON Group, GOP, EY e studio Bertacco Recla & Partners. Emmetierre e Fast Pelle sono invece state assistite da Equity Factory.

Durante il mese scorso si sono poi registrate due importanti deal. Il primo è l'acquisizione, da parte del Gruppo Miroglio, di Trussardi dal fondo QuattroR. Il Gruppo Miroglio è stato assistito da Ranalli e Associati, BonelliErede e Studio Notarile Morone, mentre Trussardi è stata seguita da 3X Capital, Chiomenti, KPMG. Nelle scorse settimane inoltre NUO è entrata nel capitale sociale di Osit, azienda romana proprietaria del marchio Subdued, con una quota del 30%. Nell'operazione, Subdued è stata assistita da Rothschild & Co e Legance; NUO è stata invece seguita da Chiomenti, Gitti & Partners e Deloitte.

Anche il real estate si è intersecato con il mondo della moda. A inizio aprile, Kering ha annunciato l'acquisizione della società proprietaria dell'iconico e storico edificio milanese di via Monte Napoleone 8, per un corrispettivo di circa 1,3 miliardi di euro, da una controllata di Blackstone Property Partners Europe. Si tratta della più grande transazione di un singolo asset mai effettuata in Italia ed è stata seguita

da Kryalos Sgr, BNP Paribas, Barclays, Eastdil Secured, J.P. Morgan Securities plc, RBC Capital Markets, SMBC Nikko Capital Markets Limited, Mediobanca, Simpson Thacher & Bartlett, PedersoliGattai, e PwC.

IL 2024 SARÀ L'ANNO DEL CONSOLIDAMENTO

«Nel 2024 il settore del lusso continuerà a vivere una fase di normalizzazione già avviata nel 2023 con dei tassi di crescita anno su anno attesi nell'area low-single-digit», spiega Diviccaro. Le aziende stanno vivendo una prima parte dell'anno più stabile e si aspettano che la crescita sia espressa nel secondo semestre, quando vedranno la luce le prime collezioni dei nuovi direttori creativi che si sono avvicinati alla guida di diverse maison del lusso nel corso degli ultimi 12 mesi.

«I consumatori cinesi sosterranno il mercato del lusso rappresentando circa l'80% della crescita dei ricavi (attesa nel 2024) principalmente con acquisti all'estero in Paesi limitrofi del sud-est asiatico, beneficiando anche di tassi di cambio favorevoli». Tra i principali trend di mercato è stata osservata una propensione del consumatore sempre più attenta a collezioni senza tempo, ovvero capi di alta manifattura, longevi e prodotti in maniera sostenibile e in linea con le più attuali pratiche ESG. «In conclusione, in uno scenario di mercato sempre più competitivo, non escludiamo che la liquidità generata dalle aziende del lusso nei precedenti esercizi possa essere impiegata per operazioni di M&A volte a creare valore per gli azionisti anche attraverso operazioni di filiera». ■

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

11-15

NOVEMBER 2024

MILAN 6th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partners

VITALE

CHIOMENTI

Gold Partners

Accuracy



MEDIOBANCA

Silver Partners



BNP PARIBAS

BPER:

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

www.financecommunityweek.com



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #financecommunityweek



PRIVATE EQUITY

Private Equity Focus

A cura di Eleonora Fraschini

A febbraio, il private equity italiano si conferma in salute, registrando 34 nuovi investimenti. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC – Università Cattaneo, attivo nell'ambito delle attività della LIUC Business School, aveva mappato 27 investimenti (28 a febbraio dell'anno precedente). Il 2024 si è aperto con un primo bimestre di grande intensità, che vede il settore viaggiare a un ritmo elevato. Si conferma anche il ritorno di deal di dimensioni medio-grandi, elemento che era mancato nel corso del 2023. Si ricordano, in tal senso, gli investimenti in Officine Maccaferri, Autry International e Forno d'Asolo. «Non siamo stupiti di questo ottimo avvio di anno 2024. Il mid-market era stato vivace anche durante il 2023, anno in cui però erano venute a mancare le grandi operazioni. Fin dall'inizio di gennaio si è registrata una certa ripresa del credito bancario che, unita alle aspettative di riduzione dei tassi di interesse, ha rilanciato anche il mercato large cap. La speranza è che questo trend possa rafforzarsi durante l'anno

alla luce della vivacità complessiva del mercato dell'm&a in questi primi mesi del 2024», ha commentato **Filippo Guicciardi**, ceo di Equita K Finance.

A febbraio, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'88% dei deal totali e gli add on hanno rappresentato il 59%. È un segnale che gli operatori, in affiancamento alla ricerca di nuove opportunità, continuano concentrarsi sul potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie portfolio company. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna sugli scudi, da segnalare la buona performance della Toscana. Prodotti per l'industria, alimentare e cleantech sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con il primo comparto che costituisce circa un terzo dei deal. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 56% delle operazioni concluse, dato ormai consolidato negli ultimi anni ed in crescita rispetto agli ultimi mesi.

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
LA ZOOTECNICA GROUP SPA		PETPLUS	
FORNO D'ASOLO SPA		INVESTINDUSTRIAL	Sammontana SpA
STEELNOVA SRL	Swegon Group AB	INVESTMENT AB LATOUR	
AURORA SRL	Verbar Mottini Group Srl	ETHICA GLOBAL INVESTMENTS	
EUROVERCOS SRL	Verbar Mottini Group Srl	ETHICA GLOBAL INVESTMENTS	
CASTELLANA SOCIETÀ AGRICOLA SRL	Unifrutti Distribution SpA	ABU DHABI INVESTMENT AUTHORITY	
PROPIZZA SRL	Margherita Srl	INVISION	NORD HOLDING
INDUSTRIE POLIECO - MPB SPA		RED FISH GROUP	
I2 PHOTOVOLTAIC PROJECTS (5.4 MWP)		ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS SGR	Energred
ATLANTICO SPA		PATRIZIA	
SIENA EYE LASER SRL	Lifenet Srl	EXOR	
DATEK22 SRL		ALGEBRIS	
OFFICINE MACCAFERRI ITALIA SRL		AMBIENTA SGR	
ARTISTI DEL VEGETARIANO SRL	FEDEGROUP SRL	QUADRIVIO SGR	
PLASTA REI SRL	ITELYUM REGENERATION SPA	STIRLING SQUARE CAPITAL PARTNERS	DBAG
AVANTEA SRL		DEA CAPITAL ALTERNATIVE FUNDS SGR	
GOTU ITALIA SRLS	Jakala SpA SB	ARDIAN	
EDEA SRL		ALCEDO SGR	
WINGTECH SRL	OMNIA TECHNOLOGIES SPA	INVESTINDUSTRIAL	
EUROMEC2 SRL	Omnia Technologies SpA	INVESTINDUSTRIAL	
TESTING SRL	WHITE LAB SRL	WHITE BRIDGE INVESTMENTS	
GO GREEN SRL	Eco Eridania SpA	ICON INFRASTRUCTURE	
NESA SRL	OFFICINE MACCAFERRI ITALIA SRL	AMBIENTA SGR	
SICATEF SPA	ALPHAL SRL	ENTANGLED CAPITAL SGR	CAPITAL DYNAMICS
LUXENIA UMBRO TIBERINA SRL	ALPHAL SRL	ENTANGLED CAPITAL SGR	CAPITAL DYNAMICS
ZANICHELLI MECCANICA SPA	PROMACH INC	LEONARD GREEN & PARTNERS LTD	BDT Capital Partners
TEMAKINHO SPA		MUTARES HOLDING	
TACCHIFICIO PIENNE SRL	TRE ZETA GROUP SPA	KOINOS CAPITAL	
ALCAPEM SRL	IKOS GROUP	ABENEX CAPITAL	
RAMO D'AZIENDA DI GIUNTOLI EDO SAS DI GIUNTOLI EDO E C. (ASSET, IMPIANTI E MARCHIO)	GELATO D'ITALIA - INDIAN SRL	DAVIDSON KEMPNER	Afendis
ELECTRO SYSTEM SRL		FAIRCAP	
STA SOCIETÀ TRATTAMENTO ACQUE SRL		XENON PRIVATE EQUITY	
AUTRY INTERNATIONAL SRL		STYLE CAPITAL SGR	
SOLANA SPA		XENON PRIVATE EQUITY	

BC Partners cede il Gruppo Forno d'Asolo a Investindustrial e famiglia Bagnoli



ANDREA BONOMI

La società di investimento internazionale BC Partners ha venduto il Gruppo Forno d'Asolo, produttore e distributore di prodotti da forno surgelati, a un consorzio formato da Investindustrial e dalla famiglia Bagnoli, fondatrice dell'azienda di gelati Sammontana. La famiglia Bagnoli e Frozen Investments S.à r.l. (società di investimento di Investindustrial VIII) hanno stretto una partnership per unire Sammontana con Gruppo Forno d'Asolo, al fine di creare un produttore internazionale di prodotti surgelati di pasticceria, dessert e gelato.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

BC Partners è stata assistita in qualità di advisor finanziari da Rothschild, con un team composto da **Irving Bellotti** (partner), **Manfredi Corsini** (co-head consumer Europe), **Riccardo Rossi** (senior director), **Alessandro Ronchetti** (senior associate), **Lorenzo Palma** (senior analyst), **Paolo Cerretti** (analyst). È stata inoltre seguita da Unicredit che ha agito con un team composto da **Benoit Remigi** (coverage), **Riccardo Penati** (head consumer, healthcare and retail team), **Marco Papi** (managing director, consumer and retail Italy). PwC Deals ha agito con un team multidisciplinare guidato dal partner **Giovanni Tinuper** e composto per la parte di assistenza finanziaria da **Maria Teresa Ceglia** (director), **Maria Luisa Quarin** (senior manager), **Walter Lopatriello** (senior associate) e **Gabriele Galli** (senior associate). L'assistenza spa è stata seguita da **Daniela Montesana** (director) e da **Antonio Rizzoli** (senior associate). Al progetto ha partecipato anche il team data & analytics che ha

operato con il partner **Francesco Terenzi**, **Sara Roccisano** (senior associate) e **Samuel Iuliano** (associate).

Un team strategy & value creation guidato da **Max Lehmann** (partner) ha inoltre curato la vendor due diligence operational con **Michele Biscaglia** (director), **Giammarco Neri** (senior manager), **Alice Fumagalli** (senior associate), **Andrea Consoli** (senior associate). Per l'IT vendor due diligence hanno agito **Daniele Castellini** (director) e **Simone Perissin** (senior associate). PwC Tls ha coordinato e seguito il processo di due diligence fiscale sulle entità straniere del gruppo. Latham & Watkins ha assistito BC Partners con un team guidato da **Stefano Sciolla** con **Andrea Stincardini**, **Federica Ventura**, **Alessandro Castrogiovanni**, **Milena Raffaldi**, **Andrea Carvelli**, **Eugenia Pavan**, e **Andrea Grassi**. Un team guidato da **Marcello Bragliani**, con **Giorgio Ignazzi**, **Davide Camasi**, **Edoardo Picchi** e **Caterina Varali**, ha seguito i profili finance dell'operazione, mentre il team guidato da **Cesare Milani**, con **Irene Terenghi** e **Giulio Catalani**, ha seguito i profili regolamentari. **Luca Crocco**, **Giuseppe Liotine** e **Lorenzo Sacco** hanno invece curato i profili antitrust. Lo studio legale tributario **Facchini Rossi Michelutti** ha assistito BC Partners per la tax due diligence e i profili fiscali dell'operazione con un team formato dai partner **Luca Rossi**, **Giancarlo Lapecorella** e **Marina Ampolilla**, dai managing associate **Massimiliano Altomare** e **Alessia Vignudelli**, dai senior associate **Andrea Conte** e **Anna Elisa Landriscina** e dall'associate **Giulia Tognalini**. Il general counsel del Gruppo Forno d'Asolo, **Paolo Rapetti**, ha invece coordinato il team legale interno.

DeA Capital acquisisce il 55% di Avantea

Taste of Italy 2, fondo di private equity specializzato nel settore agroalimentare gestito da DeA Capital Alternative Funds Sgr, ha acquisito il 55% di Avantea con l'obiettivo di accelerarne la crescita anche tramite lo sviluppo internazionale.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Per Taste of Italy, l'operazione è stata guidata dal managing director **Filippo Amidei** e **Pierluca Antolini**. Taste of Italy è stato assistito da Fineurop Soditic in qualità di m&a advisor e debt advisor, con un team coordinato dal senior partner e head of M&A **Germano Palumbo** e composto da **Roberto Junior Amoroso** (senior associate) e **Giuseppe Panaro** (analyst), in qualità di debt advisor, ha agito con un team coordinato dal senior partner **Umberto Zanuso** e composto da **Francesco Panizza** (partner) e **Matteo Brancaleoni** (senior analyst); e da Alvarez & Marsal per la due diligence finanziaria, con un team composto da **Giorgio Perconti** (managing director) e **Davide Taglietti** (senior director). È stata inoltre seguita da LifeScience Consultants per la due diligence di business, con un team coordinato da **Fabio Lotto** (partner) e da ERM per la due diligence esg, con un team coordinato da **Giovanni Aquaro** (partner). L'acquirente è stato inoltre assistito da Advant Nctm per tutti gli aspetti legali, con un team coordinato da **Pietro Zanoni** e composto da **Filippo Ughi**, **Natali Prodan Milič** e **Achille Capocasale** per gli aspetti corporate m&a, **Bianca Macrina** e **Federico De Pascale** per gli aspetti banking, da **Francesca Pittau** per gli aspetti giuslavoristici e da **Luigi Croce** per gli aspetti real estate, dallo studio legale Pavia e Ansaldo con **Filippo Fioretti** e **Maria Rosaria Raspanti** per gli aspetti relativi alla notifica Golden Power e da Russo De Rosa associati

per tutti gli aspetti fiscali dell'operazione, con un team coordinato da **Leo De Rosa** e composto da **Luigi Cecere** e **Alessandro Agresti**.

I soci fondatori di Avantea sono stati assistiti da UBS in qualità di m&a advisor, con un team coordinato da **Tommaso Poletto** e composto da **Dino di Giovanni** (director), **Marco De Nicola** (director) e **Paolo Brillante** (analyst). I soci fondatori di Avantea e il venditore sono stati inoltre assistiti da Lca studio legale per tutti gli aspetti legali, con un team coordinato da **Roberto de Bonis** e composto da **Alberto Vaudano**, **Paolo Vitaloni**, **Francesco Caselli** e **Anna Paola Pasin** per gli aspetti corporate m&a, **Roberto Pellizzari** e **Matteo Esposito** e **Thomas Yang** per gli aspetti tax, **Davide Valli** e **Luca Liberti** per gli aspetti banking, **Giuseppe Bologna** e **Gabriele Calabrò** per gli aspetti giuslavoristici, **Giulio Vecchi** e **Miriam Cugusi** per gli aspetti IP e **Andrea Carreri** per gli aspetti relativi alla notifica Golden Power. Lo studio Nexus avvocati e commercialisti ha seguito gli aspetti contabili e fiscali, con un team composto da **Michele d'Apolito** e **Marco Martinenghi**. Per il completamento dell'operazione Avantea è stata inoltre assistita da At Kerney per la vendor due diligence business, con un team composto da **Alessandro Condoluci** e **Edoardo Amadio**. Bper, per il tramite della direzione cob, in qualità di Mla e banca agente, ha supportato l'acquirente erogando un finanziamento a supporto dell'acquisizione ed è stata assistita da Legance con un team composto da **Tommaso Bernasconi**, **Federico Liberali** e **Paolo Giulio Lessiani**.



FILIPPO AMIDEI

Ambienta investe in Officine Maccaferri

Ambienta sgr ha annunciato l'acquisizione di una partecipazione in Officine Maccaferri. Ambienta deterrà una quota di maggioranza nel gruppo e potrà contare sul supporto dell'attuale senior management. Il closing dell'operazione è previsto per il secondo trimestre del 2024.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Ambienta acquisisce il Gruppo dagli attuali azionisti Carlyle Global Credit, Stellex Capital Management e Man GLG e si è avvalsa del supporto di Bain per gli aspetti commerciali, Kpmg per gli aspetti finanziari, esg e fiscali, AlixPartners per gli aspetti di Operations,

Clifford Chance per gli aspetti legali e FRM per gli aspetti fiscali e di structuring.

PwC ha inoltre assistito Ambienta in qualità di m&a financial advisor, con un team guidato da **Massimo De Lisio** (partner) e **Niccolò Cavina** (partner) e composto da **Simone Monico** (senior manager), **Sara Benedetti** (senior associate) e **Lorenzo Marini** (associate) – e in qualità di debt advisor con un team guidato da **Alessandro Azzolini** (partner) e composto da **Valentina Assereto** (director) e **Filippo Ampollini** (associate). Lazard ha agito in qualità di advisor dei venditori con un team composto da **Igino Beverini**, deputy ceo, **Lorenzo Ruggeri** (director) e **Federico Campanini**.



MAURO ROVERSI

A portrait of Alessandra Gritti, a woman with long grey hair, wearing a white blazer and a pearl necklace, standing with her arms crossed in front of a stone wall.

Dal lusso al tech: la strategia di TIP

MAG ha intervistato Alessandra Gritti che ha spiegato le caratteristiche della realtà che nell'ultimo anno ha investito 144 milioni di euro

«Se una società ci interessa, studiamo a lungo le prospettive industriali e le capacità di chi la gestisce»

I risultati di Tamburi Investment Partners dell'ultimo anno parlano chiaro: il 2023 è stato un altro anno molto positivo, con un total return di oltre il 28%, 149 milioni di utili pro forma e un patrimonio cresciuto a oltre 1,4 miliardi.

Gli investimenti, nel periodo considerato, sono stati pari a 144 milioni di euro: il più importante è stato quello in IDB - Italian Design Brands - gruppo di design, arredamento e illuminazione di alta gamma. Al momento non è il più grande gruppo italiano del settore, ma il progetto coltivato da TIP è quello di farlo crescere fino a farlo diventare tale. In quest'ottica, la quotazione in borsa, studiata in contemporanea all'entrata di TIP e realizzata con un sistema innovativo, è una delle leve con cui accelerare lo sviluppo. Il percorso progettato per IDB è quindi quello di ripercorrere le tappe di crescita che sono state raggiunte dai precedenti investimenti, guardando a storie di successo come quelle di Interpump, Sesa - che hanno effettuato oltre 40 acquisizioni dopo l'entrata di TIP - e Amplifon. StarTIP detiene inoltre il 3,3% del capitale della multinazionale digitale Bending Spoons, che con l'ultimo aumento di capitale da 155 milioni ha visto crescere il proprio valore fino a 2,55 miliardi di dollari. Per approfondire la strategia che ha condotto

la società al raggiungimento di questi successi, MAG ha intervistato **Alessandra Gritti**, vice presidente e co-fondatrice di TIP.

Con quale criterio scegliete le aziende in cui investire?

Noi ci fidiamo delle persone. Dato che non siamo mai in maggioranza assoluta, dobbiamo necessariamente fare affidamento su chi è in prima fila a gestire le imprese. Cerchiamo di dare il nostro contributo attivo ogni giorno, ma in genere non designiamo gli amministratori delegati. Quindi, se una società ci interessa, studiamo a lungo le prospettive industriali e le capacità di chi la gestisce. In genere uniamo questi fattori ad ambizione e coraggio, perché una delle nostre ricette da sempre è quella di riuscire ad accelerare lo sviluppo delle società in cui investiamo. I risultati dimostrano, con oltre il 300% di ritorno agli azionisti in dieci anni, che il nostro coraggio e più ancora la nostra determinazione, sono stati ripagati.

Italian Design Brands è stato il vostro investimento più importante. Perché avete scelto questa realtà? Quali sono le vostre previsioni per il mondo del lusso e del design?

È un mercato da 47 miliardi di dollari in cui l'Italia è la numero uno, ma con imprese piccole oppure, qualche volta, di medie dimensioni. Mancava, tra gli italiani, un aggregatore strategico per i posizionamenti di alta gamma e la nostra sfida è quella di diventarlo. Abbiamo già un bel gruppo composto da undici aziende, il nostro obiettivo ora è quello di integrarlo e rafforzarlo, per poter diventare interlocutori di una clientela di primo livello. In questo percorso vogliamo però mantenere il rispetto e l'autonomia degli imprenditori. Ci piace chiamare un modello di business di questo tipo delicato, e se riusciamo a realizzarlo - come è avvenuto nei casi Interpump, Amplifon, Ovs e Sesa - può dare dei risultati eccezionali.

Da diversi anni TIP è socia di Bending Spoons. A cosa è dovuto il suo incremento di valore? Vi aspettavate una crescita di questo tipo?

Sono tra i più bravi sviluppatori di app al mondo. Oltre a una notevole crescita organica

«Il nostro sguardo resta sempre sul medio e lungo termine, è così che si fanno le vere strategie industriali»

sono riusciti a fare delle acquisizioni di primo livello e hanno creato una montagna di valore. E parliamo di un valore effettivo, non solo esteriore. È un gruppo di ragazzi molto determinato nel voler diventare - ancor più di quanto non lo sia già - un unicum mondiale e ci sta riuscendo in tempi più brevi del previsto.

Cosa vi aspettate invece dal mercato quest'anno? Il previsto abbassamento dei tassi favorirà le attività di investimento?

Innanzitutto, il 2023 è terminato con un generalizzato rallentamento delle attività e anche l'inizio del 2024 non sta dimostrando grandi riprese dal punto di vista industriale. A nostro avviso quindi si tratterà di un anno di consolidamento, di acquisizioni mirate del tipo "add on" per le partecipate, mentre per noi sarà possibile l'apertura di nuovi fronti. Quindi un anno ancora molto interessante e positivo. Il nostro sguardo resta sempre sul medio e lungo termine, è così che si fanno le vere strategie industriali. Di certo l'abbassamento dei tassi ci può favorire, ma non mi aspetto tutti i tagli di cui si parla, perché le economie degli Stati, che hanno tutti un debito elevato, non se lo possono permettere. Ci aspettiamo quindi un anno che premierà chi non ha bisogno delle banche, e che anzi andrà a favore di chi metterà l'equity necessario per dare fiducia alle banche sia nei rinnovi che nelle concessioni di nuovi prestiti. 📌





FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



FONDO ITALIANO
D'INVESTIMENTO

GIANPAOLO DI DIO

Fondo Italiano di Investimento: il mercato e la sfida della trasformazione

Nonostante le criticità congiunturali, il private equity vive un momento positivo. MAG incontra Gianpaolo Di Dio, chief investment officer: «Al tradizionale tema della dimensione minima per competere a livello globale, si è aggiunta la necessità di dotarsi della capacità di investire in tecnologia e innovazione per rimanere competitivi»

di letizia ceriani

«È in corso un processo di regionalizzazione delle economie e di progressivo reshoring delle catene produttive, che qualcuno ha definito recupero della sovranità europea»

«Cauto ottimismo per questo 2024». Così esordisce **Gianpaolo Di Dio**, chief investment officer di Fondo Italiano d'Investimento, durante l'intervista rilasciata a MAG. Le premesse a fine 2023 erano ben altre. Tra le principali cause, si legge nell'ultimo report di Bain & Company, le tensioni geopolitiche, l'aumento dei prezzi, l'impennata dei tassi di interesse. Tra luglio 2022 e lo stesso mese del 2023, infatti, si è registrato il più rapido irrigidimento degli ultimi decenni e i costi dei finanziamenti sono aumentati di 525 punti base, dando luogo a un significativo calo delle operazioni di investimento, delle exit e del fundraising. Il valore e il numero delle operazioni sono diminuiti rispettivamente del 60% e del 35% rispetto ai picchi del 2021, con una performance lievemente migliore nel secondo semestre dell'anno.

Il 2024, però, sembra aver imboccato la strada giusta e il private equity, ne è testimone il primo trimestre, attira gli investitori. Un'opportunità, dunque, per le piccole e medie imprese italiane che possono beneficiare anche di una fase di «rilocalizzazione» industriale che, spiega Gianpaolo Di Dio, chief investment officer di Fondo Italiano d'Investimento, si traduce in una generale valorizzazione dell'economia a livello locale e nell'investimento in specifici settori che costituiscono sempre più dei «macro trend», come lifescience & healthcare, IT e digitalizzazione dei processi, lusso, turismo e agroalimentare.

Fondo Italiano d'Investimento, nato nel 2010 su iniziativa del ministero dell'Economia e delle Finanze, oggi partecipato da Cdp Equity, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Banco Bpm e Bper Banca, Fondazione Enpam, Fondazione Enpaia e Abi, supporta le Pmi italiane e integra i criteri Esg nelle attività di investimento. Con 16 fondi

di investimento mobiliari chiusi riservati a investitori qualificati, per circa 3,4 miliardi di euro di capitale in gestione, opera attraverso investimenti diretti e indiretti (fondi di fondi). Il goal? «Consolidarsi come partner di riferimento per imprenditori e aziende di eccellenza con ambiziosi programmi di crescita».

Considerando le criticità del 2023, che ha visto qualche luce ma molte difficoltà, che momento sta vivendo il private equity?

Nonostante le sfide del momento, il private equity vive un momento di significativa attività rispetto al passato. Il settore ha dimostrato resilienza di fronte alle difficoltà e alle incertezze. L'inflazione, dovuta all'aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime, e causato dall'instabilità geopolitica, ha portato un rialzo dei tassi che ha generato significative difficoltà sul campo del fundraising nel 2023. Ma nel 2024, anche a causa di un'aspettativa di discesa dei tassi, la situazione in termini di raccolta sembra migliorata. Nel complesso, il private equity continua ad attirare gli investitori, perché anche in momenti di incertezza ha dimostrato di poter generare in maniera costante ritorni superiori.

Vede criticità evidenti?

Sul fronte delle performance aziendali, rispetto al 2023 che è stato, almeno nella prima metà, un anno positivo, il 2024 si è aperto con una correzione più o meno forte in molti settori, specie in quelli industriali. Il rallentamento dell'economia in Germania e in Asia per molti comparti ha generato performance inferiori alle attese e la visibilità sul potenziale rimbalzo è ancora scarsa; questo comporta una maggiore cautela da parte dei fondi nella selezione delle opportunità di investimento.

«In generale, gli investitori oggi si avvicinano a settori meno ciclici, meno legati alla dipendenza dalle materie prime e dall'energia e con macro-trend di lungo periodo positivi»

Cioè?

Da una parte, non si è ancora osservata una riduzione delle aspettative di valore "sell-side", dall'altra chi compra vuole avere maggiore visibilità sull'andamento della domanda. In definitiva, oltre a un rallentamento dei processi competitivi, probabilmente assisteremo nel breve periodo a una riduzione del numero di operazioni, specie quelle di grandi dimensioni. In particolare, sulle operazioni di grandi dimensioni ha impattato negativamente la minore disponibilità di finanziamenti e il costo molto elevato a causa dell'innalzamento dei tassi.

Sembra che invece l'aspettativa di abbassamento dei tassi porti con sé un po' di sano ottimismo...

L'aspettativa di riduzione dei tassi ha sicuramente

sbloccato le attività di fundraising, ma è presto per avere una visione chiara dell'impatto che ci possiamo aspettare sulla domanda e sulle performance aziendali. Non mancano senz'altro le opportunità. Le tensioni geopolitiche degli ultimi anni hanno messo in crisi il modello di globalizzazione come lo avevamo conosciuto negli ultimi decenni. Per molti anni abbiamo avuto tassi a zero, liquidità quasi infinita, materie prime e componenti importate da "low-cost countries", energia importata dalla Russia a costi competitivi, rotte logistiche focalizzate sul Mediterraneo. I recenti avvenimenti hanno cancellato quasi di colpo tutto questo, innescando un processo di regionalizzazione delle economie e di progressivo reshoring delle catene produttive, che qualcuno ha definito con enfasi "recupero della sovranità europea".

E cosa comporterebbe?

Questa è un'opportunità, perché intere filiere che erano state totalmente esternalizzate stanno rientrando in Europa in un processo di rilocalizzazione. Naturalmente, questo causa un aumento dei costi e, dunque, rende necessario l'utilizzo dell'innovazione e delle tecnologie per aumentare la produttività e rendere efficienti e sostenibili le nostre produzioni.

Il tema degli investimenti è centrale. In base al vostro osservatorio, quali sono i settori più promettenti?

In generale, gli investitori oggi si avvicinano a settori meno ciclici, meno legati alla dipendenza dalle materie prime e dall'energia e con macro-trend di lungo periodo positivi. Penso a lifescience & healthcare, IT e digitalizzazione dei processi, filiere del lusso, modelli innovativi nel settore del turismo, aerospace & defence, servizi a valore aggiunto come la certificazione o il testing, alcuni segmenti dell'agroalimentare. Sono solo alcuni dei settori su cui si stanno concentrando la maggior parte delle attività di private equity e anche del nostro fondo.

Ci sono settori meno vivaci?

Vediamo meno operazioni del private equity nei settori industriali più complessi, messi in discussione delle discontinuità tecnologiche – ad esempio l'automotive – o dalle tematiche

ESG, oppure quelli che hanno ricevuto notevole impulso negli ultimi anni grazie ai sussidi e ai programmi pubblici. Tuttavia, Fondo Italiano d'Investimento, in linea con la propria missione di supporto alla crescita delle piccole e medie imprese italiane di eccellenza, mantiene inalterata l'attenzione a tutte le filiere, anche del mondo industriale, che si prestano a processi di aggregazione e consolidamento, come abbiamo fatto negli ultimi anni per il Gruppo Florence e per gli altri investimenti in portafoglio. Inoltre, abbiamo ulteriormente rafforzato gli aspetti ESG e la crescita sostenibile: oggi tutti i nostri nuovi fondi son "art. 8" o "art. 9".

Le imprese ripongono fiducia nei fondi d'investimento?

Per le PMI si pone la sfida della trasformazione: al tradizionale tema della dimensione minima per competere a livello globale, si è aggiunta la necessità di dotarsi della capacità di investire costantemente in tecnologia e innovazione per rimanere competitive.

Se volessimo fare un esempio?

In molte filiere di componentistica i grandi OEM si aspettano che le PMI siano in grado digitalizzare i processi, tracciare la filiera, aumentare la sensibilità ai temi ESG. Tutto questo implica investimenti significativi. Adottare un modello di azienda aperta a partnership, investimenti, manager, essere disponibili al cambiamento e attrarre capitali per lo sviluppo per supportare gli investimenti sono i tre prerequisiti per rimanere sul mercato. La solidità e la sopravvivenza di un'azienda dipendono da tanti elementi, quali la vision, la governance, la corretta e tempestiva pianificazione del passaggio generazionale, la capacità di innovare e affrontare gli investimenti in tecnologia, internazionalizzazione e impianti produttivi. Quando viene privilegiato il tema del controllo della maggioranza, anziché per il rafforzamento dell'azienda, talvolta la conseguenza è che nel lungo periodo vendere l'azienda diventa la necessità. La scelta da fare è se aggregare o essere aggregati da altri.

E il mercato come reagisce?

Il mercato oramai è diventato più maturo e gli imprenditori di seconda o terza generazione, che

qualche volta hanno una propensione al rischio, all'innovazione e alla crescita minore rispetto ai loro predecessori, hanno capito che il private equity può essere il partner naturale in questo processo di trasformazione. Ci siamo oramai smarcati dalla classica retorica dei "barbarians at the gate" e gran parte delle operazioni di M&A nel mondo riguardano aziende partecipate dai fondi. Le statistiche, inoltre, mostrano che le aziende partecipate dai fondi di private equity crescono più velocemente e hanno una profittabilità superiore ai loro benchmark. Uno studio di PwC Italia basata sull'osservazione degli ultimi 10 anni (2012-2022) mostra che le aziende italiane partecipate dal private equity hanno avuto una crescita media annua del 6,5%, rispetto all'1,3% delle altre aziende e allo 0,8% del PIL. In termini di redditività e di Ebitda, la crescita delle aziende partecipate dal private equity è stata del 7,4% rispetto allo 0,1% del benchmark. Un approccio meno "finanziario" e più "industriale" ha convinto molti imprenditori a valutare l'apertura del capitale a soci finanziari, per supportare la crescita, il rafforzamento e la valorizzazione della loro impresa.

Come si prospetta questo 2024?

Nonostante le tante incertezze, in termini economici e geopolitici, siamo cautamente ottimisti per la seconda metà dell'anno. Pensiamo che per tanti settori i trend di lungo periodo siano sani e positivi.

Dove indirizzerete gli investimenti maggiormente?

Ci concentreremo in ugual misura sul consolidamento della crescita delle aziende in portafoglio e nella ricerca di nuovi investimenti nelle filiere frammentate dell'economia italiana. Vediamo ulteriori opportunità di investimento in Quick (nautica), Mecaer (aerospazio), HNH (gestione alberghiera), RINA (certificazione), Gruppo Florence (produzione di abbigliamento per il lusso), mentre stiamo lavorando su 3-4 processi promettenti per realizzare quest'anno almeno un paio di investimenti del nuovo fondo appena partito. Credo che oramai abbiamo consolidato il ruolo di partner di riferimento per tanti imprenditori e aziende di eccellenza con ambiziosi programmi di crescita. 

Financecommunity Fintech Awards 2024

I VINCITORI

KEYNOTE SPEECH

SERGIO ZOCCHI
Presidente, ItaliaFintech



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Si sono svolti al Magna Pars di Milano i **Fintech Awards**, evento organizzato da **Financecommunity.it** in collaborazione con ItaliaFintech, per premiare le migliori aziende italiane del Fintech che si sono contraddistinte nel corso dell'ultimo anno.

A ricevere i riconoscimenti, diverse realtà attive nell'ambito della digitalizzazione dei processi finanziari, determinate in base all'analisi delle candidature ricevute – da parte del centro ricerche di **LC Publishing Group** e **ItaliaFintech** – oltre che in base alla raccolta dei feedback dal mercato e dalla giuria composta da esperti del settore. L'evento è stato organizzato in partnership con **CMS, EY** e **PedersoliGattai**.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
COMPANY OF THE YEAR	Modelfinance
PROFESSIONAL OF THE YEAR	Donato Vadruccio - PayDo
OUTSTANDING ACHIEVEMENT	Azimut Direct
THOUGHT LEADERSHIP	Tommaso Migliore - MDTM
BANKTECH	HYPE
PAYTECH	Satispay
LENDTECH	Change Capital
REGTECH	Trustfull
WEALTHTECH	Axyon AI
WOMAN OF THE YEAR	Laura Grassi - Politecnico di Milano
BEST PARTNERSHIP	TeamSystem Payments
BEST COMMUNICATION & ADVERTISING	MoneyFarm
INNOVATION OF THE YEAR	Aptus.AI
DIVERSITY & INCLUSION	Doorway





COMPANY OF THE YEAR

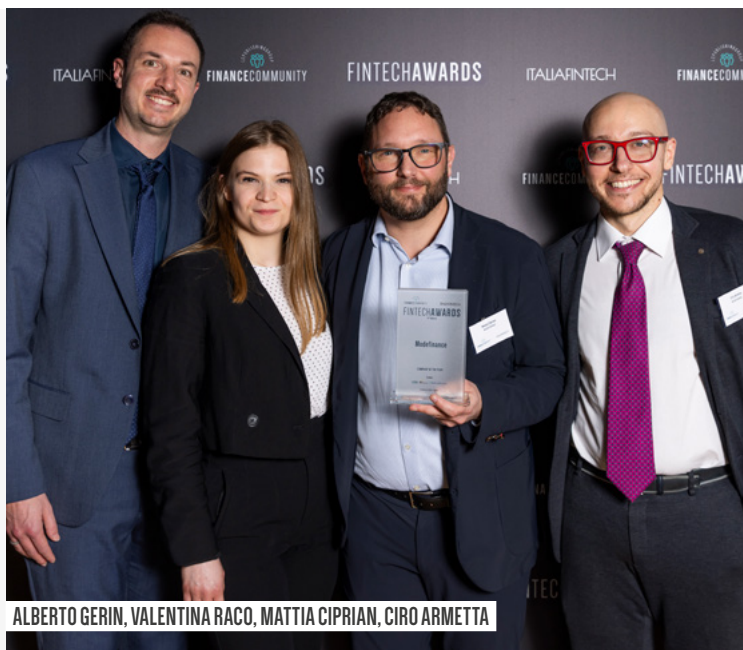
BANCA AIDEXA

DOORWAY

HYPE

MODEFINANCE

SATISPAY



ALBERTO GERIN, VALENTINA RACO, MATTIA CIPRIAN, CIRO ARMETTA

PROFESSIONAL OF THE YEAR

ALBERTO DALMASSO
Satispay

TOMMASO MIGLIORE
MDOTM

STIVEN MUCCIOLI
BKN301

STEFANO PISCITELLI
Younited

DONATO VADRUCCIO
PayDo



OUTSTANDING ACHIEVEMENT

AZIMUT DIRECT



MATTIA GIOITTA, ALESSANDRO MERLINI



THOUGHT LEADERSHIP

TOMMASO MIGLIORE
MDOTM



BANKTECH

APTUS.AI

HYPE

KALAWAY

QONTO

SOLARIS



LUIGI PROVENZA

PAYTECH

BKN301

FLOWPAY

OPYN

PAYDO

SATISPAY



ANGELA AVINO

LENDTECH

BANCA AIDEXA

CHANGE CAPITAL

CRESCITALIA

VICEVERSA

WORKINVOICE



TIZIANO CETARINI

REGTECH

APTUS.AI

INEO

KORE LABS

MOPSO

TRUSTFULL



SRDJAN KOSUTIC, MARKO MARAS, PAOLO MARDEGAN

WEALTHTECH

AXYON AI

EUCLIDEA

MDOTM

SCALABLE CAPITAL

TINABA



JACOPO CREDI

WOMAN OF THE YEAR

LAURA GRASSI

Politecnico di Milano

MARIA IMBESI

Digital Magics

CARLOTTA MARASINI

Younited

CHIARA PADUA

Fintech District – Fabrick

CLELIA TOSI

Fintech District – Fabrick



BEST PARTNERSHIP

AZIMUT MARKETPLACE BY STEP

FIN+TECH

HYPE

TEAMSISTEM PAYMENTS

VICEVERSA



BEST COMMUNICATION & ADVERTISING

HYPE

MONEYFARM

QONTO

SWITCHO

YOUNITED



INNOVATION OF THE YEAR

APTUS.AI

AZIMUT DIRECT

CRESCITALIA

MDOTM

VICEVERSA



NICCOLÒ BODINI

DIVERSITY & INCLUSION

AWORLD
DOORWAY

EUCLIDEA

PRESTIAMOCI

WORKINVOICE



GUIDO LECCE, FRANCESCA RAINOLDI





Fondo Italiano d'Investimento

entra nel capitale di Pasta Berruto

di letizia ceriani

Fondo Italiano d'Investimento SGR entra come socio di maggioranza nel capitale sociale di Pasta Berruto, storico pastificio piemontese attivo sui mercati internazionali fin dagli anni Settanta e oggi presente con i propri prodotti in oltre 100 Paesi nel mondo.

L'operazione è realizzata tramite il Fondo Italiano Agri & Food – FIAF, che acquisirà l'attuale quota di circa il 60% di Webcor Investments Ltd, ed è finalizzata a sostenere Pasta Berruto nel perseguimento degli importanti obiettivi di crescita oggetto di un piano di investimenti condiviso e volto in particolare all'aumento della capacità produttiva, all'ulteriore rafforzamento all'estero e all'innovazione di prodotto.

Webcor Investments Group in tutto il processo di selezione della controparte, negoziazione e vendita della propria quota, coordinando a favore del socio di maggioranza e con la società le attività di due diligence, è stata assistita da Pirola Corporate Finance in qualità di advisor finanziario – con un team composto da **Ludovico Mantovani** (founding partner), **Marco Gregorini**

(md) e il team di analisti **Andrea Ancarani**, **Marco Lombardini** e **Lorenzo Berardicurti**. Pirola Pennuto Zei & Associati ha invece supportato Webcor Investments Group Ltd con Rosita Natta (partner) per quanto concerne gli aspetti fiscali e da Ruggero Rubino Sammartano dello Studio Carnelutti come legal advisor. dallo studio Pirola Pennuto Zei & Associati per gli aspetti fiscali e dallo studio Carnelutti come legal advisor.

Fondo Italiano d'Investimento è stato assistito da Cappelli RCCD per le attività di Legal due diligence e per gli aspetti contrattuali, da Bernoni Grant Thornton per le attività di financial due diligence e tax due diligence, da Tauw Italia per l'attività di due diligence Ehs ed Esg, da Marsh per l'attività di insurance due diligence e da LIVA per la stipula della polizza W&I.

Meti Corporate Finance ha assistito Pasta Berruto nella cessione al fondo Agri&Food-FIAF di Fondo Italiano d'Investimento con un team composto da **Vincenzo De Falco** ceo e co founder, **Riccardo Balletta** (associato), **Gabriele Presti** (analista).

La Famiglia Berruto è stata inoltre assistita da Grimaldi Alliance per gli aspetti legali e dallo Studio Starola Cantino – Dottori Commercialisti Associati di Torino per quelli contabili e fiscali, che hanno anche assistito Stefano Berruto quale amministratore della società per alcuni aspetti del finanziamento e le ultime delibere del consiglio di amministrazione.

Si tratta del secondo investimento realizzato dal FIAF, il fondo settoriale lanciato da Fondo Italiano per sostenere la filiera agroalimentare italiana, prima industria del nostro Paese per valore aggiunto e sinonimo globale di eccellenza del made in Italy.

I fratelli **Stefano** e **Matteo Berruto**, rispettivamente attuali amministratore delegato e direttore di stabilimento, insieme alla sorella **Anna Maria Berruto**, resteranno all'interno della società come soci di minoranza e manterranno ruoli operativi.



Food Finance

L'osservatorio di MAG
su cibo e investimenti
punta i fari
sulle principali operazioni

a cura di letizia ceriani*

*Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com

Prosegue il monitoraggio delle operazioni più vivaci che hanno riguardato il mondo del Food & Beverage. Il 2024 è sicuramente partito in velocità. Nell'ultimo mese, Fondo Italiano d'Investimento è entrato nel capitale del pastificio piemontese Pasta Berruto come socio di maggioranza, che era per il 60% nelle mani di Webcor Investment; nel settore dei semilavorati, il gruppo Irca, produttore internazionale di creme e cioccolato, ha rafforzato la sua proposta acquisendo Benetti, azienda attiva nel padovano; infine, Illva Saronno ha completato recentemente l'acquisizione di Engine, scale-up che ha ideato e sviluppato un gin 100% italiano e biologico.

Irca acquisisce Benetti, distributore di ingredienti e semilavorati



Il Gruppo Irca, produttore internazionale di cioccolato, creme, frutta e ingredienti di alta qualità per il settore alimentare, ha acquisito Benetti, azienda italiana attiva nella distribuzione di prodotti alimentari con una presenza capillare nelle province di Padova e Rovigo.

Da oltre 40 anni, Benetti è una realtà di riferimento nel settore della distribuzione di prodotti alimentari destinati al mondo della pasticceria, della panificazione, della gelateria e dell'horeca. Sotto la guida di **Sandro Benetti**, l'azienda è fortemente maturata, ponendo delle solide basi per continuare ad espandersi nel prossimo futuro. La famiglia Benetti continuerà a guidare l'attività e contribuirà, insieme ad Irca, alle prossime fasi del suo percorso di crescita. La combinazione con Benetti rappresenta l'evoluzione di un rapporto consolidatosi negli anni, che porterà il Gruppo Irca a rafforzare

l'offerta della sua gamma di ingredienti ad alto valore aggiunto in un'area geografica di alta rilevanza per il mercato italiano.

PedersoliGattai ha assistito Irca con un team guidato dal partner **Carlo Montagna** e composto, per i profili m&a, dalla senior associate **Francesca Luvisotti** e dall'associate **Elena Secondari**. Gli aspetti labour sono stati seguiti dal partner **Lorenzo Cairo** e dall'associate **Silvia Maresi**. Le attività di legal due diligence sono state coordinate dal senior counsel **Nicola Martegani**, coadiuvato dalla senior associate **Clara Balboni** e dall'associate **Camilla Marzato**.

Advant Nctm ha assistito i venditori con un team guidato dal counsel **Marco Cosa**, coadiuvato dall'associate **Matilde Maffei**, per i profili m&a, e dal partner **Matteo Cipriano**, coadiuvato dall'associate **Marco Marra**, per gli aspetti fiscali.

Illva Saronno Holding acquisisce Engine

Illva Saronno Holding, multinazionale italiana attiva nel mondo degli alcolici ha acquisito la società Engine, scale-up che ha ideato e sviluppato un gin 100% italiano e biologico.

Con questa operazione finanziaria, iniziata già nel 2021 con l'acquisizione di una quota minoritaria di Engine (25%) e di un accordo di distribuzione a livello mondiale, Illva Saronno consolida la sua presenza nel mondo del gin, puntando su una realtà Made in Italy dal forte carattere identitario ed innovativo.

Engine è stata fondata nel 2021 da Dalla Mora & Partners di **Paolo Dalla Mora**, imprenditore attivo nei settori della moda e degli spirits. L'ispirazione di questa società si radica in un immaginario fatto di lattine di olii, carburanti e competizioni di motorsport, passioni che da sempre animano il creatore, in un nostalgico omaggio ai mitici anni '80. I prodotti di Engine si distinguono per il design originale e non convenzionale, poiché non vengono presentati in bottiglie tradizionali, bensì vengono racchiusi in insolite taniche di latta.

Illva Saronno continuerà la distribuzione di Engine a livello mondiale, mentre manterrà la proficua collaborazione con Velier per la distribuzione italiana.

Per Illva Saronno Holding hanno agito lo studio legale milanese di BonelliErede per la consulenza legale e lo studio Pirola Pennuto Zei per la consulenza fiscale e tributaria.

Dalla Mora & Partners si è avvalsa di Tosetti Value Corporate Finance in qualità di advisor finanziario esclusivo, di Pavesio e Associati





FOODCOMMUNITY

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

IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI

APPROFONDIMENTI

SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

FATTURATI DEGLI CHEF

NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE
CON APPROCCIO ECONOMICO



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it

Calici e pandette

Arcana Blanche, una nobile birra a prova di galateo

di uomo senza loden*

Che cosa sia cortese dire, quanto e quando, è un peso che mi trascino dall'infanzia. "Se sei ospite, mai accennare al fatto che un piatto non ti piace: anzi, complimentati sempre con la padrona di casa". "Comunque, mai dire non mi piace", "non chiedere il gelato due volte", "non dire a un adulto che ha torto", "non interrompere gli adulti quando parlano", "rispondi solo se e quando sei interpellato. E risposte brevi" (nda: raccomandazioni tutte accompagnate da occhiate).

Gravato da cotanti traumi infantili, vivo il nostro mondo e mi domando: si può discutere di una clausola contrattuale con una frase del genere: "Sarà anche prassi di mercato, conforme agli standard londinesi e compliant (nda: chissà poi a cosa): ma ti sei domandato se questa previsione sia valida ai sensi del diritto italiano, al quale il contratto è sottoposto?". Non penso alla fondatezza giuridica dell'obiezione, bensì al rispetto verso chi abbiamo di fronte. È lecito minare le altrui radicate, e identitarie, convinzioni? Certo, la tentazione, strisciante e maliziosa, di affrontare la questione in sede (mai accadesse) contenziosa si mette allora in agguato. Ma anche questa tentazione sarebbe rispettosa? Andiamo ai piaceri della tavola (in senso lato). Siamo d'accordo che un commensale che critica, a casa altrui, il vino servito perché fuori temperatura, oppure per un vago sentore di tappo (che non di rado percepisce solo lui) è assai poco elegante. Anzi: proprio cafone. Se non lo fermiamo subito, e sappiamo che non lo fermeremo, è possibile che il nostro esperto inizi a narrare di gesta proprie, ricordando – con sguardo mistico – il meraviglioso

nettare (modesto esempio della sua strepitosa cantina a temperatura e umidità rigorosamente controllate) da lui stesso servito durante una cena per personalità di spicco (tutti clienti suoi, manco a dirlo). Ma la misura sarebbe colma qualora il nostro eroe arrivasse a menzionare, ad mentula canis, il rovere di Slavonia. A questo punto potremmo dare per certa la critica all'eccesso di ossidazione di uno champagne: in barba alle nostre remore legate ai traumi infantili, dargli del pirla perché sta bevendo uno Jaques Selosse diventa doveroso.

Se mai il nostro eroe si abbassasse ad assaggiare – ossignorechejamesbondnonlabeve! – una birra, offriamogli Arcana Blanche non filtrata. Colore giallo/bianco lievemente torbido (com'è giusto che sia), brillantezza adeguata, presa di spuma cremosa color bianco crema e mai invadente. Al naso, profumata di fiori bianchi, non stucchevole, leggermente speziata (zafferano?), con un richiamo al colore giallo di ipotetici fiori mentali, sentori agrumati citrici. Al palato, delicata ma non banale, di buon corpo ma non pesante, equilibrata, fresca, lunga con sensazioni retro-olfattive floreali, primaverili e di pane bianco appena sfornato.

Birra rarissima, affermerà il nostro intrepido (le sue, mai ne bevesse, comunque ben più rare), certamente ottenuta con acqua di fonte raccolta a mani giunte da giovinette e giovinetti di bianco vestiti nelle notti di plenilunio.... chissà quanto ci rimarrà male quando lo avremo informato che questa eccellente birra si acquista anche al discount.

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





Global Energy
Transition Congress
and Exhibition

1-3 July 2024

Allianz MiCo - Milano Convention Centre,
Milan Italy

Accelerating the Global Energy Transition

GET real action | GET real projects | GET real partnerships

Join the LNG, Renewables, Nuclear, CCUS, Hydrogen, Cement, Steel, Mining, Utilities, Chemical, Transport, Aviation, Shipping, Machinery, Tech, Finance, Start-Up sectors and more, all working together to achieve Net Zero.

The only global event uniting the low-carbon energy and industrial ecosystems under one roof. With **300+ exhibitors**, **20,000+ visitors**, **70 conference sessions** featuring **300+ Ministers** and **CEOs**, this is the event to demonstrate low-carbon solutions to new markets and work together to meet international climate objectives.

**BOOK YOUR
STAND TODAY**

SCAN FOR MORE
INFORMATION



Media Partners



Be an Architect of the Global Energy Transition

#getcongress getcongress.com

Organised By

dmg events

Tavole della legge

Al Mercato, la steakhouse milanese

di letizia ceriani



La storia delle steakhouse pare essere iniziata nella Londra dell'Ottocento in quelle che venivano chiamate chophouse, luoghi *all men* frequentati soprattutto da commercianti il cui piatto forte era appunto la costata, di montone, di maiale, di manzo... la steakhouse si è evoluta fino a diventare iconica nella Grande Mela che tutt'oggi conta una serie di locali con più di cento anni alle spalle. Il corrispettivo nel capoluogo lombardo è senz'altro rappresentato da Al Mercato Steaks & Burgers, diventata ormai insegna di riferimento per i carnivori di qualità – ma con un occhio di riguardo per chi preferisce pesce e verdure.

Nel tempo, il brand ha vissuto una notevole trasformazione passando, dopo dieci anni di storia, nel 2020 nelle mani dell'imprenditore Marcello Rizza, già ceo e founder di Cuore di Parma, al cui interno spicca anche il progetto Qore Italiano. Un'italianità con un certo twist quella raccontata dai format, che ammiccano a gusti più internazionali.

Il menù di Al Mercato, in passato ideato da Eugenio Roncoroni, dal 2023 è opera dello chef Stefano Francescon; la sua cucina celebra un mondo gastronomico multiculturale, esotico e verace. Le location milanesi sono tre: in Via Sant'Eufemia, in Corso Venezia e in Viale della Liberazione.

Ma passiamo ai piatti. Contaminazione è la parola d'ordine. Convivono nell'atmosfera di Al Mercato la cucina orientale e quella francese, materie prime di qualità, una selezionata varietà di tagli e marinature.



Accattivanti gli antipasti, ma consigliamo la degustazione che consiste in quattro piccoli assaggi che riassumono il concept del locale: per cominciare, tenerissimi yakitori di pollo – spiedini grigliati giapponesi prima marinati in yogurt, salsa teriyaki e cipollotto, e poi passati alla brace –; a seguire, una saporita e intensa tartare di

wagyu, condita con fiori edibili, caviale, uovo di quaglia, melissa e dressing allo yuzu; un taco di mais passato alla brace farcito con gamberi e lime, crema crème fraîche, avocado e jalapeño, e, infine, gyoza di maiale ripassato alla brace con salsa teriyaki, katsuobushi e sesamo al wasabi. Si parte molto bene, mentre il servizio di sala rifornisce il pane caldo tostato condito con olio. Irresistibile.

I piatti forti sono come già detto – e non me ne vogliano i lettori veggie – hamburger e steaks, anche se è ricchissima la carta dedicata al crudo – troviamo sia sashimi che sushi –, alla pasta e ai noodles. Vari i contorni (non esattamente dietetici).

Ma siamo in una steakhouse, quindi, bistecca sia. Assaggiamo sia la picanha alla brace che la New York strip di black angus, entrambe marinate al dry rub della casa, la prima servita con chimichurri e jus di manzo. Tutte le carni sono servite con il purè più buono del mondo, ricetta del grande Robuchon, ed è essenzialmente a base di burro e latte, qui servito con una consistenza un po' grezza e l'aggiunta del parmigiano che va a dare una sensazione molto sapida e piacevole.

Per i più audaci, ovviamente, non mancano le selezioni: dalla fiorentina al tomahawk alla ribeye, presentano tutte una marezzatura 10+, ad indicare tagli di altissima qualità e con un'altissima concentrazione di grasso intramuscolare. In questo caso vale la regola del "grasso è bello".

Per quanto riguarda invece la proposta beverage, nella carta vini troviamo buone proposte, anche se un locale così spiccatamente *american style* intima a sorseggiare cocktail, dai più classici ad alcuni signature, ben fatti e ben presentati.

Sul finale, ci lasciamo cullare da un'ultima dolce tentazione. Consigliate la classica cheesecake gelato artigianale – cioccolato e amaretti, sorbetto menta e basilico e crema all'uovo e croccantino. 🍰

AL MERCATO STEAKS & BURGERS
VIA SANT'EUFEMIA, 16, MILANO - 02 8723 7167

Lo spuntino

Benvenuti In Galera

di letizia ceriani



ASCOLTA
IL PODCAST

A gennaio 2024 ha inizio il viaggio sul grande schermo del documentario di Michele Rho intitolato "Benvenuti in galera". Il film, girato nell'arco di tre anni, racconta la storia speciale del primo ristorante al mondo aperto all'interno di un istituto penitenziario, il Carcere di Bollate. Il progetto *In Galera* è stato ideato e supervisionato da Silvia Polleri che nel 2004 fonda, su impulso dell'allora direttrice del carcere Lucia Castellano, *ABC La sapienza in tavola*, una cooperativa di lavoratori detenuti che fornisce catering di alto livello ad aziende, università, associazioni e privati. Nel 2012 viene creata una vera e propria scuola alberghiera interna – vi si inserisce una sede distaccata dell'Istituto alberghiero Paolo Frisi – al carcere di Bollate e nel 2015 nasce il ristorante. Galeotta fu, e lo è tutt'ora, la sinergia creatasi e alla quale si sono aggiunti la Fondazione Cariplo, il Welfare Ambrosiano e la Fondazione Peppino Vismara.

In Galera è un unicum in tutto il mondo e da qualche anno rientra fra i ristoranti della Guida Michelin.

Ma torniamo al nostro film. Si dà il caso che il regista milanese, classe 1976 e diplomato alla Scuola d'arte drammatica Paolo Grassi, sia il figlio di Silvia Polleri, mamma del ristorante, Ambrogino d'oro 2015, e co-star della pellicola che, in poco più di 70 minuti, racconta la storia, autentica, umana, di lavoro e di espiazione, della brigata del locale, di chi entra, si racconta, lavora e vive fra le mura del carcere.

A guidare la cucina il carismatico chef Davide che, prima di imbattersi nella giustizia, si forma nella scuola di Gualtiero Marchesi. Quella per la cucina è una passione in lui palpabile, e trapela dalla scelta degli ingredienti e del menù – che ammicca al panorama gourmet – ma anche dai suoi modi burberi e severi propri di un maestro sincero.

Il docufilm di Michele Rho, girato in bianco e nero, mostra con essenzialità ed eleganza una realtà

rivoluzionaria in cui sembra possibile dare vita a un ponte umano tra carcere e mondo esterno, dove Said, Jonut, Chester, Domingo, Pavel, tutti i giorni accettano una nuova vita e attraverso il lavoro, ma soprattutto dei rapporti umani, si redimono. Sullo schermo, uomini segnati, in viso e nello sguardo, ma con un sorriso ben più loquace.

La scomodità del tema della detenzione, dell'allontanamento dagli affetti, dell'ingiustizia, rimangono sullo sfondo e abitano i minuti del film senza mai appesantire, ma con naturalezza, seguendo il corso di esistenze che non solo chiedono una seconda possibilità, ma la mettono in atto concretamente.

E se è vero che dai diamanti non nasce niente, è auspicabile che dal caso Bollate proliferino altre iniziative che vadano nella direzione di un ripensamento e una ridefinizione della funzione riabilitativa del carcere.





ESPERTI LEGALI ON DEMAND

Troviamo la risorsa legale perfetta per le esigenze della tua azienda

Temporary legal staffing

Siamo la prima società italiana dedicata esclusivamente al personale legale temporaneo per grandi aziende e studi prestigiosi. Individuiamo i professionisti specializzati per le vostre esigenze, fornendo soluzioni su misura.



SWOT Legal ti consente di gestire in modo flessibile l'attività assicurandoti le risorse legali necessarie per il tempo necessario.

Potrete **usufruire di nuove competenze legali specializzate, senza assumere dipendenti e sostenere costi fissi**, grazie alle nostre soluzioni di staffing on demand.

Avrete **visibilità e prevedibilità sui costi**. Pagherete le risorse per il periodo che serve.

IN CASO DI NECESSITÀ, LA RISORSA IDEALE

Quando è utile SWOT Legal?

Abbiamo la risposta giusta per tutte le necessità e opportunità temporanee nel settore legale, ad esempio in questi casi:



Risorse extra

Avete la necessità di un numero più ampio di risorse legali, senza ricorrere all'assunzione.



Progetto speciale

State per intraprendere un progetto speciale che necessita di risorse dedicate per un periodo di tempo.



Assenza prolungata

Dovete sopperire ad un'assenza prolungata del personale legale (ad esempio per maternità, study leave, ecc).



Picco di lavoro

State affrontando un momento di sovraccarico di lavoro per le vostre risorse abituali.

MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale*

Un praticante dopo il primo giorno di pratica forense...





MAG

IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Follow us on



Search for MAG on



N.215 | 16.04.2024

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di
giuseppe.salemme@lcpublishinggroup.com
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato
ilaria.iacquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Executive
guido.santoro@lcpublishinggroup.com
elia.turco@lcpublishinggroup.com

Market Research Department
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com
amr.reda@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication
and Business Development Director**
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator
ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

Events Department
chiara.rasario@lcpublishinggroup.com

Events Procurement
silvia.torri@lcpublishinggroup.com
International Project & Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive
alice.prattisoli@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Department
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Manager
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Account Coordinator for Spain & Portugal
vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

**Direttore Responsabile
Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer**
ilaria.iacquinta@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e Financemcommunity ES
julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity MENA
suzan.taha@lcpublishinggroup.com

**Deputy Editor
Legalcommunity CH**
michael.heron@lcpublishinggroup.com

Amministrazione
cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.com

Editore
LC Publishing Group S.p.A.
Sede operativa:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale:
Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com