

## Inchiesta

CAPITALI DI VENTURE  
IN CERCA DI UN  
ECOSISTEMA

## Scenari

I TASSI NEGATIVI E LO  
STIMOLO ALL'ECONOMIA  
REALE CHE NON C'È

## Sotto la lente

SALE LA FEBBRE PER IL TPF,  
MA IN ITALIA SIAMO  
AGLI ALBORI

## Esclusiva

RUCELLAI RAFFAELLI  
AUTARCHIA  
PROFESSIONALE

## Thinking different

LUCI A LINATE

## Food business

CHIOCCIOLE. UN AFFARE  
DA 220 MILIONI DI EURO

## Speciale

INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS 2019. I VINCITORI

Approccio integrato,  
presidio internazionale e green.  
Parla Marco Lattuada:  
«Il valore aggiunto è la capacità  
di far fronte alle esigenze della  
clientela in modo tempestivo,  
sinergico e organizzato»

# BANCA IMI

## L'INVESTMENT BANKING

# PUNTA SUL TRIDENTE



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



**INFORMAZIONE**



**EVENTI**



**CENTRO RICERCHE**



**PUBBLICAZIONI**

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

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





# AGILE WORKING, SIAMO ANCORA ALL'INIZIO

di nicola di molfetta

Tante dichiarazioni di intenti. Qualche iniziativa concreta. Ma ancora zero per la statistica. Abbiamo parlato in diverse occasioni della trasformazione in senso fisico degli studi legali.

Spazi e uffici cambiano e si trasformano.

Il tutto avviene in un processo di evoluzione morfologica che li fa assomigliare, in termini di outfit architettonico, sempre di più alle loro aziende clienti. E inoltre li fa essere il riflesso della nuova visione della vita professionale espressa dagli avvocati del nuovo millennio.

Tra i concetti che la organizzazione spaziale degli studi legali vuole trasmettere, uno dei più frequentemente evocati è quello dell'apertura dell'organizzazione all'agile working.

Il tempo e la sua gestione sono sempre più considerati un fattore di gratificazione importante della professionalità degli avvocati e la costruzione di ambienti che ne favoriscano l'utilizzo in forma dinamica è una tendenza destinata a crescere. Sebbene la realizzazione di una vera rottura rispetto alla tradizione si rivela meno semplice del previsto.



# LEGALTECH | 2019 FORUM

ARTIFICIAL INTELLIGENCE  
BIG DATA  
BLOCKCHAIN  
DIGITAL FORENSICS  
INTERNET OF EVERYTHING  
LEGAL DESIGN  
REGULATORY TECHNOLOGY

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

15 . 11 . 19  
OPIFICIO GOLINELLI  
BOLOGNA

ORGANIZZATORE

**Ropjra**

MEDIA PARTNER



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



Qualche esempio lo conosciamo. Ey, Clifford Chance e SZA sono tra le (poche) strutture che hanno cominciato a lavorare su questo fronte trovando il coraggio di rompere il tabù delle quattro pareti e organizzare i propri uffici in modalità open space o flow space.

Detto questo, però, per la statistica Milano rimane una piazza in cui la gestione immobiliare degli studi legali è pressoché totalmente legata ai cliché del passato.

Il dato emerge dall'ultima edizione del report Law in EMEA, firmato da Cbre. Gli studi legali dell'area mostrano un approccio ancora limitato alle moderne strategie di impiego del workplace. In tutta l'area geografica presa in analisi, l'89% degli spazi usati da studi legali si basa ancora su postazioni fisse per il personale e uffici chiusi.

Londra detiene la percentuale più alta di studi legali che offrono, in qualche modo, spazi "agili" (60%), seguita da Dublino (50%), Edimburgo (25%), Manchester (12,5%) e Bruxelles (12,5%). Milano fa registrare un disarmante 0%. I pochi casi noti, al momento, sono talmente isolati da non avere rilevanza statistica.

Certo, come fa notare **Stefania Campagna**, head of advisory & transaction services office Milan di Cbre Italy, qualcosa si muove: «Negli ultimi anni c'è stato molto fermento nel settore e alcuni studi legali, soprattutto quelli a matrice internazionale rispetto ai locali, hanno iniziato a mettere in atto politiche dello spazio più simili a quelle delle grandi multinazionali: anche a Milano, il trend è rendere lo spazio normalmente usato dall'avvocato più adatto al cliente, come avviene più di frequente nelle società finanziarie». Inoltre, dalla prima edizione del report Law in Milan (si veda il numero 113 di MAG), è chiaramente emersa l'intenzione dei principali studi legali di andare «in questa direzione nei prossimi anni, soprattutto sotto la spinta dei millennial e con l'obiettivo di trattenere i talenti».

Lo studio, considerato in senso fisico, è un po' il vestito di un'associazione professionale. Ne riflette non solo il posizionamento, ma anche il modo di essere e di approcciarsi al mercato. Cambiarlo non è facile.

Certo, però, quando c'è da fare un rinnovo del guardaroba, l'operazione può risultare più semplice, come hanno dimostrato i due casi sopra citati.

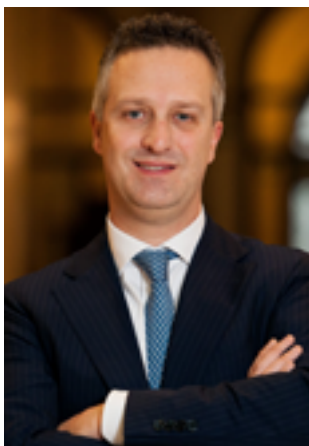
A questo punto sarà interessante scoprire cosa sceglieranno di "mettere" Allen & Overy, prossima al trasloco nei suoi 3.500 metri quadrati in via Ansperto. E soprattutto Latham & Watkins, Freshfields e Herbert Smith che, secondo Cbre, sono rispettivamente alla ricerca di 2.000, 3.200 e 900 metri quadrati per le loro nuove sedi. ■

---

È CHIARAMENTE  
EMERSA  
L'INTENZIONE DEI  
PRINCIPALI STUDI  
LEGALI DI ANDARE  
« IN QUESTA  
DIREZIONE NEI  
PROSSIMI ANNI,  
SOPRATTUTTO  
SOTTO LA SPINTA  
DEI MILLENNIAL E  
CON L'OBIETTIVO  
DI TRATTENERE I  
TALENTI »



**24** ESCLUSIVA  
**RUCELLAI RAFFAELLI, AUTARCHIA PROFESSIONALE**



**114**  
STRATEGIE  
**BANCA IMI,  
L'INVESTMENT  
BANKING  
PUNTA  
SUL TRIDENTE**



**156** FOOD  
BUSINESS  
**CHIOCCIOLE,  
UN AFFARE  
DA 220 MILIONI  
DI EURO**

**20** **Dialoghi**  
Baccamo: «dieci anni dopo studio illegale, gli avvocati non mi mancano»



**72** THINKING DIFFERENT  
**LUCI A LINATE**

**34** **Sotto la lente**  
Sale la febbre per il Tpf, ma in Italia siamo agli albori

**42** **L'agenda**  
Aiga, equo compenso e avvocatura oggi

**54** **Case history**  
Penale d'impresa: «servono avvocati in prima linea»

**58** **Anniversari**  
Il "diritto" della Bocconi

**68** **Innovazione**  
In2law, salto triplo

**80** **Empire State of business**  
«L'Ai eliminerà posti di lavoro»

**126** **Inchiesta**  
Capitali di venture in cerca di un ecosistema

**136** **Inchiesta**  
Oltreventure e il gusto per il legal tech

**142** **Scenari**  
I tassi negativi e lo stimolo all'economia reale che non c'è

# STUDIO LEGALE GIOVANNI PAOLO ACCINNI E ASSOCIATI

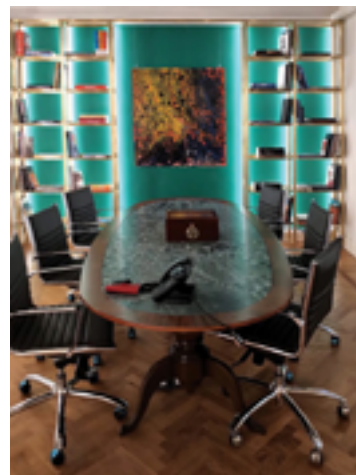
---

## Lo Studio Legale Giovanni Paolo Accinni e Associati apre nel centro di Roma una nuova sede che si affianca alla storica sede di Milano.

Lo **Studio Legale Giovanni Paolo Accinni e Associati**, fondato e guidato dall'Avvocato Giovanni Paolo Accinni, offre assistenza giudiziale e stragiudiziale a privati e primarie società nazionali ed estere in tutti i settori del Diritto Penale dell'Economia.

In più di vent'anni di attività ha assunto un ruolo di primo piano nei più rilevanti processi nazionali in tema Diritto Penale Societario, Finanziario, Ambientale, Tributario, nonché relativi a società imputate ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Oltre all'attività di assistenza giudiziale, lo Studio ed i suoi professionisti sono diventati punto di riferimento nella consulenza stragiudiziale a primarie imprese bancarie, energetiche e di servizi, che vengono affiancate giornalmente in ottica di minimizzazione del rischio penale di impresa nonché in materia di redazione ed aggiornamento di modelli organizzativi aziendali ex D.lgs. 231/2001.



L'eccellenza dei servizi resi, frutto del costante approfondimento scientifico, continua ad ottenere rilevanti riconoscimenti da parte degli operatori del settore, tra cui spiccano i premi *Team Legale dell'anno* nel settore del Diritto Penale Commerciale ai *Le Fonti Awards 2017*; *Studio Legale dell'anno 2018* nel settore del Diritto Penale ai *Legal Community Awards 2018* nonché *Team Legale dell'Anno – Boutique di Eccellenza Diritto Penale Societario* al premio *Le Fonti Awards 2019*.

**Da ora lo studio è più vicino alle esigenze della propria clientela con una nuova sede romana in via Maria Adelaide 8, alle spalle della centralissima Piazza del Popolo.**



Residenza Litta . Corso Magenta 24/A . 20123 Milano  
T +39 02 89011543 . F +39 02 89015453 . [segreteria@studioaccinni.com](mailto:segreteria@studioaccinni.com)

Via Maria Adelaide 8 . 00196 Roma  
T +39 06 56549153 . F +39 06 56549162 . [segreteria.roma@studioaccinni.com](mailto:segreteria.roma@studioaccinni.com)





**10 Agorà**  
BonelliErede crea la prima task force per il golden power

**14 Il barometro del mercato**  
Enel lancia un bond sostenibile per 2,5 miliardi

**40 Focus lavoro**  
Il "totem" dell'inoppugnabilità delle conciliazioni in sede sindacale al vaglio della giurisprudenza

**46 Obiettivo legalità**  
La tecnologia a supporto delle Ctp

**48 Trend**  
Sud, attrazione legale

**64 Diverso sarà lei**  
Innovativi per l'attenzione alla diversity, il caso Ls Cube

**90 Speciale Awards 2019**  
Inhousecommunity Awards 2019: i vincitori

**112 Follow the money**  
Crediti deteriorati, le banche spagnole fanno pulizia per 43 miliardi

**138 Inchiesta**  
Fisco e burocrazia, ecco quali leve azionare per favorire l'innovazione

**142 Finanza e diritto... a parole**  
Tra oblio e memoria, una questione di diritti

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

**166 Startup**  
RepUp, il difensore della reputazione online

**168 Calici e pandette**  
Foradori Morei Teroldego, saggezza femminile

**170 Le tavole della legge**  
Zibo e la metamorfosi (del raviolo)

NI29 | 28.10.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it  
**con la collaborazione di**  
laura.morelli@lcpublishinggroup.it  
ilaria.iaguinta@lcpublishinggroup.it  
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it  
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it  
vito.varesano@lcpublishinggroup.it  
anthony.paonita@inhousecommunityus.com (da New York)

**Video Production**  
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**Centro ricerche**  
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it  
vito.varesano@lcpublishinggroup.it

**Art direction**  
hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com  
**Graphic designer**  
samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it  
**con la collaborazione di**  
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

**Managing director**  
aldo.scarinella@lcpublishinggroup.it

**Coo**  
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**General Manager**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager**  
helene.thiery@lcpublishinggroup.it

**Digital marketing Manager**  
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**  
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it  
**Events coordinator**  
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

**Group sales director**  
diana.rio@lcpublishinggroup.it  
**Sales manager**  
alice.passarello@lcpublishinggroup.it  
**Sales account**  
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

**Amministrazione**  
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it  
**Accounting department**  
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
simonetta.candela, giuseppe.salemme,  
stefano.martinazzo, attilio.mazzilli e flavio notari,  
Barabino & Partners Legal, uomo senza loden

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



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# ENERGY2020

**VOTA QUI IL TUO PREFERITO**

Giovedì 30 gennaio

**Superstudio Più**

Via Tortona, 27  
Milano

**#LcEnergyAwards**



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



NOVITÀ

## BonelliErede crea la prima task force per il golden power

BonelliErede ha creato la prima task force italiana dedicata alle tematiche relative la golden power, ovvero la normativa che attribuisce agli organi dello Stato il potere di intervenire per autorizzare ed eventualmente sottoporre a vincoli o bloccare gli investimenti italiani e stranieri in settori strategici per il sistema della difesa e sicurezza nazionale, nonché in quelli di energia, trasporti, comunicazioni e reti di telecomunicazione elettronica con tecnologia 5G. Compongono la task force **Angelino Alfano** (che guida il focus team public international law & economic diplomacy), **Massimo Merola** (foto), **Luca Perfetti**, **Mario Roli** (che guida il focus team energia reti e infrastrutture) e **Alberto Saravalle**.

NOMINE

## Nuovo socio in Maisto, arriva Stefano Tellarini

Nuovo ingresso nello studio Maisto e Associati. Si tratta del socio **Stefano Tellarini**, che rientra dopo un'esperienza di cinque anni come socio dello studio Ludovici Piccone & Partners. Tellarini si occupa di fiscalità finanziaria, immobiliare e delle persone fisiche, in ambito nazionale e internazionale. L'ingresso è previsto dal prossimo 1 novembre. Il numero dei soci dello studio sale a dodici, a cui si aggiungono tre of counsel, su un totale di 57 professionisti.





## NEW ENTRY

## Algebris: Cosimo Pacciani nuovo group chief operating officer

Algebris Investments, la società di gestione del risparmio fondata e guidata dal ceo **Davide Serra**, ha annunciato l'ingresso di **Cosimo Pacciani** (foto), in precedenza chief risk officer del Meccanismo europeo di stabilità (Esm), in qualità di group chief operating officer, a partire dall'11 novembre prossimo. Basato a Londra, riporterà direttamente a Davide Serra e ad **Alex Lasagna**, nel nuovo ruolo di deputy ceo. Cosimo Pacciani vanta esperienza nel settore finanziario, con un focus particolare sulle aree operations, di compliance e di rischio. Prima dell'esperienza all'Esm, ha lavorato undici anni per Royal Bank of Scotland.

## INGRESSI

## Picciano, nuova of counsel di Portolano Cavallo

Nuovo ingresso in Portolano Cavallo. Lo studio si rafforza sul fronte concorrenza e *product, trade e corporate compliance* con l'arrivo dell'avvocata **Irene Picciano** (foto), che entra a far parte del team come of counsel. Prima dell'arrivo in Portolano Cavallo è stata socia dello studio legale De Berti Jacchia dal 2005 e co-responsabile della sede di Bruxelles, trascorrendovi un periodo dal 1999 al 2001. Picciano si è occupata di procedure di auto-valutazione di accordi orizzontali e verticali in base ai vari regolamenti di esenzione per categoria, valutazione e notifica di fusioni e acquisizioni, assistenza in relazione a ispezioni (*dawn-raids*), programmi di *compliance*, procedimenti di fronte ad autorità e giudici nazionali ed europei in procedimenti relativi a cartelli e abuso di posizione dominante.



## NOVITÀ

## Ethica: Paola Pellegrini nuova responsabile leverage/acquisition

Ethica Group, specializzata nella realizzazione di operazioni di finanza straordinaria e nell'investimento in capitale di rischio, annuncia il rafforzamento della struttura di debt advisory con l'ingresso del nuovo responsabile dell'attività di leverage/acquisition, **Paola Pellegrini**. Pellegrini ha iniziato la carriera professionale in Bbva, dove ha lavorato nel dipartimento di finanza strutturata in operazioni di project finance e lbo. Dal 2007 si è spostata a Madrid nel dipartimento di project finance di Rbs, occupandosi in particolar modo della strutturazione di operazioni di debito nel settore energetico e delle fonti rinnovabili. Dopo un ulteriore passaggio in Bankia per operazioni di project finance delle infrastrutture, è tornata in Bbva come specialista di prodotto in operazioni di debito ordinario e di acquisition finance per Europa, Usa e America Latina, e successivamente come director dell'area relazione clienti della divisione investment banking.



## IN AZIENDA

## Whirlpool: Tanya Jaeger de Foras promossa a deputy general counsel

**Tanya Jaeger de Foras** (foto), già vice president & chief legal officer Emea di Whirlpool, è stata promossa a un ruolo globale, quello di deputy general counsel. Nel nuovo ruolo, come anticipato da *Inhousecommunity.it*, sarà direttamente responsabile, oltre che della direzione legale Emea, di quelle di Nord America e Asia, e della supervisione strategica di quella dell'America Latina. In aggiunta, a partire dall'1 gennaio 2020, la giurista ricoprirà anche la posizione di chief compliance officer dell'azienda. Prima di arrivare in Whirlpool (nel 2005), Jaeger De Foras – che è una delle giuriste d'impresa più influenti d'Italia ([vedi MAG n. 122](#)) – ha lavorato in diversi settori industriali, passando da Pfizer a Luxottica e, prima ancora, è stata consulente dello studio legale americano Sullivan & Cromwell.



## INGRESSI

## Bper: Sara Spotti nuova responsabile di Bancassurance Vita

Il gruppo Bper rafforza il team nel wealth management con l'ingresso in squadra di **Sara Spotti** (foto), nuovo responsabile dell'ufficio Bancassurance Vita. Spotti, 44 anni, ha lavorato nel gruppo Aegon, in Monte dei Paschi di Siena e in Ubi Banca, fino ad arrivare alla più recente esperienza in Allianz Bank. Il nuovo ingresso segue di qualche mese quello di **Lucia Valentini**, già senior consultant wealth & asset management in Prometeia.

## NOMINE

## Reggiani vice presidente comitato anti-corruzione gruppo business dell'Ocse

Il general counsel di Snam, **Marco Reggiani**, è il nuovo vice presidente del comitato anti-corruzione del gruppo business dell'Ocse. Reggiani, unico italiano nel comitato, è stato nominato dall'executive board del Biac per la lunga e riconosciuta esperienza sui temi dell'etica d'impresa e della lotta alla corruzione. Snam collabora con l'Ocse dal 2017.



## POLTRONE

## Grammatica nuovo general counsel di Tesmec Group

**Giammarco Grammatica** (foto) è il nuovo general counsel di Tesmec Group. A diretto riporto del ceo, il professionista si occuperà della gestione dei profili legali del gruppo a 360 gradi, curando gli aspetti relativi al supporto al business e la compliance. Grammatica ha oltre vent'anni di esperienza nella libera professione, maturati in Grimaldi. Si è occupato soprattutto di assistenza in materia di contenzioso e contratti, nonché di consulenza anche strategica a gruppi italiani e internazionali nel settore industriale e bancario. Tesmec Group è attivo in prodotti, tecnologie e soluzioni integrate nella costruzione, manutenzione ed efficienza di infrastrutture legate al trasporto e la fornitura di energia, dati e materiali.





# Enel

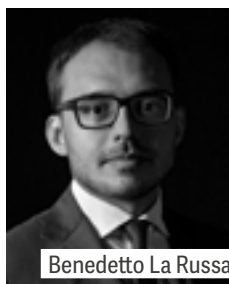
## lancia un bond sostenibile per 2,5 miliardi

Nel frattempo sul mercato si muovono i fondi per comprare aziende e npl



Settimane movimentate, quelle appena trascorse. Sul mercato impazzano i bond green, sostenibili e socialmente utili. Fra i più significativi si segnala quello lanciato da Enel con Linklaters, Chiomenti e un pool di 21 banche: si tratta del primo general purpose Sdg linked bond della società, per un valore di 2,5 miliardi di euro. Molto attivi anche i fondi. Fsi, fra gli altri, è intervenuta nel riassetto del gruppo Kedrion aggiudicandosi una quota del 20% circa della società del settore medicale, mentre Arrow Global ha acquisito un pacchetto di non performing loans da 345 milioni ceduto da 35 istituti di credito, di cui 33 appartenenti al Gruppo Cassa Centrale e due indipendenti.





Benedetto La Russa



Linda Taylor

## LINKLATERS E CHIOMENTI NEL BOND SDG ENEL DA 2,5 MILIARDI

Linklaters e Chiomenti hanno assistito, rispettivamente, i joint lead managers ed Enel Finance International nel lancio, da parte di quest'ultima, di un'emissione obbligazionaria "sostenibile" multi-tranche – garantita da Enel e lanciata nell'ambito del programma Euro Medium Term Notes (Emtn) – per un totale di 2,5 miliardi di euro. Più in specifico, due delle tre tranches totali, che insieme ammontano a 2 miliardi di euro, sono legate al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sdg) delle Nazioni Unite "Energia accessibile e pulita"; la terza invece, che ammonta a 500 milioni di euro, è legata al raggiungimento degli Sdg delle Nazioni Unite "Lotta contro il cambiamento climatico".

Il bond, primo general purpose Sdg linked bond lanciato dal gruppo sul mercato europeo, ha ricevuto, comunica Enel, richieste in esubero per quasi quattro volte, totalizzando ordini per un ammontare pari a circa 10 miliardi di euro e una partecipazione significativa degli investitori socialmente responsabili (Sri).

Per la realizzazione di questa operazione, Enel si è avvalsa di un sindacato di banche nell'ambito del quale hanno agito, in qualità di joint bookrunners: Banca Imi, Barclays, Bbva, Bnp Paribas, BofA Merrill Lynch, CaixaBank, Credit Agricole, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, Hsbc, Ing, J.P. Morgan, Mediobanca, Mizuho, Mufg, Natixis, Santander, Smbc Nikko, Unicredit.

Linklaters ha agito con un team guidato dal counsel **Linda Taylor** e dal partner **Ugo Orsini**, Milano, e dal partner **Alexander Harmse**, Amsterdam. Il team è stato coadiuvato dalla managing associate **Laura Le Masurier** e dalla trainee **Laura Tarenzi**.

Chiomenti ha affiancato i legali in house di Enel (**Francesca Romana Napolitano**, **Simona Florio** e **Alessandra Bellani**) con un team formato dal managing counsel **Benedetto La Russa** e dal partner **Federico Amoroso** con l'associate **Luigi De Angelis**. Gli aspetti tax sono stati seguiti dal partner **Raul-Angelo Papotti**, dal senior associate **Giovanni Barbagelata** e dall'associate **Simone Schiavini**.

### La practice

International capital market

### Il deal

Bond Sdg Enel

### Gli studi

Chiomenti, Linklaters

### Gli avvocati

Benedetto La Russa, Federico Amoroso, Raul-Angelo Papotti (*Chiomenti*)  
Linda Taylor, Ugo Orsini (*Linklaters*)

### Gli in house

Benedetto La Russa, Federico Amoroso, Raul-Angelo Papotti (*Chiomenti*)  
Linda Taylor, Ugo Orsini (*Linklaters*)

### Le banche

Banca Imi, Barclays, Bbva, Bnp Paribas, BofA Merrill Lynch, CaixaBank, Credit Agricole, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs International, Hsbc, Ing, J.P. Morgan, Mediobanca, Mizuho, Mufg, Natixis, Santander, Smbc Nikko, Unicredit

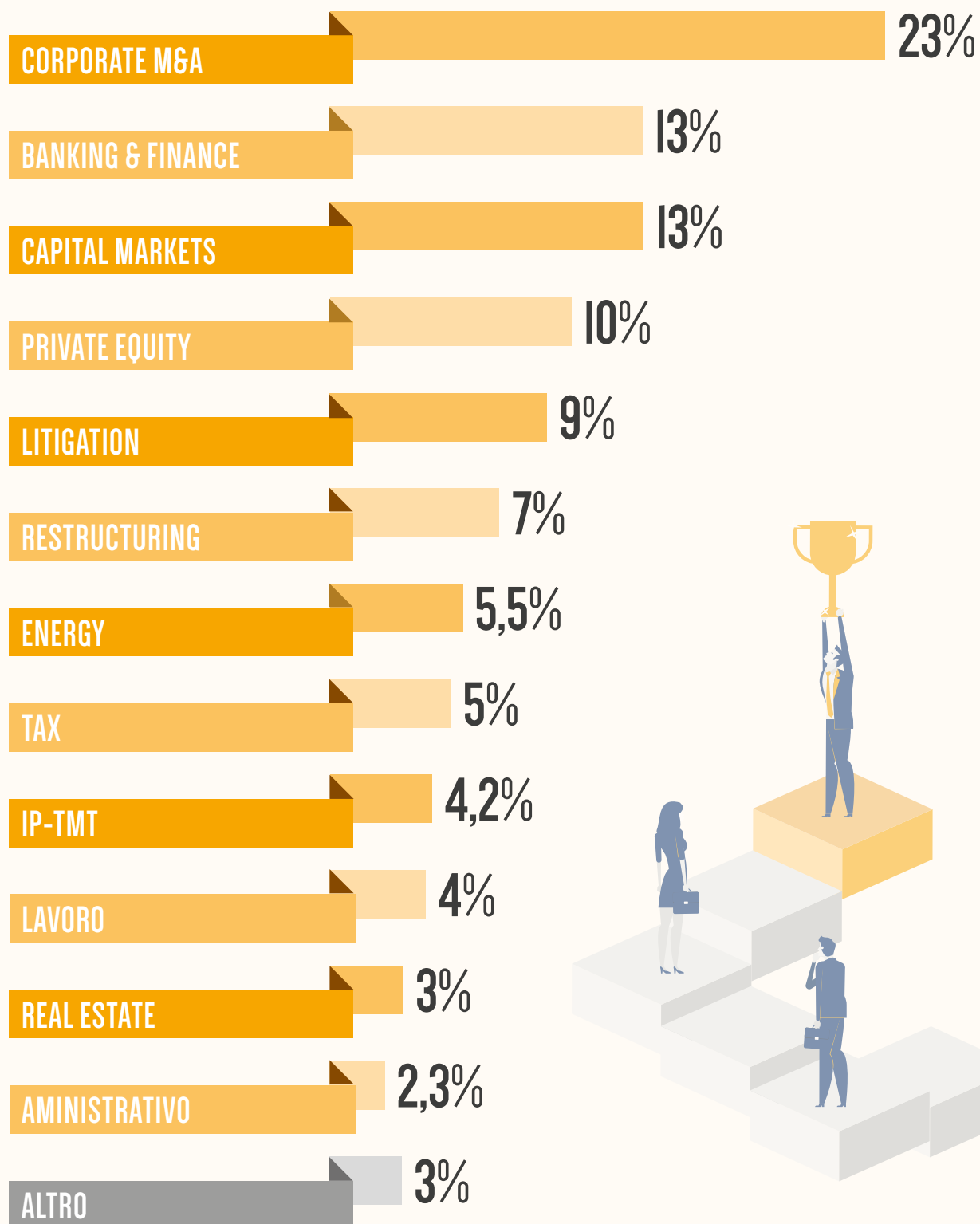
### Il valore

2,5 miliardi di euro

## GLI ADVISOR DEL RIASSETTO KEDRION

Riaspetto azionario per Kedrion. Fsi Sgr ha siglato un accordo per rilevare una quota di minoranza e ha sottoscritto un aumento di capitale del gruppo impegnato nella produzione e distribuzione di prodotti terapeutici plasmaderivati da utilizzare nel trattamento di malattie, patologie e condizioni gravi. Il fondo guidato da **Maurizio Tamagnini**, di

## I SETTORI che tirano



Periodo: 15 ottobre 2019 - 28 ottobre 2019 • Fonte: legalcommunity.it

# BLOCKCHAIN E SMART CONTRACTS

## Corso di Alta Specializzazione

**Padova**

**15.11 - 29.11 - 13.12 / 2019**

**Orari: 9.30 - 18.00**



**click here  
for info!!!**

con il patrocinio di



in collaborazione con

**BonelliErede**



**DE GASPARI | OSGNACH**  
INTELLECTUAL PROPERTY



media partner





conseguenza, è divenuto azionista di Kedrion con una quota del 19,59% del capitale.

Sul fronte legale, Carnelutti, Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Gatti Pavesi Bianchi e Orrick hanno fornito assistenza nell'operazione.

In particolare, il team di Carnelutti è stato composto da **Carlo Pappalettera**, **Cecilia Cagnoni Luoni** e **Filippo Grillo**.

Il team di Gattai Minoli Agostinelli & Partners che ha seguito l'operazione è stato composto, per gli aspetti corporate, dai partner **Bruno Gattai**, **Gerardo Gabrielli** e **Stefano Catenacci** e dagli associate **Andrea Cerulli Irelli** e **Jacopo Ceccherini** e, per i profili antitrust, dalla partner **Silvia D'Alberti**, dalla senior associate **Fabiana Campopiano** e dall'associate **Anna Lizzi**. Per questi ultimi aspetti, ha fornito assistenza anche Orrick con un team guidato dal partner **Pietro Merlino** coadiuvato dalla managing associate **Marianna Meriani** e dalla trainee **Lucrezia Valieri**.

Un team dello studio Gatti Pavesi Bianchi, formato da **Giorgio Groppi** e **Amélie Gillet**, ha assistito Fsi Investimenti (già azionista di Kedrion al 25,06%).

Lato finanziario, Rothschild & Co ha assistito Fsi nell'operazione, con un team formato da **Nicola Paini** (partner), **Riccardo Rossi** (director), **Stefano Siccità** (associate) e **Roberto Senatore** (analyst).

Lazard ha affiancato Kedrion e la famiglia Marcucci, con un team composto dal ceo **Marco Samaja**, **Lorenzo Ruggeri** e **Manfredi Bini Smaghi**.

Nel dettaglio, l'operazione, come si legge in un comunicato, prevede che Fsi acquisisca azioni da Sestant

Internazionale per 100 milioni di euro e sottoscriva un aumento di capitale di 50 milioni.

Cdp Equity, azionista di Kedrion dal 2012, manterrà una partecipazione del 25,06% tramite un aumento di capitale addizione pro-quota di 16,7 milioni.

Per effetto del duplice aumento di capitale da 66,7 milioni, Sestant Internazionale e Sestant, holding della famiglia Marcucci, avranno in pancia oltre il 54% del capitale di Kedrion.

Nel 2018 Kedrion ha registrato un fatturato di 687,9 milioni (41% proveniente dagli Usa, 10,9% dall'Europa e 22,8% dal resto del mondo).

Cdp Equity è la holding company del gruppo Cassa Depositi e Prestiti dedicata agli investimenti di private equity e venture capital; quest'ultima è controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (82,77% del capitale). Cdp ha in mano anche il 39% del capitale di Fsi, che vede Tamagnini e gli altri manager – tramite Magenta 71 – al 51%.

#### La practice

Restructuring

#### Il deal

Riassetto Kedrion

#### Gli studi

Carnelutti, Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Gatti Pavesi Bianchi, Orrick

#### Gli avvocati

Carlo Pappalettera (*Carnelutti*)  
Bruno Gattai, Gerardo Gabrielli, Stefano Catenacci, Silvia D'Alberti (*Gattai Minoli Agostinelli & Partners*)  
Giorgio Groppi (*Gatti Pavesi Bianchi*)  
Pietro Merlino (*Orrick*)

#### Gli advisor finanziari

Lazard (*Marco Samaja*)  
Rothschild & Co. (*Nicola Paini*)

#### Il valore

Oltre 100 milioni



Carlo Pappalettera



Bruno Gattai



Giorgio Groppi



Pietro Merlino

## RICHEMONT AL CONTROLLO DI BUCCELLATI

Allen & Overy ha assistito Arrow Global e le società del gruppo, Zenith Service e WhiteStar Asset Solutions Italia, nell'acquisizione, da 35 istituti di credito (di cui 33 appartenenti al Gruppo Cassa Centrale e 2 indipendenti) di un portafoglio di crediti classificati in sofferenza, ipotecari e chirografari, per un valore contabile lordo complessivo di 345 milioni di euro.

Il team di Allen & Overy che ha assistito gli istituti finanziari nell'operazione è stato diretto dal partner **Stefano Sennhauser** e dal counsel **Pietro Bellone**, coadiuvati dall'associate **Martina Gullino** e dal trainee **Pietro Milanese**.

Arrow Global è una società specializzata nell'acquisto e gestione di crediti non-performing e non core con l'oltre 50 miliardi di sterline di asset in portafoglio.



Stefano Sennhauser

L'operazione fa parte della strategia di investimenti in crediti deteriorati che il gruppo sta realizzando in Italia. Nell'ambito dell'operazione, Zenith Service ricopre i ruoli di arranger, corporate servicer, master servicer, calculation agent e rappresentante dei portatori dei titoli. Banca Imi è stata advisor di Cassa Centrale. I servizi di gestione e recupero dei crediti sono svolti da WhiteStar Asset Solutions Italia.

### La practice

Cartolarizzazioni/ Corporate finance

### Il deal

Compravendita di non performing loans

### Gli studi

Allen & Overy

### Gli avvocati

Stefano Sennhauser (Allen & Overy)

### Gli advisor finanziari

Banca Imi

### Il valore

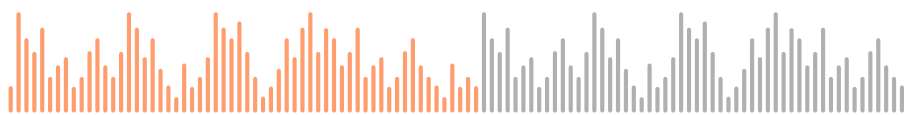
345 milioni



LEGALCOMMUNITY

# #complex, l'avvocatura oltre la superficie

## Il podcast di Nicola Di Molfetta



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

# BACCOMO: «DIECI ANNI DOPO **STUDIO ILLEGALE**, GLI AVVOCATI NON MI MANCANO»

MAG incontra l'autore del libro cult che ha raccontato una generazione. Un testo che rappresentò una sorta di terapia collettiva per giovani legali d'affari. Anche se «in questo caso i pazienti non volevano uscire dalla malattia, ma cercare un modo per riderne»

di nicola di molfetta





Un cult. Un romanzo, e prima ancora un blog, che ha segnato una generazione di avvocati d'affari. *Studio Illegale* compie dieci anni. Marsilio ha deciso di ridarlo alle stampe, con una nuova copertina e celebrare in questo modo il successo dell'opera prima di Duchesne, al secolo **Federico Baccomo**. Ex avvocato. Da dieci anni scrittore. Tutto accadde molto velocemente. Il blog era il rifugio online di tanti giovani giuristi schiacciati da una professione che andava sempre più veloce ed esasperava la competizione. Ma era anche una miniera di idee, scene di vita reale seppure frutto della fantasia di un autore che conosceva bene quel mondo, ci aveva vissuto e sapeva perfettamente evocarne le dinamiche tragicomiche. Così il blog è diventato un romanzo. E poi il romanzo è diventato un film (interpretato da **Fabio Volo**). MAG ha deciso di rievocare quella stagione con Baccomo che ora si appresta a pubblicare un nuovo lavoro: «Il libro più lungo che abbia mai scritto».

#### **Sono passati dieci anni dall'uscita di Studio Illegale: cosa ricordi di quel momento?**

Tutto: la gioia, l'emozione, l'ansia legate a quello che era contemporaneamente un inizio - il primo libro, l'esordio in un nuovo mestiere, quello di autore - e una fine - dopo due anni di blog, due anni in cui avevo vissuto nell'anonimato digitale, al centro di una splendida comunità nata oltre le mie intenzioni, era tempo di chiudere la porta, lasciando che il libro fosse la summa di un'esperienza che travalicava le pagine.

#### **La seconda o terza edizione del libro uscì col tuo nome invece che col tuo pseudonimo: fu la fine di Duchesne e la "nascita" di Federico Baccomo come scrittore. A posteriori sicuramente un bene. Ma in quel momento?**

Fu soprattutto una liberazione. Potrebbe suonare cinico, ma per me il blog e lo pseudonimo avevano esaurito la loro funzione nel momento in cui è uscito il libro. Potevano essere utili (lo sono stati e avrebbero potuto continuare ad esserlo) a livello di marketing, ma a livello personale tenermeli addosso stava diventando un peso. Fino a quel momento scrivere Studio illegale - blog e libro - era stata una forma di liberazione, stava diventando un po' una prigionia. Così quando la Siae tradì la mia identità, prevalse il sollievo. Potevo dare ad altri la responsabilità di qualcosa che, in cuor mio,

già desideravo: andare oltre la splendida ma esaurita esperienza di Studio Illegale.

#### **Che rapporto hai con quel libro e con quei tempi?**

È un libro che amo: amo la lingua con cui è scritto, lo sguardo del protagonista, la malinconia rassegnata. A volte capita che mi sembra si mangi il resto dei miei lavori, resta il più venduto e il più celebre, ma è un prezzo che mi piace pagare. Di conseguenza ricordo con affetto i tempi in cui è nato, in particolare i primi giorni in cui mi resi conto che stava cominciando a muoversi qualcosa intorno alle mie parole.

#### **Non credo di avertelo mai chiesto: perché decidesti di chiamare il blog "Studio Illegale"?**

Cercavo un nome semplice, efficace, che comunicasse in poche parole il mondo in cui mi sarei mosso. Studio illegale mi venne in mente subito, mi sembrò buono, anche se in realtà amo poco i giochi di parole.



QUEL MODUS LAVORANDI ERA FOLLE, FORSE GIUSTIFICATO ALL'INIZIO DAI SOLDI E DAL PRESTIGIO CHE NE POTEVANO DERIVARE, MA QUANDO PURE QUESTI HAN COMINCIATO A SCEMARE NON C'ERA MOTIVO DI VIVERE UN PERENNE SACRIFICIO

#### **Questi studi-azienda erano creature esotiche: "Studio illegale" sollevò il velo, gridò: il re è nudo! Rappresentò una sorta di terapia collettiva per giovani avvocati d'affari?**

In un certo senso sì, salvo che una terapia cerca di guarire i pazienti, in questo caso i pazienti non volevano uscire dalla malattia, ma cercare un modo per riderne.

#### **Sono passati appena dieci anni, ma lo scenario sta mutando in maniera radicale: il rampantismo dell'epoca sta lasciando spazio alla ricerca del work-life balance. Cosa è successo secondo te?**

Quel modus operandi era folle, forse giustificato all'inizio dai soldi e dal prestigio che ne potevano derivare, ma quando pure questi han cominciato a scemare non c'era motivo di vivere un perenne sacrificio. Mi sembrò di notare un cambiamento già

Participation is free upon registration at [www.ispramed2019.promoest.com](http://www.ispramed2019.promoest.com)

Program and info [www.ispramed.com](http://www.ispramed.com)

With the support of

**Linklaters**

**BonelliErede**  
with LOMBARDI



**ITKANLAW**

**EDISON**  
E&E GROUP



ICAC

Organised By :



LIBYAN CENTER FOR  
INTERNATIONAL  
COMMERCIAL ARBITRATION



**3<sup>RD</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE  
ON ARBITRATION IN LIBYA**  
NEW MECHANISMS TO SUPPORT INVESTMENT IN LIBYA

**MILAN | November 19, 2019**  
Chamber of Commerce of Milano Monza Brianza Lodi, Via Meravigli 9/b  
Palazzo Turetti

*Under the Patronage of*

*Italian Ministry of foreign Affairs and International Cooperation (tbc)*

*Prime's Minister Office (tbc)*

*In partnership with*



*Media Partner*



nel 2007, poco prima di aprire il blog, quando i nuovi praticanti sembravano meno motivati, meno muli, capaci di dire “no, sono le otto, io vado a casa/a cena/al cinema”. I tempi stavano cambiando, ricordo che un mio amico mi disse: “vuoi vedere che siamo stati gli ultimi idioti”.

**Oggi, probabilmente, l'avvocato Campi avrebbe a che fare con l'intelligenza artificiale... Come la vivrebbe?**

Campi è uno che si guarda intorno con un certo disgusto, ma non va oltre la registrazione di quel disgusto. Può essere arguta, spietata, ma in qualche modo è sempre arrendevole. Vive così fino all'ultima pagina, in cui finalmente trova il gusto della reazione. Che sia l'intelligenza artificiale o la stupidità naturale, muta il suo atteggiamento a seconda che si scelga il Campi pre o post.

**Perché una categoria così “forte”, ha sempre così tanta paura del cambiamento?**

Credo che tutti abbiano paura del cambiamento, che siano maestri o taxisti, giornalisti o posatori di parquet. L'ignoto, in quanto tale, richiede coraggio e non sempre siamo disposti a sfoderarlo.

**C'è un personaggio del mondo di Studio Illegale che ti sarebbe piaciuto raccontare di più? Perché non lo hai fatto?**

Fin dall'inizio, il personaggio di cui mi divertiva di più scrivere era Giuseppe, il capo di Andrea. Era stronzo, idiota, meschino, manipolatore, disonesto, aggressivo, debole, sconfitto. Quando si trattò di

”

**SPESSO STUDIO ILLEGALE È STATO LETTO COME UN'“ACCUSA” AL MONDO LEGALE, MA AI MIEI OCCHI RACCONTAVA SEMPLICEMENTE DI UN RAGAZZO CHE AVEVA SBAGLIATO TUTTO: SEGUIVA SOGNI CHE NON AVEVA SOGNATO, OSTINANDOSI A TENER DURO. ERA UN AVVOCATO MA AVREBBE POTUTO ESSERE UN CHIRURGO O UN BATTERISTA.**

scrivere il secondo romanzo, cominciavo una storia che, come personaggio, atmosfera e lingua, poteva sembrare una sorta di Studio illegale del sentimento. Un nuovo Andrea Campi che, invece che alle prese con le difficoltà del lavoro, era alle prese con le difficoltà di una relazione. Tre pagine e lasciai perdere, pensavo a Giuseppe Sobroni: non solo mi divertiva il personaggio, ma mi dava anche la possibilità di uscire da Studio Illegale fingendo di starci ancora dentro.

**Gli avvocati sono stati la tua benedizione e un po' anche la tua condanna, almeno agli esordi. Ora te ne sei decisamente affrancato: ma dicci la verità, un po' ti mancano?**

Mi piace apparire freddo ma

devo ammettere di no. Ma non è per disprezzo nei confronti degli avvocati. Spesso Studio illegale è stato letto come un'“accusa” al mondo legale, ma ai miei occhi raccontava semplicemente di un ragazzo che aveva sbagliato tutto: seguiva sogni che non aveva sognato, ostinandosi a tener duro. Era un avvocato ma avrebbe potuto essere un chirurgo o un batterista.

**Cosa stai scrivendo in questo momento? Puoi darci una piccola anticipazione?**

Sono quasi alla fine del nuovo romanzo. In questa fase le anticipazioni sono difficili, ogni elemento, anche il dettaglio più inconsistente, sembra importante e da proteggere. Mi limito all'oggettivo: è il libro più lungo che ho scritto, e questa cosa mi dà un'assurda soddisfazione. ■



”

**CREDO CHE TUTTI ABBIANO PAURA DEL CAMBIAMENTO, CHE SIANO MAESTRI O TAXISTI, GIORNALISTI O POSATORI DI PARQUET. L'IGNOTO, IN QUANTO TALE, RICHIEDE CORAGGIO E NON SEMPRE SIAMO DISPOSTI A SFODERARLO**



ESCLUSIVA

Quarant'anni sul mercato senza mai fare un lateral hire. Oggi lo studio conta dodici soci e un totale di circa 70 professionisti. E per la prima volta si racconta in quest'intervista a *MAG*

di nicola di molfetta



# RUCELLAI RAFFAELLI

AUTARCHIA PROFESSIONALE

Farcela da soli. Reggersi sulle proprie gambe. Crescere gradualmente, seminando e raccogliendo. Oltre che andando contro corrente. Ci sono storie professionali che sono rappresentative di un trend di mercato. E altre che, invece, testimoniano che "un altro mondo è possibile". Come quella di Rucellai&Raffaelli. In un settore dove i lateral hire, vale a dire l'acquisizione di soci da altri studi, sono all'ordine del giorno e in cui le fusioni tra studi legali sembrano mettere in dubbio la capacità di resistenza del modello boutique, questa associazione professionale resta sulla mappa della business law nazionale propugnando un modello di sviluppo che possiamo definire autarchico.



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# FINANCE2020

**SAVE THE DATE**

Giovedì 5 marzo

Superstudio Più

Via Tortona, 27  
Milano

Sponsor

**ALANTRA**

**#LcFinanceAwards**



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

“

CRESCERE PER  
LINEE INTERNE  
È STATO  
FONDAMENTALE.  
VOLEVAMO  
CREARE  
UNO STUDIO  
MODERNO,  
MA CHE ALLO  
STESSO TEMPO  
CONSERVASSE  
CARATTERISTICHE  
TRADIZIONALI  
IMPRESCINDIBILI

”

Lo studio ha da poco tagliato il traguardo dei quarant'anni di attività. E per la prima volta ha deciso di raccontarsi scegliendo **MAG** come interlocutore. «Fino a oggi abbiamo mantenuto volutamente un basso profilo, per nostra indole e nella convinzione che questo stile fosse anche gradito ai clienti», dice sorridendo, nel suo doppiopetto grigio, **Enrico Adriano Raffaelli**, partner e iniziatore di questo progetto professionale nel 1979 assieme a **Cosimo Rucellai**, oggi of counsel dello studio, e Giovanni Maria Piras (che lasciò lo studio dopo pochi anni dall'avvio). I soci erano stati, fino a quel momento, in forza allo studio Graziadei e in particolare rappresentavano la testa di ponte milanese dell'organizzazione che all'epoca era annoverata tra le più prestigiose e potenti law firm di casa nostra. Un'arcadia legale da cui, solo per citarne alcuni, sono nati studi come De Berti Jacchia (anche in questo caso a Milano) e Grimaldi (a Roma).

«Quando siamo partiti eravamo in tre, più due segretarie», prosegue Raffaelli. «Qui abbiamo cominciato e qui siamo sempre rimasti». Il riferimento è alla sede centrale dello studio, Palazzo Melzi di Cusano, nel cuore del quadrilatero della moda milanese. «All'inizio avevamo solo 120 metri quadri», ricorda l'avvocato, «che in precedenza erano stati l'abitazione di un pittore. L'alternativa sarebbe potuta essere un ufficio grande quasi il doppio, ma in via Larga, sopra la vecchia concessionaria Alfa Romeo. Io insistetti perché scegliessimo via Monte Napoleone. E così fu». Del resto, quando gli studi legali non comunicavano, indirizzo e arredi finivano con l'essere uno degli elementi più utilizzati per rappresentare lo status e il posizionamento di un'associazione.



ANDREA VISCHI



MADDALENA PALLADINO



ENRICO SISTI





*sponsored by*  
**CAMICERIA  
OLGA**

*Camicie su misura dal 1948*

## **Le sfide tra studi legali**

dal 21 ottobre 2019 al 29 marzo 2020  
al Tennis Club Milano A. Bonacossa  
Via G. Arimondi, 15



Calendario e squadre partecipanti:

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

Oggi i metri quadrati occupati da Rucellai&Raffaelli sono diventati 1.100 (a cui se ne aggiungono 200 della sede di Roma e altrettanti in quella di Bologna) visto che, nel frattempo, l'organico è arrivato a contare oltre settanta professionisti tra cui dodici soci. Sei equity: **Enrico Adriano Raffaelli, Andrea Vischi, Maddalena Palladino, Enrico Sisti, Antonio Debiasi e Lorenzo Conti**. E sei salary, figura introdotta nello statuto dell'organizzazione nel 2016 con la nomina di **Giuseppe Aminzade, Elisa Teti, Michela Dall'Angelo, Michele Franzosi** a cui nei giorni scorsi si sono aggiunti **Michele Lombardo e Alessandro Raffaelli**.

Uno dei momenti che ha favorito lo scatto dimensionale risale alla fine degli anni Ottanta ed è coinciso con l'arrivo di un incarico da parte di

Lloyds Bank relativo a un contenzioso da mille miliardi di vecchie lire. Un'attività che ha impegnato lo studio per cinque anni e che ha richiesto di ampliare la squadra per far fronte alla mole di lavoro.

Ruoli a parte, tutti questi professionisti sono accomunati dall'essere nati e cresciuti professionalmente in Rucellai&Raffaelli dove sono entrati freschi di laurea o poco più. «Crescere per linee interne è stato fondamentale per realizzare il modello che avevamo in mente. Volevamo creare uno studio che fosse moderno e aperto all'internazionalità, ma che allo stesso tempo conservasse delle caratteristiche tradizionali per noi imprescindibili come l'indipendenza e l'etica professionale». Riuscirci alimentando la crescita attraverso innesti dall'esterno sarebbe stato

## L'EVENTO

### Oltre 500 ospiti alla Società del Giardino

*Quarant'anni sono una tappa importante. E Rucellai&Raffaelli li ha festeggiati con un evento a cui hanno partecipato in circa 500, tra imprenditori, autorità, colleghi e amici, alla Società del Giardino di Milano (Palazzo Spinola). Tra i presenti: Sergio Dompè, Marina Tavassi, Cesare Puccioni, Gianfilippo Mancini, Andrea Imperiali, Claudio Benedetti oltre a rappresentanti del Comune di Milano (Roberto Tasca) e al presidente dell'Ordine degli avvocati Vinicio Nardo insieme ad altri consiglieri. Presenti inoltre numerosi top manager e general counsel delle tante aziende clienti dello studio.*

*Una serata dedicata all'eccellenza italiana non solo nell'ambito del diritto, ma anche nei settori di punta del made in Italy (design, luxury, food, automotive e sport) con la preziosa collaborazione di importanti clienti dello studio come Fca, Ferrari, Esselunga, Caimi Brevetti e Pasquale Bruni.*

*Madrina dell'evento, un'eccellenza dello sport italiano e internazionale: Valentina Vezzali, vincitrice di sei ori olimpici e di sedici titoli mondiali (è la donna più medagliata della scherma) che si è esibita in un incontro nella Storica Sala d'Armi della Società del Giardino.*



decisamente più complicato. La storia dell'avvocatura d'affari lo ha dimostrato in più occasioni. I colpi di mercato, se vogliamo usare un gergo calcistico, in molti casi finiscono col diventare anche colpi alla stabilità e alla tenuta degli studi che li mettono a segno. «Mentre qui», riprende Raffaelli, «la compagine associativa è rimasta sostanzialmente stabile».

Davvero poche, in effetti, le uscite di soci registrate nel corso degli anni. Solo guardando agli ultimi cinque anni, sono due i soci che hanno lasciato lo studio, vale a dire l'equity **Sara Biglieri**, passata a Dentons nel 2016, e il salary **Francesco Pedroni**, passato allo studio Stanchi nell'estate del 2018.

Pur sviluppandosi da un unico ceppo professionale (tutta l'attuale compagine associativa è formata da professionisti cresciuti al fianco degli avvocati Raffaelli e Rucellai) la partnership è riuscita a dar vita a una struttura multidisciplinare. Di fatto uno studio full service (le uniche aree non coperte sono il tax e il penale societario) costruito attorno alle esigenze dell'impresa. «La base comune», sottolinea Raffaelli, «è il diritto civile e quello commerciale. Poi, ognuno ha avuto la possibilità di trovare una strada e costruire una specializzazione». Anche questo è un modello a cui, i soci dello studio, hanno deciso di non rinunciare. «L'importanza di essere avvocati

CAPACITÀ DI SVILUPPARE LAVORO SUI CLIENTI ASSEGNATI, DI APPORTARE NUOVA CLIENTELA, QUALITÀ DEL LAVORO E CAPACITÀ DI TUTORSHIP SONO ALCUNI DEI CRITERI PER VALUTARE LA NOMINA DI UN NUOVO PARTNER



LORENZO CONTI



ANTONIO DEBIASI



12

I SOCI DELLO STUDIO



1.100

I METRI QUADRATI OCCUPATI  
DAGLI UFFICI DI MILANO

3

LE SEDI DELLO STUDIO:  
MILANO, ROMA, BOLOGNA



completi», osserva Andrea Vischi, socio dal 1995 e a capo della *practice* di diritto del lavoro, «è fondamentale, anche perché è il mercato a guidare l'evoluzione. A tale proposito, lo studio è stato capace di seguire nel tempo la domanda e integrare l'offerta con le specializzazioni di cui i clienti avevano bisogno.

Capacità di sviluppare lavoro sui clienti assegnati, capacità di apportare nuova clientela allo studio, qualità del lavoro e capacità di tutorship sono alcuni dei criteri che i soci più senior dello studio tengono in considerazione nel momento in cui si decide di valutare la nomina di un nuovo partner. L'attenzione alla formazione dei colleghi più giovani, in particolare, conferma l'attitudine alla crescita interna. «È un modo di fare che ci è stato insegnato e che anche noi, quando ci siamo creati dei team abbiamo replicato

nei confronti dei colleghi più giovani», dice Maddalena Palladino, socia dal 2002, attiva nel diritto sanitario e farmaceutico oltre che nel contenzioso complesso. Insomma, la boutique legale diventa in questo modo una sorta di “bottega rinascimentale” dove «i professionisti più giovani lavorano al fianco di quelli più senior che insegnano la tecnica e trasferiscono conoscenza», aggiunge Enrico Sisti, socio dal 2002 e a capo della *practice* corporate m&a (attiva in particolare nel segmento mid-market, per investitori strategici come Accenture, Arcelor Mittal o UTC, e per fondi internazionali, come Edmond de Rothschild Equity Partners e Siparex, e nazionali).

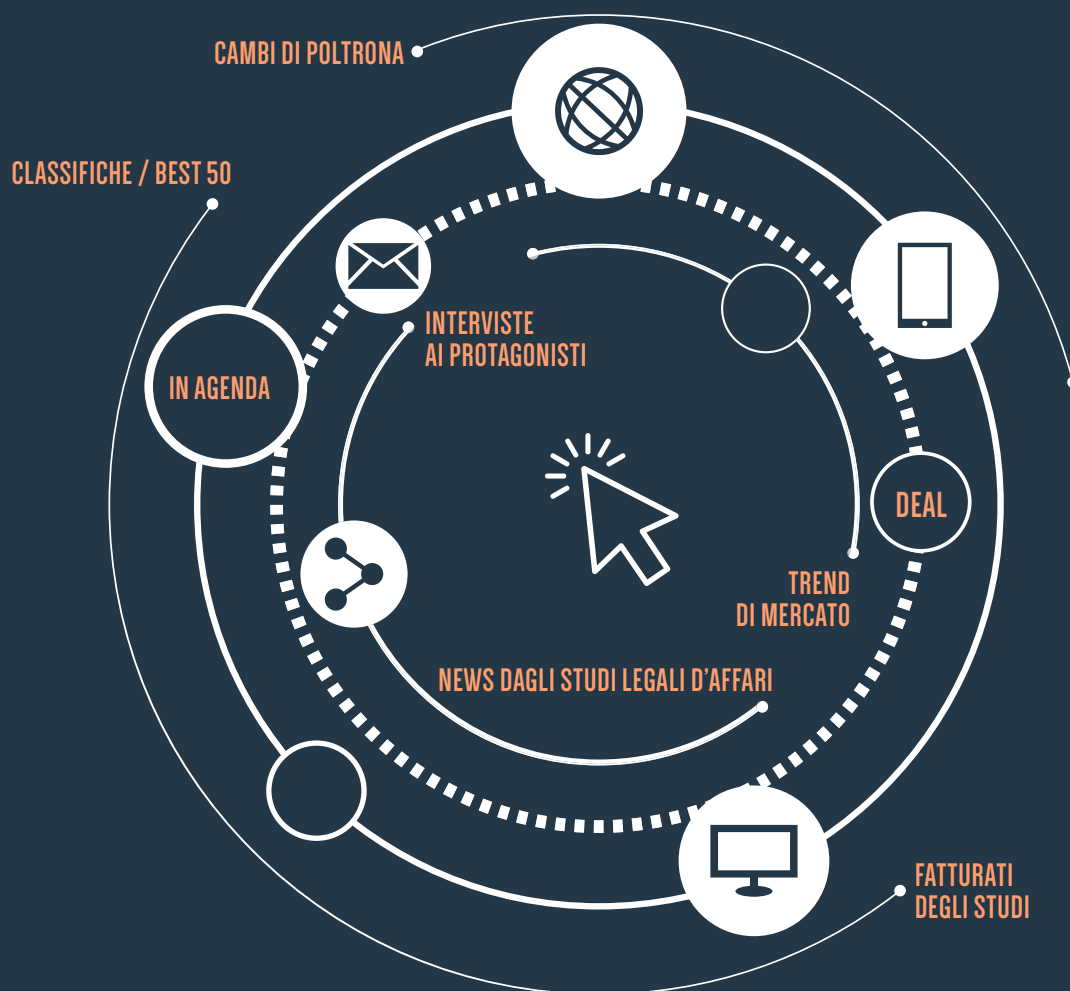
La versatilità dell'offerta di Rucellai&Raffaelli si riflette nel track record dello studio. Basta dare un'occhiata alle attività più





# LEGALCOMMUNITY

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



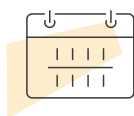
Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



1979

L'ANNO DI FONDAZIONE



3

I SOCI CHE HANNO DATO VITA  
AL PROGETTO

70+

IL TOTALE  
DEI PROFESSIONISTI OGGI

recenti (e note) per rendersene conto: dall'investimento in Mmi da parte di vari fondi (una delle principali operazioni di venture capital fatte in Italia per dimensioni), alla impugnazione del bilancio Edison per conto degli azionisti di risparmio; dalla difesa di Acqualatina nella fase di reclamo di una class action promossa da 166 utenti, al *turnaround* prima e alla cessione per 300 milioni di dollari di Aptuit (spin-off di GSK) alla quotata tedesca Evotec; dall'assistenza a Philip Morris per il greenfield di Crespellano e successivamente per commercializzazione di Iqos, alla rappresentanza del gruppo Mcz nella presentazione di impegni all'Agcm. Versatilità che i soci paragonano alla varietà di rami che si dipartono però da un unico tronco. «Che è la formazione civilistica tradizionale, intesa in senso ampio ma non "generico", e che ci accomuna tutti; una formazione che permette spesso di cogliere i problemi nel complesso», sottolinea Antonio Debiassi, socio dal 2009, che segue i contenziosi strategici ed è responsabile del settore *life science*. «Un cliente dello studio, che viene già assistito con soddisfazione in determinate materie», si inserisce Lorenzo Conti, socio dal 2011 con focus sul diritto delle assicurazioni, delle banche e della data privacy, «generalmente è disponibile ad allargare la collaborazione con i professionisti nel momento in cui si dimostrano in grado di assisterlo anche su altri fronti». Il che, evidenziano i soci, contribuisce anche a creare le precondizioni per

UNO DEI  
MOMENTI CHE  
HA FAVORITO  
LO SCATTO  
DIMENSIONALE  
RISALE ALLA  
FINE DEGLI  
ANNI OTTANTA  
ED È COINCISO  
CON L'ARRIVO  
DI UN INCARICO  
DA PARTE DI  
LLOYDS BANK  
RELATIVO A UN  
CONTENZIOSO  
DA MILLE  
MILIARDI DI  
VECCHIE LIRE

l'ingresso nella partnership di nuovi avvocati, visto che amplia progressivamente il raggio d'azione dello studio creando spazi per la crescita.

«Sul mercato», afferma in conclusione Raffaelli, «siamo in concorrenza con studi di dimensioni molto più grosse e riusciamo a difendere questo posizionamento perché siamo tutti sul pezzo, impegnati a garantire lavoro di qualità e risultati ai clienti». In quest'ottica si è inserito il rafforzamento del dipartimento di diritto amministrativo coordinato oggi da **Fabio Elefante**, of counsel e professore ordinario all'Università La Sapienza, e l'ingresso di **Vincenzo Franceschelli**, sempre come of counsel, nel 2019, già professore ordinario di diritto privato dell'Università di Milano Bicocca.

La fedeltà alla linea tenuta fino a questo momento non sembra in discussione per il prossimo futuro. La questione dimensionale non è un tema. Certo, da un lato sul mercato si registrano aggregazioni e fusioni tra studi. Dall'altro, però, il mantenimento di una dimensione boutique consente allo studio di operare su una fetta di mercato che non sempre entra nei radar dei player più grossi e soprattutto permette di farlo limitando al massimo il rischio di conflitti d'interesse. Forse, una riflessione si potrà aprire sullo sviluppo dello studio sul fronte internazionale. Ma questa è una storia ancora da scrivere. ■



# SALE LA FEBBRE PER IL TPF, ma in Italia siamo agli albori

Il litigation funding cresce nel mondo a tassi vertiginosi. I fondi internazionali hanno cominciato a guardare al mercato italiano, infiammando l'attenzione degli studi legali. Ma siamo solo agli inizi e non mancano i punti critici, a partire dai tempi

di massimo gaia

Si scrive *third party funding* (Tpf), si legge finanziarizzazione del contenzioso. Il tema è caldo. Negli ultimi mesi è uno degli argomenti più dibattuti negli studi legali. Oggetto di tavole rotonde. Sebbene in Italia siamo ancora all'alba di un fenomeno che in altri Paesi è maturo o in piena ascesa.

Il Tpf o *litigation funding* consiste, in sintesi, nell'intervento di un finanziatore in una causa legale o in un arbitrato. Obiettivo del finanziatore è ottenere un rendimento, ovviamente partendo dal presupposto che la causa abbia più che buone probabilità di successo. Il cliente, da parte sua, trova il supporto finanziario per sostenere una causa che, diversamente, non avrebbe avviato per ragioni di costi oppure monetizza immediatamente il diritto (teorico) a un risarcimento.

Per dare un'idea del fenomeno, all'estero è notizia recente l'acquisizione della società olandese *Omni Bridgeway* da parte del numero uno mondiale del settore, ovvero l'australiana *Imf Bentham*, che porterà alla nascita di un gruppo con un capitale di oltre 1,3 miliardi di euro a disposizione per finanziare controversie e procedure esecutive in tutto il mondo.

*Omni Bridgeway* e *Imf Bentham* sono tra le società che hanno cominciato a guardare al mercato italiano. I principali player, oltre ai due citati, sono *Burford Capital*, *Therium Capital Management*, *Harbour Litigation Funding*, *Vannin Capital* e *Nivalion*. Poche le società italiane che hanno cominciato a sondare il settore. Tra queste, c'è la *Mecenate* di Milano che ad oggi ha avviato soltanto alcune cause pilota e di fatto è in fase di startup, di raccolta fondi. A Treviso opera *Fideal*, realtà guidata dall'avvocato **Davide De Vido**.

Si stima che ad oggi, i fondi che fanno Tpf abbiano in gestione (a livello globale) un patrimonio miliardario.

Negli Stati Uniti è una pratica consolidata: il 28% degli studi legali ha fatto ricorso al *litigation funding*. Per quanto riguarda la Gran Bretagna, nel report *Third Party Litigation Funding in the United Kingdom: A Market Analysis* di Justice Not Profit si legge che ci sono sedici fondi attivi, che gestiscono oltre 1,5 miliardi di sterline (con una crescita del 743% rispetto al 2009).

A livello globale, secondo le stime riportate dal report dell'*International Council for Commercial Arbitration ICCA-Queen Mary Task Force on Third Party Funding in International Arbitration*, che risale all'aprile dell'anno scorso, il mercato ha superato quota 10 miliardi di dollari e, soprattutto, sta crescendo molto rapidamente. In Australia si stima che il mercato ammonti a 3 miliardi di dollari australiani. Il report *The third party litigation funding law review*, datato dicembre 2018 e pubblicato su *The Law Review*, fa il punto sulle dinamiche in ogni Paese; negli Stati Uniti, per esempio, si parla di commitment fino a 5 miliardi di dollari. L'articolo sulla rivista dedicato all'Italia, a firma di **Federico Banti** ed **Eva Goetzen** di *Osborne Clarke*, fa il punto sul contesto normativo (dato che il mercato è praticamente pari a zero), partendo dalla considerazione che "ha ancora poca familiarità" con il Tpf.

## TANTO INTERESSE, MA SIAMO AGLI INIZI

L'interesse degli studi legali, come si diceva, è elevato. Tra fine settembre e metà ottobre, solo a Milano, si sono svolti un convegno, organizzato dallo studio legale *Lca*, e una tavola rotonda, voluta dal centro studi Tpf della *Swiss Chamber*. In estrema sintesi, i due appuntamenti sono serviti ad accertare che i fondi specializzati hanno cominciato a mettere piede in Italia, sebbene il quadro normativo attuale non sia completamente favorevole; soprattutto, esistono delle aree grigie, in particolare in materia di diritto fallimentare, che richiederebbero interventi chiarificatori.

Anche a livello accademico si nota un certo fermento sul tema. Dalla collaborazione tra *Compagnia di San Paolo*, dipartimento di giurisprudenza dell'Università di Torino, Aida e ordine degli avvocati di Torino è nato *FundIT*, un progetto di studio biennale finalizzato a verificare se i contratti di finanziamento della lite in materia civile possano essere utilizzati anche





GIAN PAOLO COPPOLA

in Italia. FundIT ha prodotto il report *Prospettive del third party funding in Italia*, a cura di **Elena D'Alessandro** (docente di diritto processuale civile). Il documento risponde a molte domande sul Tpf all'interno della giurisprudenza italiana, sia in relazione alle cause civili, sia nell'ambito degli arbitrati. Vengono esaminate natura e tipologia dei contratti; è analizzato il minimo valore economico della controversia al quale il finanziatore può essere interessato; è vagliata la possibilità di conflitti tra contratto di finanziamento della lite e codice di deontologia forense. Interessante lo spirito dell'iniziativa FundIT, vergato sulla home page del sito: "La giustizia ha un costo... tutti devono poterlo sostenere!".

Finanziarizzazione della giustizia, dunque. Ma qual è il prezzo del Tpf? «I detrattori dicono che è uno strumento dei milionari per fare causa ai miliardari», ironizza **Gian Paolo Coppola** di Lca. Perché una causa sia interessante per un fondo, infatti, deve prevedere risarcimenti a parecchi zeri. Qual è la soglia? Coppola riferisce che «i fondi più prestigiosi hanno come soglia minima 1 milione di dollari, alcuni 5 milioni, altri addirittura 10 milioni». Ma in realtà non esiste una regola fissa.

**Gian Marco Solas**, third party funding-legal & business development counsel di Omni Bridgeway, indica le soglie indicative del gruppo olandese: «Per gli enforcement la soglia minima è di circa 3 milioni, per gli arbitrati di 25-30 milioni, ma non c'è una regola fissa, bisogna portare il caso concreto al comitato investimenti».

L'unicità delle cause che potenzialmente interessano ai fondi di Tpf emerge anche dall'analisi delle forme contrattuali. «È difficile individuare una tipologia standard», conferma Solas, «ci sono tanti contratti differenti, che sono un mix di varie tipologie». Avvocati e fund manager sono concordi nel definire il litigation funding agreement un contratto atipico e aleatorio (articolo 1322 del codice civile). L'analisi del caso concreto e l'alea dell'investimento, per certi versi, rendono questi investitori assimilabili ai fondi di private equity. Anche se, va detto chiaramente, non si tratta esattamente della stessa cosa.

Ma come operano i fondi che fanno Tpf? A scattare una fotografia è **Elvezio Santarelli**, partner di Watson Farley & Williams, che ne ha incrociato qualcuno in casi di arbitrato. «Svolgono in genere una valutazione attraverso una due diligence della disputa in esame: se la due diligence è positiva, rivolgono al ricorrente una proposta di litigation funding agreement. In genere, il contratto prevede la copertura del 100% dei costi, ovvero qualsivoglia onorario, costi amministrativi e degli esperti. I fondi ricevono un compenso solo in caso di esito positivo, che significa non solo giudizio favorevole ma effettivo incasso. In genere il compenso è calcolato sulla somma che è stata data come funding moltiplicata secondo un certo multiplo, in genere tre volte, o secondo una percentuale generale, ma il tutto è variabile nei casi specifici e negoziabile». Santarelli sottolinea che «i fondi coprono anche i costi avversi nel caso di un'eventuale sconfitta, o direttamente oppure attraverso polizze assicurative (in genere after-the-event, Ate). Pertanto, il ricorrente si trova in una condizione piuttosto ideale: se le cose vanno bene recupera una parte consistente della somma prevista dal contenzioso; se le cose non dovessero andare per il meglio non ha perdite in termini di costi e allo stesso tempo può utilizzare le risorse che avrebbe destinato per il contenzioso ad altre attività del core business».

L'avvocato Coppola ripercorre la storia del Tpf, nato in Australia negli anni Novanta del secolo scorso. E spiega che «i clienti ideali sono soggetti senza disponibilità economiche per affrontare il contenzioso (il cosiddetto caso di Davide contro Golia) o che non hanno voglia di farlo». Tra gli interlocutori principali dei fondi ci sono «gli avvocati, che hanno garanzia di essere pagati. Il Tpf non è una monetizzazione dei crediti deteriorati; non è uno strumento di pressione sulla controparte; non è un aiuto legale». Inizialmente vietato dalla



ELVEZIO SANTARELLI



CHRISTIAN DI MAURO

common law anglosassone, il litigation funding è stato accolto espressamente dalla giurisprudenza britannica, ma resta vietato o limitato in alcuni Paesi: in Irlanda e India, per esempio, non è contemplato, a Hong Kong vale solo per gli arbitrati e a Singapore deve esserci un legittimo interesse del finanziatore.

Per quanto riguarda il quadro dell'Europa, **Christian Di Mauro**, partner di Hogan Lovells, riferisce di una situazione simile a quella italiana in Francia, ma con una maggiore vivacità sugli arbitrati, «l'area più propizia, un mercato florido», a Parigi. Forte del confronto con gli avvocati di altri Paesi all'interno del gruppo di studio sul tema, Di Mauro spiega che il Tpf è particolarmente

sviluppato in Germania, dove «c'è una giurisdizione e una giurisprudenza su temi specifici». Inoltre, col Dieseldate si è registrato un rilancio dei contenziosi. La Spagna, infine, dice Di Mauro, «è un mercato interessante perché ci sono contenziosi seriali importanti, soprattutto in materia di banche». In generale, «mentre in Italia sui farmaci e dispositivi medici abbiamo cause individuali, in Spagna c'è più tendenza a promuovere cause collettive, quindi più opportunità per i fondi che fanno Tpf».

## FALLIMENTI, ARBITRATI E CLASS ACTION

Attenzione a non prendere i fondi specializzati in litigation funding come Robin Hood della giustizia: l'obiettivo è conseguire rendimenti. E i numeri sono interessanti: gli avvocati che sono in contatto con i fondi specializzati riferiscono che la prospettiva è ottenere circa dieci volte l'importo finanziato. **Timothy Mayer**, senior investment officer di Therium Capital Management, ridimensiona le attese di rendimento e parla di «2, 3 volte l'investimento». Di nuovo, ci troviamo di fronte a multipli da private equity. Se consideriamo che, stando a quanto riferiscono gli avvocati, i fondi si muovono su cause in cui stimano probabilità di successo almeno del 60-70%, è chiaro che si tratta di un business allettante.

L'Italia è un mercato attraente per dimensioni e grado di litigiosità, ma ha un limite cruciale: la contenuta dimensione (in termini di somme in gioco) della maggior parte delle liti e, come noto, l'imprevedibilità dei tempi della giustizia. Di conseguenza, la decina di casi (grosso modo, è impossibile avere dati più precisi) che hanno visto all'opera il Tpf nel nostro Paese si è focalizzata su enforcement e arbitrati, ambiti che vedono tempi più certi. I fondi si stanno affacciando sulle procedure fallimentari, dove, però, si pone una questione a monte: la parte in causa resta l'unico soggetto coinvolto nel processo, ma il finanziatore che agisce dietro diventa colui che guida le decisioni; e l'interesse del funder non necessariamente coincide con la parte in causa. **Sergio Rossetti**, giudice del tribunale di Milano, ritiene che «l'associazione al fallimento sia rischiosa per il funder».

Funzionerebbe meglio se l'azione fosse ceduta, cioè se il tribunale trasmettesse al funder il diritto pubblicistico». Un avvocato riferisce di un contatto con un fondo britannico, che ha chiesto lumi sui concordati, area individuata come particolarmente promettente.

Ovviamente il tema del potenziale conflitto di interessi tra funder e titolare della causa non riguarda solo le procedure fallimentari, ma si pone, potenzialmente, per qualsivoglia intervento del Tpf. Anche su questo fronte gli operatori tendono a ridimensionare il rischio: Solas di Omni Bridgeway, per esempio, sostiene che i fondi privilegino avere un ruolo passivo nei processi, perché «avere il controllo costa»; il discorso cambia allorché si parla di class action, perché, data la pluralità di soggetti coinvolti, è indispensabile una regia. La class action è un ambito di intervento prediletto dal Tpf; in Italia da aprile dell'anno prossimo entrerà in vigore una riforma della disciplina delle azioni collettive ([ne abbiamo parlato nel numero 126 di MAG](#)), che in teoria potrebbe aprire la strada al litigation funding, ma l'applicazione delle norme andrà verificata nella pratica. «Class action? Magari i miei nipoti...», ironizza **Oliver Novick** di Therium Capital Management.

Il freno principale allo sviluppo del Tpf in Italia, secondo Novick, «è rappresentato dai tempi della giustizia. I fondi investono per un certo periodo, ma poi devono realizzare. È difficile avere una prospettiva temporale certa sulle cause ordinarie in Italia. Il mercato si sta sviluppando lentamente, ma ho speranze che accelererà». Solas parla di «almeno un paio d'anni per vedere una vera partenza del mercato».

Therium è stato fondato oltre dieci anni fa e ha raccolto oltre 1 miliardo di dollari, due terzi dei quali negli ultimi quattro, cinque anni. «Investiamo 100-150 milioni di dollari l'anno», racconta Novick, «abbiamo circa 150 cause in corso: un terzo in Gran Bretagna, un terzo in altri Paesi e il resto sono arbitrati. In totale chiediamo 36 miliardi di dollari». Secondo quanto riferisce il manager di Therium, grosso modo un terzo delle cause finanziate dai fondi viene perso, un terzo vinto e il resto si conclude con un accordo transattivo. In Italia Therium ha finanziato cinque processi, prevalentemente arbitrati. Novick conferma l'alea connaturata a un intervento nelle procedure fallimentari: «Siamo coinvolti in una causa a Roma, un fallimento del 2008, e ora siamo all'appello». Nei Paesi che vantano un'esperienza consolidata

nel Tpf alle aree tradizionali di intervento (contenziosi fallimentari, arbitrati, energia e infrastrutture, IP, antitrust, class action, banking e finance litigation, enforcement) si vanno affiancando settori nuovi, come il diritto di famiglia, ovvero il finanziamento di divorzi, infortunistica, portfolio funding (contenziosi massivi), contenzioso fiscale, finanziamento di contenziosi già in corso e organization financing (il fondo finanzia chi fa contenzioso).

## NON È VIETATO, MA NON È NEMMENO REGOLATO

In Italia, occorre ribadirlo, siamo agli albori. Ma potrebbero crearsi le condizioni favorevoli per uno sviluppo rapido, perché, nelle parole di **Vinicio Nardo**, presidente dell'ordine degli avvocati di Milano, «la giustizia fa paura, si creano sacche di delega per giustizia». Si torna, insomma, al concetto che la giustizia costa e trovare qualcuno che paga per promuovere una causa, per una parte che si ritiene lesa, possa essere manna dal cielo. C'è però il problema di fondo rappresentato da un'assenza di norme specifiche sulla materia. Oggi il Tpf non è vietato in Italia ma non è nemmeno regolato. Il che lo rende materia controversa.

**Luciano Castelli**, di Lca, sottolinea che «non ci sono preclusioni effettive sul Tpf», anche perché «non si può isolare l'Italia dal contesto internazionale, non si può causare uno svantaggio competitivo». Non si



VINICIO NARDO





RINALDO SALI



EUGENIO TRANCHINO

tratta di un contratto di finanziamento in quanto «manca l'obbligazione di restituzione della somma». Nessuna norma, dunque, vieta esplicitamente il litigation funding, ma nemmeno vi è una codificazione specifica. Forse temendo che il legislatore intervenga in modo pasticciato, finendo per produrre più danni che benefici, avvocati e fund manager sono concordi nel privilegiare interventi cosiddetti di *soft law* in materia più che norme vere e proprie. Spazio a regolamenti e codici etici, insomma, sul modello del codice di Hong Kong sugli arbitrati.

Terreno privilegiato del Tpf made in Italy, gli arbitrati non a caso sono il primo ambito che si è predisposto per regolamentare la materia. Il nuovo regolamento della camera arbitrale di Milano, in vigore dall'1 marzo scorso, ha dedicato uno spazio specifico, l'articolo 43, al Tpf. L'articolo recita: «La

parte che riceve da un terzo un finanziamento relativo al procedimento arbitrale e al suo esito deve dichiarare l'esistenza del finanziamento e l'identità del finanziatore». E ancora: «Tale dichiarazione deve essere ripetuta nel corso del procedimento, fino alla sua conclusione, se si rende necessario per fatti sopravvenuti o su richiesta del tribunale arbitrale o della segreteria generale». Piuttosto laconico, certo, ma si tratta pur sempre della statuizione del Tpf negli arbitrati. **Rinaldo Sali**, vicedirettore della camera arbitrale, spiega che, «nello stilare, ci siamo basati sulle prime indicazioni della prassi e su standard internazionali». Sali ritiene che il litigation funding sia «uno strumento che garantisce un maggiore accesso alla giustizia, considerato che l'arbitrato costa. Il lato critico è rappresentato da un eventuale utilizzo strumentale».

**Eugenio Tranchino**, partner di Watson Farley & Williams, a capo degli uffici italiani della law firm, conferma che «i fondi operano soprattutto sugli arbitrati perché si tratta di un ambito che consente di misurare costi e rischi. Ma ne percepiamo un interesse esteso».

Lo sdoganamento del Tpf negli arbitrati è testimoniato dalla decisione della Swiss Chamber di attivare un servizio per agevolare le imprese nell'accesso al finanziamento di procedimenti legali. Nella brochure riguardante il servizio, la camera di commercio svizzera sottolinea che, attraverso Promosvizzera, «fornisce assistenza alle imprese italiane e non nella ricerca di un finanziatore disposto a prendersi in carico tutti i costi del vostro contenzioso».

L'iniziativa di Swiss Chamber si accompagna alla creazione, in collaborazione con Abbatescianni Studio Legale, di un centro studi dedicato al Tpf. Oltre a pubblicare i risultati delle ricerche, il centro studi sta promuovendo tavole rotonde e convegni sul tema. In occasione di un incontro, il 15 ottobre scorso, **Giorgio De Nova**, professore emerito di diritto civile all'Università Statale di Milano, si è soffermato sulla difficoltà a «convincere un giudice fallimentare italiano ad accettare un accordo basato su una legge estera», riferendosi a un litigation funding agreement che prenda come riferimento norme di un altro Paese. In quell'occasione, **Girolamo Abbatescianni**, name partner dello studio Abbatescianni e Associati, ha confermato che l'avvocatura privilegia la strada di un codice etico del Tpf: «Sarebbe uno strumento per promuovere la conoscenza del third party funding, un tool di marketing per promuovere l'idea». ■





# IL "TOTEM" DELL'INOPPUGNABILITÀ DELLE CONCILIAZIONI IN SEDE SINDACALE

## al vaglio della giurisprudenza

di simonetta candela\*\*

Nel corso di quest'anno alcune sentenze di legittimità e di merito hanno messo in discussione, sotto vari profili, il principio – spesso ripetuto come un mantra da responsabili hr e avvocati del lavoro – dell'inoppugnabilità delle conciliazioni sottoscritte in sede sindacale.

Al di là dei casi in cui a essere censurata è l'esistenza di un vizio del consenso (errore, violenza o dolo), alcune sentenze hanno messo in evidenza i limiti cui sono esposte - in determinate circostanze - tali conciliazioni, sotto il profilo sostanziale e formale.

Con riferimento ai requisiti sostanziali, alcune sentenze di merito hanno ritenuto non applicabile il principio dell'inoppugnabilità posto dall'ultimo comma dell'articolo 2113 del codice civile alle

conciliazioni intervenute "ai sensi degli articoli 185, 410, 411, 412 ter e 412 quater del codice di procedura civile", allorquando sia mancata l'effettiva assistenza del sindacalista designato e il lavoratore non abbia potuto prestare consapevole consenso.

In questo senso il Tribunale di Roma (sentenza n. 4354, 8 maggio 2019) e il Tribunale Bari (sentenza n. 3154, 28 agosto 2019). Nel primo caso, la conciliazione in sede sindacale è stata considerata inefficace alla luce dei fatti emersi nel corso dell'istruttoria, che hanno dimostrato come l'assistenza del sindacalista si fosse limitata al dare lettura del verbale e a spiegare che con la firma non sarebbe più stato possibile svolgere successive contestazioni, senza aver illustrato la portata della decisione di aderire alla conciliazione sul piano dei

costi/benefici e senza essersi informato sulle particolarità della vicenda transatta; nel secondo, la sentenza si era espressa a favore della validità della conciliazione ma solo in quanto parte ricorrente non aveva contestato e provato la mancata assistenza ricevuta nel corso della conciliazione. È opportuno precisare che non si tratta di sentenze isolate, in quanto trovano un autorevole precedente nella Cassazione n. 24024 del 23 ottobre 2013.

Altre sentenze hanno invece messo in evidenza l'opponibilità delle rinunce generiche e non analiticamente articolate. È questo il caso della recente Cassazione n. 20518 del 30 luglio 2019, che ha annullato l'accordo transattivo nella parte in cui la formula di rinuncia sia risultata generica e quindi non in grado di consentire al dipendente di esprimere una chiara volontà sulla base dell'esatta rappresentazioni dei diritti rinunciati: di qui la necessità di redigere gli accordi in maniera analitica, evitando l'uso di formule di stile. Più insidiosa è la censura di natura formale mossa

dal tribunale di Roma - nella sopra richiamata sentenza n. 4354/2019 - alla conciliazione sottoscritta alla presenza di un sindacalista in forme diverse da quelle prescritte dall'articolo 412 ter c.p.c.

In questo caso il tribunale ha ritenuto applicabile il regime di inopponibilità alle sole conciliazioni sindacali espletate nelle sedi protette di cui all'articolo 412 ter c.p.c e, dunque, alle sole conciliazioni sindacali che avvengono nelle sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi. Secondo il Tribunale di Roma, infatti, l'inopponibilità è attribuita solo a quelle conciliazioni che, attraverso l'individuazione della sede e delle modalità procedurali richiamate (e dunque alle forme previste dall'articolo 412 ter c.p.c.), siano in grado di assicurare la pienezza di tutela del lavoratore. La ratio di tale interpretazione si fonda sulla considerazione secondo cui l'opponibilità di determinate rinunce ha carattere eccezionale e non è quindi consentita né l'interpretazione estensiva della norma, né il ricorso all'analogia.

La portata di questa decisione è sicuramente rilevante, posto che il ricorso alla conciliazione in sede sindacale è, nella prassi, molto frequente sebbene siano pochi i Ccnl che ne regolano il funzionamento (è questo il caso del Ccnl Commercio, del Credito e del Turismo, che fanno riferimento al ricorso ad una commissione paritetica).

In attesa di conoscere gli eventuali sviluppi nei successivi gradi di giudizio, osserviamo che la sentenza del tribunale di Roma, sebbene isolata nel panorama giurisprudenziale con riferimento agli aspetti formali sopra analizzati, sia stata preceduta da alcune note e interpretazioni del Ministero del Lavoro (nota n. 37/5199 del 16 marzo 2016) e dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (nota n. 163 del 17 maggio 2018) volte a mettere in rilievo, nelle conciliazioni sottoscritte in sede sindacale, il requisito posto dall'articolo 412 ter c.p.c. del grado di maggiore rappresentatività del sindacalista che presta assistenza ai fini del deposito del verbale all'ispettorato territoriale e la cancelleria del tribunale competente.

In questo contesto, dunque, sarà opportuno per gli operatori del diritto prestare estrema attenzione tanto ai requisiti formali che sostanziali delle conciliazioni sottoscritte in sede sindacale, pena la potenziale instabilità dell'accordo raggiunto. 

*\*\*Partner di Clifford Chance*

\* Rubrica a cura di

**Aidp Gruppo Regionale Lombardia**



ALBERTO VERMIGLIO

A photograph of Alberto Vermiglio, a man with a beard and glasses, wearing a suit and tie, speaking into a microphone at a podium. The background is a solid blue color.

# AIGA, EQUO COMPENSO E AVVOCATURA OGGI

Dal 17 al 19 ottobre si è tenuto a Messina il venticinquesimo congresso nazionale dell'Associazione italiana giovani avvocati (Aiga), che ha segnato, con l'elezione del nuovo presidente **Antonio De Angelis** (si veda il box), la fine del mandato alla presidenza di **Alberto Vermiglio**, avvocato messinese che per due anni ha avuto l'onore e l'onere di rappresentare la giovane avvocatura italiana. «Dopo due anni, torno ad essere solo un avvocato» dice a MAG, in una chiacchierata in cui, oltre ad affrontare i temi più attuali del mondo della professione legale, traccia anche un resoconto del mandato alla guida dell'Associazione, e indica la via ai giovani avvocati che vogliono farsi largo in un mercato sempre più competitivo.

MAG incontra il presidente uscente dell'associazione dei giovani avvocati italiani, Alberto Vermiglio. «Bisogna cominciare ad acquisire competenze consulenziali, per troppo tempo appannaggio di altri professionisti». Per i generalisti «si riducono gli spazi»

di giuseppe salemme

### **Avvocato Vermiglio, si è appena concluso il mandato alla presidenza dell'Aiga...**

Sì, torno dopo due anni a essere "solo un avvocato". Colgo l'occasione per fare l'in bocca al lupo ad Antonio De Angelis, amico e collega che saprà far crescere l'associazione nel prossimo biennio.

### **Una delle sue ultime uscite da presidente dell'Aiga ha riguardato il tema dell'equo compenso per gli avvocati, e in particolare una sentenza del Tar Lazio che ha sancito la legittimità di un bando della pubblica amministrazione avente a oggetto un'opera di consulenza legale da fornire per due anni a titolo gratuito. Da cosa è stata originata secondo lei questa sentenza?**

La spiegazione credo sia da rintracciarsi in una sorta di "dovere sociale" da parte di tutti i cittadini verso la pubblica amministrazione, il quale può giustificare la gratuità della prestazione laddove garantisca una notorietà maggiore al professionista che la fornisce. Ma è un concetto che non sta né in cielo né in terra, e non solo perché viola i principi dell'equo compenso.

### **A cosa si riferisce?**

Parliamo della stessa amministrazione che, quando noi ci permettiamo di concedere prestazioni gratuite per i nostri parenti e amici, ci sottopone ad accertamento per eventuale evasione perché non vi è corrispondenza tra la prestazione e il compenso. Quindi, tra le due, l'una. Perché con i miei conoscenti non sono nella libertà di prestare il servizio gratuitamente e invece devo farlo (o comunque non è vietato, e la possibilità è ora garantita da una sentenza del giudice amministrativo) per la pubblica amministrazione? Che, tra l'altro, possiamo dire, senza paura di smentita, essere il peggior pagatore con cui un professionista può avere a che fare: ci sono dei compensi maturati dalle varie professioni nei confronti della PA e non ancora adempiuti che credo superino i 500 milioni di euro. Una cifra mostruosa.

### **Le sembra che questa pronuncia abbia mostrato alcuni limiti della disciplina, recentemente riformata, sull'equo compenso? O ritiene sia slegata da quest'ultima?**

Credo sia slegata. Il Tar hanno più volte disposto la revoca per illegittimità dei bandi delle Pubbliche Amministrazioni fatti in violazione della normativa sull'equo compenso. La tenuta della normativa dell'equo compenso è poi garantita dal fatto che molte regioni, temendo magari la violazione di

quest'ultima da parte degli enti ad esse collegati (comuni o altri), si sono affrettate a integrarla nella loro normativa regionale. Magari non sarà la panacea di tutti i mali, ma in effetti mi stupisce che la normativa possa non trovare applicazione nei confronti della Pubblica Amministrazione, e in particolare del Mef, in virtù di non so quale spirito sociale che i giuristi devono assumere nei loro confronti.

### **Altre due normative recentemente riformate (di cui ci siamo occupati sui MAG [127](#) e [128](#)) sono quelle sulla prescrizione e quella sulla crisi d'impresa. Cosa pensa in particolare di quest'ultima?**

Credo che il punto fondamentale della riforma sia il cambio del principio che costituiva la base della normativa precedente, quello della tutela del creditore: fare in modo che il creditore non risenta delle difficoltà dell'imprenditore, permettendogli di recuperare quanto più credito possibile. Il nuovo codice della crisi si pone in una prospettiva completamente opposta: prima dell'interesse del creditore viene l'interesse dell'imprenditore-debitore che deve sopravvivere e va quindi salvato con tutti i mezzi possibili.

### **E questo cosa comporta?**

Sul piano della tecnica giuridica e della storia delle procedure concorsuali in Italia è un cambiamento radicale, prima culturale che normativo: è un avvicinamento a una matrice anglosassone che al momento non ci è propria.

Poi ovviamente, soprattutto noi giovani, non dobbiamo mai temere le novità. Ma mi pare ci siano oggettivamente delle mancanze per cui si renderà necessario un ulteriore intervento del legislatore. Anche e soprattutto per formare le imprese, perché saranno loro a dover porre in essere tutte le misure del caso: revisori, sindaci, controllanti e legali in generale avranno tutti un ruolo suppletivo o spesso solo eventuale.

### **E sulla riforma della prescrizione?**

Per la prescrizione il discorso è completamente diverso, perché, così com'è, è semplicemente una pazzia. Dovesse essere abbinata a una vera riforma del processo penale se ne potrà discutere, e l'Aiga rimarrà aperta a partecipare ai tavoli ministeriali sul tema. Ma da sola è una cessione a una deriva giustizialista che il nostro diritto penale e processuale penale non si possono permettere. La prescrizione non è posta a tutela dell'efficacia della pena, ma a tutela della ragionevole durata del



## ANTONIO DE ANGELIS ALLA GUIDA DEI GIOVANI AVVOCATI

*I giovani avvocati hanno eletto il nuovo presidente. Si tratta di **Antonio De Angelis**, la cui proclamazione è avvenuta a conclusione dei lavori del 25esimo congresso nazionale Aiga (associazione italiana giovani avvocati) svolto a Messina.*

*De Angelis riceve il testimone da **Alberto Vermiglio**.*

*Nato a Terni, nel corso dell'ultimo biennio De Angelis ha ricoperto la carica di segretario nazionale Aiga, un ruolo che gli ha consentito di curare costantemente il rapporto con le sezioni e di conoscere da vicino le realtà territoriali. «L'Aiga del futuro vorrei che fosse anzitutto coraggiosa nell'affermare che come giovani avvocati crediamo nelle specializzazioni forensi. Lavoreremo con convinzione perché in breve tempo venga finalmente approvato un regolamento che sia in grado di resistere alle censure della giustizia amministrativa e che possa consentire, a chi avrà voglia di specializzarsi, di farlo in breve tempo e senza costi esorbitanti», ha dichiarato l'avvocato. ■*

processo. È un principio invalicabile. Quindi, se lo si vuole mutare, bisogna mutare tutta la struttura del processo a monte. Ma non vedo prospettive in tal senso, almeno a breve.

### **Chiudiamo il capitolo riforme con quella del processo civile. Lei ha rappresentato l'Aiga al tavolo di lavoro aperto al ministero della Giustizia. In che direzione si va?**

È una riforma che non stravolge il processo e lo rispetta nei suoi cardini. Come Aiga, abbiamo segnalato alcune possibili criticità in merito a limitazioni dell'attività istruttoria e alla possibilità che la fase conclusiva del processo venga sottratta parzialmente al contraddittorio e devoluta maggiormente al potere decisionale del giudice. Ma non neghiamo che ci sia stata grande disponibilità su temi quali la maggior interazione con la magistratura, lo snellimento dell'udienza di prima comparizione o l'eliminazione del filtro in appello e di udienze anacronistiche e il più delle volte inutili come quelle di precisazione delle conclusioni o di discussione delle memorie istruttorie.

### **Due anni alla guida dell'Aiga: come ha visto evolversi il panorama della professione legale e cosa prospetta il futuro?**

L'avvocatura italiana in generale non ha subito grandi evoluzioni: l'ultimo rapporto Censis conferma

la relativa stabilità del settore. Cambiamenti molto rilevanti ci sono stati all'interno delle istituzioni territoriali: i Coa (Consigli degli ordini degli avvocati) hanno vissuto un rinnovamento feroce a seguito della decisione della Cassazione, poi confermata in un decreto ministeriale, che ha davvero mutato la conformazione delle istituzioni forensi locali.

### **E per quanto riguarda più specificamente i giovani?**

Sicuramente dal punto di vista quantitativo la giovane avvocatura non cresce più come cresceva nel 2012-13, quindi non c'è un rischio di un aumento ulteriore degli albi, già aumentati in maniera paradossale. Si vivrà un momento di assestamento: è una professione che già oggi ha difficoltà a trovare compensi dignitosi e deve trovare nuove valvole di sfogo che non siano le udienze e le cause "vecchio stampo". Bisogna cominciare ad acquisire competenze consulenziali, per troppo tempo appannaggio di altri professionisti: gli avvocati devono riappropriarsene.

### **L'Aiga dà molta importanza al profilo della formazione: a cominciare dai corsi di giurisprudenza, fino ai programmi di aggiornamento e specializzazione dei professionisti. Come dovrebbe muoversi un giovane avvocato sotto questo aspetto?**

Posso dirlo forse solo qui e solo adesso che non impegno più l'associazione con le mie dichiarazioni: io credo che la formazione continua sia assolutamente inutile. La trovo, nella sua continua corsa all'accumulo di crediti e al "mettersi a posto" con le regole, completamente squalificante.

### **E quindi?**

Quello che l'Aiga persegue da sempre è invece una formazione di tipo specialistico: scegliere di formarsi, anche a pagamento, magari usufruendo dei bandi che la cassa forense mette a disposizione a tal fine, per ottenere qualcosa che possa esserti realmente utile per l'esercizio della professione, che oggi è diventata specializzata. L'avvocato generalista esiste, ma vede sempre più ridotti spazi di movimento: la società civile, le aziende, l'estero, ti chiedono oggi di avere un background specifico, una specializzazione. E a quel punto l'avvocato deve sceglierla, anche con coraggio, magari rischiando. E credo che da questa scelta, anche se magari non immediatamente, il giovane avvocato possa trarne dei frutti. ■



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# MARKETING2019

SAVE THE DATE

Martedì 29 ottobre

Four Seasons Hotel

Via Gesù 6/8

Milano

Con il patrocinio di



Supporter



#LcMarketingAwards

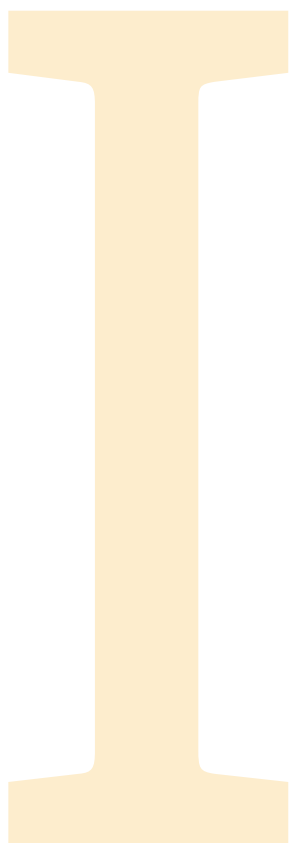


Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) 02 84243870



# LA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLE CTP

di stefano martinazzo\*



In un contesto in cui le informazioni sono sempre più accessibili e i dati da esaminare sempre più numerosi, il confronto tra consulenti tecnici (Ctp) di parti contrapposte si gioca molte volte sulla capacità e sulla rapidità di individuare gli elementi risolutivi della contesa.

Si pensi che nell'ambito processuale penale, l'esame di vastissimi volumi di dati è ormai all'ordine del giorno. Capita spesso, infatti, che il consulente tecnico della difesa in materia economico-finanziaria e contabile debba imbattersi nella gestione e nell'analisi di terabyte di dati acquisiti dagli organi di polizia giudiziaria, contenuti nei dispositivi digitali più vari (pc, hard disk esterni, tablet, server, chiavette usb, Nas, smartphone) o nei sistemi gestionali-contabili aziendali (AS/400, Sap eccetera).

Non da meno ciò accade quotidianamente nel contesto processuale civile (o arbitrale) nel quale la completezza dell'analisi documentale assume un'importanza decisiva per far valere le ragioni di parte.

Per il Ctp la complessità nella gestione dei dati non è legata solamente alla diversa tecnologia del dispositivo nel quale tali informazioni sono archiviate, bensì anche alla tipologia del formato, del software o del sistema operativo che le gestisce e le amministra. Al tempo stesso il Ctp si trova a dover rispondere ai

quesiti che gli sono formulati, in tempi brevi, in modo esaustivo e con la garanzia di aver esaminato l'intera documentazione disponibile in atti.

Infatti, sono molte ormai le circostanze nelle quali si è assistito alla vittoria di una parte del processo semplicemente perché questo professionista ha saputo individuare quel particolare documento o quell'insieme di documenti, che hanno chiarito la situazione oppure hanno agevolato il giudice nel formulare una decisione a essa favorevole.

L'esigenza per il Ctp di dotarsi di sofisticati sistemi di analisi di enormi base-dati si manifesta soprattutto quando ci si trova a esaminare la contabilità di aziende o di gruppi societari di medio-grandi dimensioni al fine di valutare la veridicità di un bilancio o di un'operazione straordinaria oppure ancora l'eventuale estraneità a un altro reato societario e/o fallimentare. In particolare, in un contesto in cui l'autorità giudiziaria riesce a riscontrare i reati societari e fallimentari (e l'eventuale responsabilità dell'ente ex D.Lgs. 231/01) solo attraverso l'esame della documentazione digitale trovata nei dispositivi acquisiti al procedimento (cioè senza il contributo risolutore di altre tecniche investigative), le modalità d'esame di quella medesima base-dati analizzata dall'autorità giudiziaria diventano essenziali per individuare elementi utili (evidentemente non adeguatamente valutati) da utilizzare per le ragioni delle difese.

Da quanto potuto riscontrare in parecchie esperienze di difesa in ambito civile e/o penale, una delle condizioni che ha portato

a un esito favorevole è da ricondursi alle metodologie adottate per le analisi di ampissimi volumi di dati. D'altra parte – soprattutto con gli ultimi orientamenti – la Cassazione penale ha confermato che effettuare copie integrali di apparati digitali rappresenta modalità conformi alle leggi, anche se l'elemento informatico da ricercare è circoscritto (Cass. Sez. V Penale, Sent. N. 1822/18).

Pertanto, la capacità di individuare e correlare in tempi rapidi singoli dati non direttamente legati tra loro (si pensi alla ricostruzione di flussi finanziari espressi in valute differenti), ovvero di separare le informazioni utili alla difesa da quelle irrilevanti, diviene pratica irrinunciabile quanto vincente. 

*\* Forensic accountant*







# ATTRAZIONE LEGALE

Law firm internazionali, grandi insegne e boutique fanno rotta verso il Mezzogiorno. Strategie e obiettivi degli studi che hanno deciso di avere una base operativa a Bari, Napoli o Palermo

Big law fa rotta verso Sud. Negli ultimi cinque anni, la truppa di studi legali d'affari che ha deciso di aggiungere ai presidi tradizionali nuove basi operative nel Mezzogiorno d'Italia è andata via via ampliandosi, fino a delineare le caratteristiche di una vera e propria tendenza. A ben guardare, strategie e obiettivi che hanno spinto queste realtà a varcare i confini regionali dirigendo verso il Mediterraneo non sono riconducibili a una stessa spiegazione. Un dato comune però c'è: il Sud è visto come un'opportunità da alcune grandi insegne italiane, così come da alcune law firm internazionali, o boutique specialistiche e branch legali delle cosiddette Big Four della consulenza.

## LA NOVITÀ

Una delle iniziative più recenti ha riguardato l'insegna legale del colosso Deloitte, che ha annunciato l'arrivo a Bari lo scorso mese di settembre. Il capoluogo pugliese è stato quello che è riuscito ad attirare il maggior numero di iniziative (44%) intercettate dall'osservatorio di *Legalcommunity* nel corso degli ultimi cinque anni.

Lo studio guidato dal managing partner **Carlo Gagliardi** ha deciso di aprire una sede a Bari mettendo assieme una squadra composta inizialmente da una decina di professionisti e affidandola al socio **Francesco Paolo Bello**, già fondatore e managing partner

di Polis Avvocati, prima coop legale italiana, con cui Deloitte Legal ha contestualmente stretto un'alleanza strategica. L'operazione, presentata durante l'ultima edizione della Fiera del Levante, dovrebbe consentire a Deloitte Legal di mettere a disposizione della clientela di Polis Avvocati l'esperienza internazionale in ambiti come m&a, diritto dei mercati finanziari e diritto regolamentare. Polis Avvocati, a sua volta, assicurerà alla clientela di Deloitte Legal le professionalità nell'ambito del diritto penale.

Deloitte Legal, che avrà sede nell'iconico Palazzo Mincuzzi, situato nel cuore del centro cittadino, punta alla diffusione dei servizi sul territorio. In questo progetto, Bari sarà anche il quartier generale di quello che lo studio ha battezzato il «centro d'eccellenza di diritto amministrativo».

Guidato dall'avvocato Bello, il centro di eccellenza di diritto amministrativo avrà lo scopo di diventare il punto di riferimento in ambito regolamentare per le imprese attive in settori quali infrastrutture, acque ed energia, trasporti, ambiente, servizi pubblici, urbanistica ed edilizia. Inoltre, la task force integrerà la gamma dei servizi offerti da Deloitte Legal e dalle altre entità del network con servizi specialistici come la formazione in materia di anticorruzione e normativa degli appalti pubblici, l'assistenza agli uffici gare della pubblica amministrazione e delle aziende in materia di appalti pubblici e nei rapporti con l'Anac e le altre autorità indipendenti e l'assistenza giudiziale al Tar, Consiglio di Stato e Corte dei Conti.

«Da Bari – sottolinea il managing

partner di Deloitte Italia, Carlo Gagliardi – potremo seguire operazioni in Puglia e nel resto d'Italia. Il centro di eccellenza di diritto amministrativo è il primo esempio della volontà dello studio di investire nella formazione e sviluppo di competenze specialistiche di alto profilo da mettere a disposizione dei clienti su tutto il territorio nazionale, beneficiando di competenze locali che grazie al network Deloitte Legal possono essere facilmente diffuse a prescindere dal collocamento territoriale».

## VISIONE STRATEGICA

È il concetto di hub professionale che ritroviamo anche nella strategia che Grimaldi ha deciso di seguire dopo lo sbarco, sempre a Bari, nel 2016. Lo studio guidato da **Francesco Sciaudone**, che nella città levantina è presente con un ufficio guidato dal socio **Giancarlo Luglini**, punta a intercettare una quota del flusso di business generato dalle 26mila imprese meridionali che hanno un fatturato superiore a 100 milioni di euro e progetti di crescita da attuare.

Ci sono aziende virtuose e importanti sinergie tra pubblico e privato.

Lo studio, per esempio, lo scorso anno ha seguito per Acquedotto pugliese un finanziamento BEI da 200 milioni oltre ad aver prestato assistenza al gruppo Ladisa per l'appalto delle mense Rai e ad aver affiancato il fondo Efesto Energy (gestito da Eos Investment Management) nell'acquisizione di un portafoglio di 35 impianti di produzione di energia rinnovabile situati in Puglia, Sardegna e Piemonte per circa 40 Megawatt. Le opportunità sono tante, a detta degli avvocati dell'associazione



CARLO GAGLIARDI



FRANCESCO SCIAUDONE

fondata da **Vittorio Grimaldi**. Al punto che a distanza di due anni dal debutto barese, lo studio ha anche messo a segno un importante lateral hire prendendo in squadra l'of counsel **Elbano de Nuccio** (presidente dell'ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Bari) e tutti i professionisti dello studio tra cui la counsel **Laura Genchi**.

Come dichiarato da Sciaudone, Grimaldi punta a consolidare la presenza a Bari e, più in generale, a diventare una struttura professionale «di riferimento per tutto il Sud Italia, un vero e proprio hub», portando il mix di competenze che sono già all'interno dello studio e

## ARRIVI | GLI STUDI D'AFFARI CHE HANNO APERTO A SUD NEGLI ULTIMI 5 ANNI



proponendo sul territorio «una struttura credibile, capace di seguire in modo completo i clienti in-coming sul Sud Italia o che da quel territorio vogliono crescere nel resto d'Italia e sui mercati internazionali».

Un'intuizione che diversi anni prima è stata anche della boutique Trevisan & Cuonzo, vera apripista della *nouvelle vague* legale barese visto che si trova nella città dal 2007 con un team guidato dal partner **Vincenzo Acquafredda**, con il quale ha stabilito un particolare presidio della consulenza legale nel settore dell'agroindustria in ambito Ip (practice d'eccellenza dello studio) ma anche corporate e litigation. A maggio scorso lo studio ha rafforzato ulteriormente la presenza barese prendendo in squadra **Roberta Stasi**, proveniente dallo studio del professor **Mario Libertini**,

dove s'è occupata di diritto societario, commerciale e della concorrenza, assistendo società operanti nei settori dell'energia, delle telecomunicazioni, del food&beverage, del farmaceutico.

Sempre a Bari, dal 2016, è presente anche una delle principali insegne nazionali nel diritto del lavoro: LabLaw. Qui, lo studio fondato da **Francesco Rotondi** e **Luca Failla** ha una sede la cui guida è affidata a **Serena Botta**. Il diritto del lavoro è un diritto territoriale per definizione. La presenza in diverse città del Paese è considerata strategica dai fondatori che, quindi, non solo hanno aperto in Puglia ma un anno prima sono anche sbarcati a Napoli. La sede partenopea è guidata da Rotondi assieme a uno dei soci in maggiore ascesa nello studio, **Alessandro Paone**. La scelta di Rotondi di porsi alla guida dell'ufficio napoletano è stata



ROBERTA STASI



SERENA BOTTA

# Iberian Lawyer



## THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

### DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

#### Every issue includes:

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

Follow us on



For information:  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





chiaramente un segnale che l'avvocato (principalmente basato a Milano) e assieme a lui lo studio hanno voluto dare al mercato. La strategia territoriale non si limita all'ampliamento della lista di indirizzi che accompagna la carta intestata dell'organizzazione ma è qualcosa su cui l'associazione punta davvero.

## OBIETTIVO INNOVAZIONE

A Napoli è presente anche un'altra importante insegna dell'employment nazionale: Toffoletto de Luca Tamajo. Qui, lo studio ha stabilito il centro di ricerca e sviluppo nel 2016. Per l'associazione guidata da **Franco Toffoletto**, notoriamente impegnata sul fronte innovazione e tecnologia applicata alla professione, questa struttura nella città del Vesuvio ha assunto una rilevanza primaria. La struttura, che si compone di cinque professionisti, riunisce tutte le funzioni relative alla gestione della conoscenza e allo sviluppo di nuovi prodotti, anche digitali. Il dipartimento R&D, coadiuvato da un comitato scientifico composto dai partner **Raffaele De Luca Tamajo**, **Franco Toffoletto**, **Maria Teresa Salimbeni**, **Vincenzo Luciani** e **Aldo Bottini**, accorpa le funzioni di direzione e sviluppo del sistema di knowledge management, i programmi di formazione interna, lo sviluppo e l'aggiornamento della app dello studio e degli altri prodotti digitali come gli ebooks, le law maps, il coordinamento di eventi e i web seminars.

Sud fa rima con innovazione anche per Linklaters che nel 2017 ha aperto un ufficio a Lecce.

L'operazione è stata uno dei primi esempi di *nearshoring* in Italia. Lo studio ha concentrato nel suo ufficio di Lecce l'attività dedicata alle due diligence realizzando un modello inedito di redistribuzione/riorganizzazione geografica del processo produttivo che ha avuto un forte impatto sul settore, ispirando altre iniziative. Ma l'operazione Lecce ha avuto anche una fase due, altrettanto innovativa. Perché il capoluogo salentino, da quest'anno, è diventato non solo il «centro d'eccellenza» dello studio per le due diligence, ma anche il laboratorio per la messa a terra di nuovi progetti e «prodotti», il quartier generale dell'attività d'innovazione dello studio in Italia. Tanto che a Lecce (dove oggi lavorano 13 avvocati), lo studio guidato da **Andrea Arosio**, ha deciso di stabilire la sede lavorativa dell'innovation manager, **Maziar Jamnejad**. L'ufficio ha quindi subito un'evoluzione nella collocazione strategica nel funzionamento dello studio in Italia diventando la base operativa destinata a concretizzare l'impegno dello studio sul fronte dell'innovazione di processo (e in particolare dell'alternative resourcing).

## LA FRONTIERA SICILIANA

Infine, in questa marcia verso Sud degli studi legali nazionali, la tappa raggiunta più di recente è stata Palermo. L'operazione è stata messa a segno dallo studio Limatola Avvocati (dna napoletano, ma headquarter milanese) che ha voluto dichiaratamente completare la presenza sul territorio nazionale. «Riteniamo fondamentale il valore della "territorialità" specie nella gestione del contenzioso –



FRANCO TOFFOLETTO



MAZIAR JAMNEJAD



ROSSANA CASSARÀ

ha dichiarato il managing partner Alessandro Limatola, in occasione dell'ufficializzazione dello sbarco in Sicilia –. Con l'apertura della sede di Palermo siamo l'unica struttura legale che copre dalla Lombardia alla Sicilia il territorio italiano con delle sedi». La sede di Palermo è coordinata dal socio **Rossana Cassarà** e guidata dall'avvocato **Francesco Russo**. ■



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



PASQUALE ANNICCHIARICO

Pasquale Annicchiarico racconta a *MAG* l'importanza dell'impegno diretto al fianco dei clienti. Quindi (anche) della comunicazione. E sull'arrivo delle law firm nel settore dice: «Non si può fare finta di nulla. Le prime che lo faranno seriamente, si assicureranno una grande fetta di mercato»

# PENALE D'IMPRESA:

«SERVONO AVVOCATI  
IN PRIMA LINEA»

Una storia professionale che parte da Taranto e arriva a Milano. MAG ha incontrato lo studio Annicchiarico e in particolare il fondatore e name partner, **Pasquale Annicchiarico**. Una storia interessante perché tratteggia la dimensione in cui si svolge oggi la professione in ambito penale e racconta bene come il mercato dei servizi legali, al netto dell'affollamento abbia spazi per far crescere progetti capaci di trovare una specifica collocazione. Lo studio ha due sedi, Milano e Taranto, un unico titolare con sei professionisti senior e un fatturato che «conferma il trend crescente e che quest'anno è aumentato di oltre un milione di euro».

**Da Taranto a Milano, quando comincia la storia dello studio e come arriva nel capoluogo lombardo?**

Sono cresciuto nello studio del penalista più accreditato nel foro di Taranto e dopo dieci anni di collaborazione ho avviato lo studio di cui sono titolare. Ho rappresentato il comune di Taranto come penalista in più di quaranta importanti processi sorti a seguito del dissesto dell'ente civico e ho difeso i vertici delle maggiori aziende pubbliche e private del territorio. Nel 2014 sono stato incaricato dal gruppo Riva come team leader

prima per il processo Ilva a Taranto e poi anche per i processi milanesi e il bilancio, ad oggi, ritengo che sia stato piuttosto positivo.

**Quando ha capito che il mercato non era saturo e che c'era spazio per una nuova insegna?**

Non sono molti i penalisti con marcate attitudini dibattimentali e a Milano esiste una forte richiesta di penalisti esperti che partecipino, però, in prima persona e con costanza a tutte le fasi del processo.

**Il processo Ilva al fianco dei Riva è probabilmente la pratica più rilevante che la riguarda al momento. Sul vostro sito avete dedicato una sezione con aggiornamenti puntuali sull'evoluzione della vicenda processuale: perché?**

Si tratta di una vicenda molto complessa di cui, purtroppo, chi ne parla ne sa poco e, certamente, non ne conosce l'evoluzione dibattimentale. Abbiamo deciso di rendere pubblici e fruibili gli atti e i documenti del processo, perché chiunque potesse verificare che i nostri assistiti hanno fatto investimenti in Ilva per oltre quattro miliardi e mezzo di euro, hanno rispettato i limiti imposti dalle normative, si sono sempre tempestivamente adeguati alle migliori tecnologie disponibili e così avrebbero fatto anche in relazione agli adeguamenti previsti dalle Bat conclusion del marzo 2012, se l'azienda non fosse stata ingiustamente commissariata e di fatto espropriata.

**Cosa accadde?**

Con il riesame dell'Aia dell'ottobre 2012 ai Riva vennero imposti termini anche immediati di

## Lo studio in cifre

# 2007

L'ANNO DI FONDAZIONE

# 2

LE SEDI:  
MILANO E TARANTO

# 1

IL FONDATORE

# 6

I PROFESSIONISTI SENIOR  
IN SQUADRA

# 40+

I PROCESSI SEGUITI  
DOPO IL DISSESTO  
DEL COMUNE DI TARANTO





LO STAFF DELLO STUDIO LEGALE ANNICCHIARICO

adeguamento alle Bat conclusion del marzo 2012 (quando in Europa il termine per gli altri era di quattro anni), mentre, dopo il commissariamento, grazie a una serie di interventi legislativi, si è assistito a ripetuti differimenti e rimodulazioni, tant'è che, a oggi, i termini di adeguamento alle Bat, per i nuovi acquirenti, arrivano, con il piano ambientale, sino al 2023.

#### **Che risultati ha prodotto questo utilizzo della comunicazione?**

Alcuni giornalisti hanno apprezzato la massima trasparenza con cui abbiamo deciso di affrontare la vicenda: ci difendiamo nel processo, non rilasciamo pubbliche dichiarazioni, ma preferiamo che a parlare siano i verbali del dibattimento e i documenti – da tutti consultabili on line – che attestano gli investimenti miliardari fatti dai Riva nello stabilimento Ilva di Taranto.

#### **Quanto conta la comunicazione nel penale societario?**

A mio avviso tantissimo, specie in vicende rilevanti, in cui la difesa mediatica, particolarmente nelle fasi iniziali, è importante almeno quanto quella processuale. La difesa mediatica deve da subito combattere il fattoide (quella che oggi chiamiamo fake news, ndr). Se questo non avviene finisce col fagocitare il fatto e nell'opinione pubblica e nella politica si sedimentano convincimenti errati che portano, poi, a decisioni e prese di posizione altrettanto sbagliate. È indispensabile, in questi casi, che la difesa tecnica e quella mediatica agiscano prontamente, con costante, coordinata e convincente azione sinergica.

**I penalisti hanno da sempre una certa confidenza con i media perché spesso le vicende di cui si occupano vengono rilanciate dai mezzi d'informazione. Ma**

#### **oggi cominciano ad avere una presenza mediatica diretta: segno dei tempi che cambiano e di una maggiore concorrenza?**

Penso, come ho detto, sia indispensabile; la comunicazione, però, deve essere gestita da professionisti, perché – ed è sotto gli occhi di tutti – la presenza mediatica diretta, ma improvvisata, può portare anche a risultati disastrosi.

#### **Di sicuro il settore penale comincia a interessare anche le law firm e gli studi cosiddetti full service: lei come vede questa tendenza?**

Il penalista non può continuare a fare finta di nulla, perché anche il nostro mondo e il nostro mercato sono in rapidissima evoluzione. Come sempre accade, i primi a muoversi riusciranno a ottenere i risultati migliori e ad accaparrarsi la clientela più importante. Il problema non è banale e deve fare i conti con alcuni ostacoli.

### Proviamo a ragionare prima sui vantaggi?

Sicuramente la fusione per incorporazione tra una law firm e un penalista capace e quotato porterebbe a risultati straordinari per entrambi e, soprattutto, secondo me, grandi vantaggi per i clienti. Per un penalista disporre di un'autentica macchina da guerra, specie in momenti di altissima criticità, in cui si devono affrontare, spesso in tempi ristretti, questioni giuridiche complesse, con innumerevoli profili e risvolti civilistici, amministrativi, societari, fiscali, di comunicazione, rappresenterebbe una vera rivoluzione copernicana nel nostro modo di approntare le difese.

### E per i grandi studi associati, il vantaggio quale sarebbe? Cosa vedono?

Per la law firm disporre di un penalista esperto, socio dello studio, porterebbe una forma ulteriore e straordinaria di fidelizzazione della clientela e

un'efficace modalità di controllo e di prevenzione di criticità nell'ambito delle operazioni straordinarie e nell'attività ordinaria di consulenza societaria.

### Quanto agli ostacoli, invece?

Gli ostacoli con cui questa evoluzione deve fare i conti, però, risiedono, soprattutto, nell'abitudine mentale del penalista di essere "prima donna" e "battitore libero", nella scarsa attitudine all'innovazione digitale, nella retrosia ad accettare forme di organizzazione fondate sul *time sheet*.

### La domanda che tanti si pongono, però, è questa: uno studio multidisciplinare che integri una practice di *white collar crime* ben strutturata è in grado di competere con le boutique specialistiche?

Le prime law firm che lo faranno seriamente, secondo me, si assicureranno una grande fetta del mercato penale e, oltretutto, si approprieranno

delle molteplici e proficue opportunità connesse alle vicende penali che comportano sempre risvolti civilistici, societari, amministrativi e fiscali. Il metodo, l'organizzazione, l'efficienza, la contestuale multidisciplinarietà, in virtuosa sinergia con la capacità e l'esperienza di un penalista di fascia alta e del suo studio, diventerebbero elementi di una miscela esplosiva con cui nessuna boutique specialistica potrebbe competere.

La formula è sicuramente vincente e potrà funzionare, però, solo con chi avrà l'elasticità mentale di capirne per primo la straordinaria modernità ed efficacia.

### Nel frattempo, che cosa, le boutique, dovrebbero permutare dal modello di business degli studi più strutturati?

Come ho detto, metodo, organizzazione, iper efficienza, contestuale e rapido approccio multidisciplinare sono caratteristiche che hanno solo le law firm e penso che esclusivamente queste realtà potranno continuare a offrirle.

### Quali sono i vostri obiettivi di mercato nel medio periodo?

La clientela di fascia alta, in questo periodo, chiede avvocati esperti che partecipino costantemente e in prima persona ai processi; guardo a questa clientela e cerco nel contempo di perfezionare ulteriormente metodo, organizzazione, aggiornamento, comunicazione e digitalizzazione dello studio, avendo ben a mente quella che, secondo me, sarà l'inevitabile evoluzione del penalista tradizionale, da titolare di studio a titolare di dipartimento. 



PASQUALE ANNICCHIARICO



# IL “DIRITTO” DELLA BOCCONI

L'università dei *business man* vent'anni fa ha aperto le porte a 160 aspiranti avvocati con un corso di laurea a metà tra legge ed economia. Da allora ha formato 3.408 professionisti, ambìti da studi legali e aziende

di francesca corradi



Il corso di laurea magistrale in giurisprudenza (Clmg) della Bocconi compie 20 anni. Le celebrazioni sono iniziate l'11 aprile con la giornata del giurista 2019 e si sono concluse il 19 ottobre, con un evento che ha visto una *reunion* della comunità dei laureati e un dibattito sulle sfide lanciate ai giuristi: dallo sviluppo economico, all'internazionalizzazione e la tecnologia.

Avviato nel novembre 1999 con una prima classe di 160 allievi, oggi il corso ne immatricola quasi 300 all'anno, 3.408 in vent'anni: «Professionisti in grado di leggere un bilancio, usare la statistica, capire l'azienda», dice **Pietro Sirena**, direttore della scuola di giurisprudenza dell'università.

Il corso in studi giuridici, in questo ventennio si è caratterizzato per: la profonda internazionalizzazione – «diamo la possibilità di fare un semestre di scambio all'estero in una delle nostre 59 scuole partner in ogni parte del mondo», afferma Sirena –, l'interdisciplinarietà e per essere all'avanguardia nell'interpretazione dell'impatto che la rivoluzione digitale ha sul diritto, le professioni giuridiche e i servizi legali. «Abbiamo avviato filoni di ricerca sulla robotica, l'*internet of things*, l'utilizzo degli algoritmi nelle decisioni di policy, giudiziali e aziendali e alla formazione giuridica ed economica affiancheremo sempre di più quella di *data science e coding*», aggiunge Sirena.

La notorietà e l'autorevolezza dei docenti, il network, la spendibilità del titolo, sono alcuni degli aspetti che più hanno caratterizzato il Clmg.



MARIO MONTI



GIOVANNI IUDICA

MAG, ha raccolto le voci di professori ed ex alunni raccontando il percorso in diritto della Bocconi, tra l'altro frequentato da molte studentesse, il 57% sul totale: «Un gran passo avanti se si pensa che fino al 1962 le donne non potevano amministrare la giustizia», come sottolinea **Giovanni Iudica**, professore di diritto civile ed ex direttore della scuola di giurisprudenza in Bocconi.

### UN RAPPORTO STORICO

«Oggi si dovrebbe celebrare un trentennio. Il pensiero di fare un corso in studi giuridici è nato, in realtà, nel 1989 quando l'allora rettore, il professor **Mario Monti**, disse che la Bocconi doveva aprirsi ad altre materie scegliendo il diritto. Dieci anni dopo, con questo clima, è stato avviato il corso di laurea in economia e processi giuridici», racconta **Piergaetano Marchetti**, uno dei promotori e dei più longevi professori dell'ateneo, in cattedra da 56 anni.

Il diritto del resto è sempre stato parte integrante della storia dell'ateneo. Nel 1902-1903 le materie giuridiche – diritto privato, costituzione, commerciale – erano già contemplate nei corsi, e a





2 DICEMBRE 2019 - ore 18,30

PRESENTAZIONE

Mondadori - via Marghera, 28 - Milano

PER INFORMAZIONI

tel. 02 84243870 - [info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)



PIERGAETANO MARCHETTI



LORENZO PECCATI

questo si aggiungono i giuristi illustri che sono passati dall'università milanese. Da **Angelo Sraffa** – a detta di molti il più grande dei rettori de primo Dopoguerra (1917-1926) – a **Mario Rotondi**, sono sei su 21 i rettori giuristi che si sono succeduti, 25 su 117 anni di storia universitaria.

«A cavallo tra economia e management la Bocconi sviluppa un'idea di imprenditorialità, una matrice importante che caratterizza tutto il percorso di studi anche del corso di laurea in giurisprudenza», afferma **Gianmario Verona**, attuale rettore dell'ateneo milanese. L'università privata italiana, infatti, continua a sfornare laureati che trovano spazio nell'*élite* economica restando un punto di riferimento nella formazione accademica. «Non è il nome Bocconi in sé, ma è ciò che la Bocconi come scuola di formazione garantisce a fare la differenza. C'è un dato che vorrei citare e che rappresenta un po' una prova del nove a questo proposito: la percentuale di studenti dell'ateneo che lavora a un anno dalla laurea è del 95,8% e il 26,4% lavora all'estero. Laurearsi in questo ateneo significa quindi ottenere un titolo immediatamente spendibile», spiega Verona.

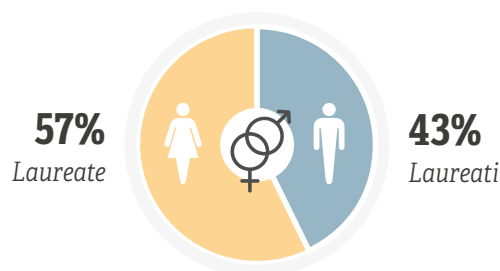
Ed è proprio la spendibilità una delle caratteristiche principali del corso di laurea in giurisprudenza che tutti riconoscono. Quando il CImg è stato pensato si discuteva



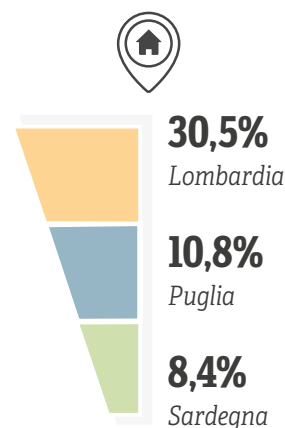
# 3.408

## LAUREATI IN GIURISPRUDENZA in 20 anni

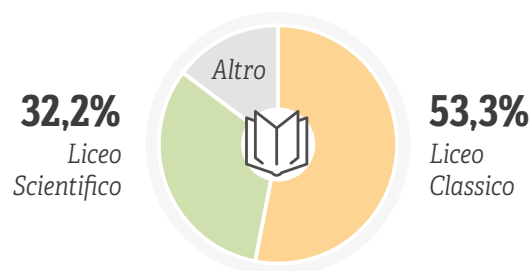
### Genere



### Residenza



### Scuola superiore



dell'opportunità di creare giuristi non puristi ma contaminati con sensibilità economiche marcate e capaci addirittura di approcciare strumenti matematici. In vent'anni la doppia formazione economica e legale ha dato una marcia in più ai laureati in giurisprudenza in Bocconi, sempre più richiesti dalle imprese.

### DALLA CATTEDRA

Nel 1999, **Lorenzo Peccati**, professore ordinario di matematica finanziaria, ha tenuto la prima ora del neonato corso di laurea in giurisprudenza. Certo non sarà stato facile per il professore insegnare matematica e statistica a studenti con una formazione classica, per oltre il 50%, e interessati alla giurisprudenza: «Diciamo che prima del 1999 mi sono allenato insegnando all'Mba a Torino frequentato da persone assolutamente digiune di matematica. Il mio approccio è mostrare prima a cosa serve la materia, con problemi pratici, e poi farla studiare – racconta Peccati –. Durante il mio insegnamento in Bocconi ci sono state persino cinque tesi su metodi quantitativi, un successo visto che chi frequenta questo corso è per il diritto. Una

mia ex alunna è anche andata a lavorare, a tempo indeterminato, alla Bce, dopo un anno e mezzo dalla laurea».

«Questo corso di laurea che esordì con 1.500 domande per 160 posti, è stato un "azzardo" se pensiamo che i giovani hanno affidato il loro futuro a un corso la cui spendibilità non era garantita». Con una buona dose di coraggio e follia l'ateneo, negli anni, è riuscito, inoltre, a raggiungere gli istituti più rinomati nel diritto. «E i nostri laureati non sono più apripista, la Bocconi ha preso la rincorsa distaccandosi ancora di più dalle altre università e nel futuro non potrà far altro che rafforzarsi», continua Iudica.

Gli studenti durante questi anni, però, sono cambiati: «È calato lo spirito imprenditoriale, c'è una parte di studenti che vorrebbe essere "imboccata" e avere il numero delle pagine su cui studiare. Ho notato, inoltre, un'eccessiva intromissione delle famiglie, un progressivo ritardo nella maturazione e responsabilizzazione e, infine, con dispiacere, che i giovani non leggono più i libri, non solo di testo», sostiene Peccati che, per 13 anni, è stato anche prorettore della faculty.

«Per attrarre gli studenti è necessario differenziare e internazionalizzare, il percorso seguito dalla Bocconi dovrebbe servire da esempio agli altri atenei stranieri. Nel ranking europeo, recentemente pubblicato dal *Financial Times*, l'ateneo occupa il quarto posto preceduta da Oxford, Cambridge e London School of Economics – aggiunge sempre Peccati –. Ora gli studi legali o le aziende scelgono il 70% di laureati in Bocconi, in questo specifico corso».

### DAI BANCHI

Molti studenti, del primo corso di laurea magistrale in giurisprudenza della Bocconi, sono diventati professionisti affermati. Solo per fare qualche esempio possiamo ricordare **Giuliano Castellano**, professore alla University of Hong Kong, **Edoardo Calcaterra**, partner di LCA, o ancora **Luigi Gallinoni**, legal counsel di Ferrari, **Augusto Praloran**, partner di BonelliErede e **Augusto Santoro**, socio di Simmons & Simmons.

Dagli apripista, solo giudizi positivi. Gli ex studenti, infatti, riconoscono al corso che hanno



EDOARDO CALCATERRA



FEDERICO VASOLI



frequentato l'interdisciplinarietà, con conoscenze giuridiche ed economiche, sia teoriche che pratiche; l'internazionalizzazione; la forza del network; la forma mentis; l'appetibilità del titolo e soprattutto la notorietà e l'autorevolezza dei docenti.

E sono proprio i professori quelli che più sono rimasti nelle menti e nei cuori degli ex studenti del primo corso. I più citati sono proprio Peccati e Iudica. Calcaterra, per esempio, racconta un episodio curioso e divertente, rievocando le "macchie nere" di Iudica: «Quando uno studente non stava attento, Iudica diceva, con tono pacato ed educato, "lei, camicia azzurra, terza fila a sinistra posto quinto...macchia nera!!!". La "macchia nera" era sostanzialmente la certezza di doversi sudare un buon voto all'esame orale che sarebbe risultato più difficile. Un po' retrò come metodo ma certamente efficace».

«Il corso di laurea mi ha lasciato conoscenze, rapporti umani e lo stage a Pechino che mi ha cambiato la vita», sottolinea **Federico Vasoli**, managing partner di dMTV Global.

«A causa del corso di matematica finanziaria di Peccati ho sempre elaborato i miei contratti su excel – dice sorridendo **Loredana Carletti**, private markets head of structuring in Amundi AM, a Parigi – con grande orrore dei tradizionalisti ma estrema utilità. Infatti, quando si lavora in finanza, la valorizzazione economica della clausola giuridica diventa l'alfa e l'omega della professione».

## L'EVOLUZIONE DEL CORSO IN CLMG

Cambia la società e cambia anche il corso «che diventerà sempre più sfidante», sottolinea il notaio Marchetti. Gli insegnamenti obbligatori in lingua inglese sono passati dall'11 al 30% mentre quelli opzionali sono al 60%. Intanto, sono stati introdotti il diritto di famiglia e quello legato agli enti no-profit. Il prossimo anno il diritto assicurativo e quello bancario diventeranno obbligatori. Sono in partenza, inoltre, una summer school e tre double degree che, frequentando il quinto anno all'estero, consentono di ottenere un doppio titolo: la laurea in giurisprudenza della Bocconi e un LLM/ Master Degree rilasciato da una delle tre scuole partner (Fordham University School of Law, Indiana University Maurer School of Law e Maastricht University School of Law). ■



GIANMARIO VERONA

## La performance

### Entro i cinque anni dalla laurea, il 97% trova lavoro

*Per i laureati del corso magistrale in giurisprudenza (Clmg) il tasso di occupazione a un anno dal conseguimento del titolo è del 94,9% che, a cinque anni, sale superando il 97%.*

*Un anno dopo la laurea, il 71,6% degli occupati svolge un praticantato mentre, a cinque anni di distanza, l'81,3% di coloro che hanno sostenuto l'esame di stato ottiene l'abilitazione all'esercizio della professione forense.*

*Il principale settore di sbocco lavorativo dei laureati si conferma quello degli studi professionali, tuttavia il 10% circa di coloro che cominciano la carriera in uno studio trova poi lavoro nel settore privato entro cinque anni dal conseguimento del titolo. Questo shift settoriale è riconoscibile anche in relazione alle aree funzionali di inserimento: se il diritto civile, prevalentemente bancario e finanziario, e commerciale rimangono ai primi posti assorbendo circa la metà dei laureati, gli occupati in consulenza crescono costantemente passando dal 2,4% a un anno dalla laurea, all'8,4% entro cinque anni. ■*



# INNOVATIVI

per l'attenzione alla diversity,

# IL CASO LS CUBE

di **ilaria iaquinta**



DA SINISTRA: ARIANNA COPPOLA (SENIOR ASSOCIATE), PAOLO RICCI (MANAGING PARTNER), PAOLA LA LICATA (PARTNER), CARLOTTA VARRENTI (SENIOR ASSOCIATE), ROSANNA SOVANI (PARTNER), MASSIMILIANO MARINOZZI (PARTNER)

La maternità non è un ostacolo alla carriera di un'avvocata. E non lo è neanche un periodo in cui un qualsiasi progetto di vita, di una donna o di un uomo, possa rallentare al ritmo sostenuto delle *billable hours*.

C'è uno studio legale italiano, LS Cube – nato nel 2016 per mano di **Paolo Ricci** e dei soci **Paola La Licata**, **Massimiliano Marinozzi** e **Rosanna Sovani** – che è entrato

nell'edizione 2019 della classifica "Innovative Lawyers Europe" del *Financial Times* proprio perché si è impegnato formalmente perché questi assunti siano una garanzia, implementando un sistema di retribuzioni attento alla diversità e all'inclusione.

Si tratta di un modello sviluppato a tavolino nel 2018 – poi perfezionato nel 2019 – dal

managing partner dello studio Paolo Ricci e da un top manager di grande esperienza ed ex cfo e ceo in diverse multinazionali e una società di contabilità e fiscalità specializzata.

L'obiettivo, pienamente raggiunto, era quello di adottare un sistema che valorizzasse le diversità presenti all'interno dello studio e che non discriminasse quelle che secondo LS Cube sono le categorie

più penalizzate dell'avvocatura d'affari italiana di oggi: le donne e i giovani. «Il mercato degli studi legali, a livello mondiale e ancor di più in Italia, discrimina i più giovani, trattandoli spesso come forza lavoro intercambiabile e utile a sostenere i profitti dei partner. È un'ingiustizia perché anche i giovani devono sentirsi parte della realtà in cui operano, hanno il dovere di contribuire alla spinta innovativa e hanno il diritto percepire una parte degli utili che derivano dai progetti che hanno presentato, esattamente come i partner. Il margine di profitto del nostro studio è molto più alto di quello dei grandi studi internazionali, perché abbiamo un modello operativo flessibile e innovativo che contribuisce a contenere i costi. Questo maggiore margine lo condividiamo coi clienti, attraverso accordi innovativi sulle fee, e coi nostri collaboratori», afferma Ricci.

Per evitare discriminazioni di età – racconta l'avvocato – dal primo giorno di lavoro in studio tutti i collaboratori accedono a un programma di formazione completo e si trovano a lavorare immediatamente e direttamente coi partner e coi clienti. I giovani vengono incoraggiati e assistiti nella costruzione di un business plan personale, centrato sul settore di riferimento e su un'offerta specifica e possibilmente innovativa. «Ai nostri retreat, tutti presentano un progetto e ricevono indicazioni per trasformarlo in realtà», aggiunge Ricci.

Per quanto riguarda il genere, «lo studio ha fatto dell'inclusione uno dei valori fondanti e della diversità di genere la caratteristica principale. La nostra struttura è composta a tutti i livelli, dalla partnership



PAOLO RICCI

al tirocinio, per almeno metà da avvocate (in questo momento, a dire il vero, le avvocate sono il doppio degli avvocati, ndr). Questo, tuttavia, non basta se non viene abbinato a una pari retribuzione e a pari opportunità di carriera. Cose che abbiamo garantito col nostro compensation scheme», dichiara Ricci.

La remunerazione dei collaboratori viene costruita annualmente su obiettivi condivisi e misurabili tramite indicatori oggettivi e una componente discrezionale, che consente allo studio di compensare i contributi non calcolabili numericamente. «A inizio anno discutiamo con ciascun associate di quello che pensa sarà il percorso per i prossimi dodici mesi, anche in termini di capacità di impegno. Banalmente, può immaginare che in questo periodo ci sarà una maternità, un progetto di studi o la necessità di dedicare tempo a un progetto extra lavorativo. Insieme all'associate si definisce la risposta che lo studio ha rispetto a quel progetto

alternativo, può diventarne sponsor o semplicemente dare maggiore flessibilità o la possibilità di rallentare per poi riaccelerare quando sarà di nuovo possibile. Il tutto senza conseguenze negative per la carriera», spiega il managing partner.

Si tratta di un sistema innovativo che aiuta i collaboratori ad adattare gli sforzi alle esigenze in qualsiasi fase della loro vita professionale e personale e che aiuta lo studio a guidare in modo più efficace la crescita delle persone. Come è possibile nel concreto tutto questo? «Non c'è nessun tipo di competizione interna, lavoriamo insieme da tanti anni, ci conosciamo bene e non ci poniamo problemi quando qualcuno si trova a fare qualcosa al nostro posto. Ci dividiamo il lavoro, la gloria e i compensi in modo giusto. Chiunque dà un contributo nei limiti delle sue possibilità, che non sono sempre le stesse, si tratta di far fronte comune alle esigenze anche degli altri e così non abbiamo problemi», conclude Ricci. ■

Vi invitano a partecipare al

c o n c o r s o  
l e t t e r a r i o

# i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

**Tema:** "A ruota libera"

**Raccolta racconti:** entro il 15/12/2019

**Partecipazione:** gratuita

Con il supporto di



Nato da un'idea di Umberto Simonelli, il concorso letterario è organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it e si rivolge a tutti i professionisti del diritto in Italia che abbiano già affrontato la scrittura o che coltivino il sogno di esprimere la propria creatività attraverso la scrittura.

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

**Chi può partecipare:** tutti i professionisti del diritto in Italia: Magistrati, Avvocati,

Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.

**Valutazione e selezioni:** Marzo 2020.  
I racconti verranno valutati da una giuria attualmente in corso di completamento.

**Evento di premiazione:**  
Primavera 2020 (mese da definirsi).



concorso letterario  
**i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE**

# la **GIURIA**

## **Presidente**

**Francesco Caringella** Magistrato e Scrittore

## **Membri della Giuria**

**Wanya Carraro** Vicepresidente Vicario AIGI e Senior Counsel

*Publitalia '80*

**Nicola Di Molfetta** Direttore MAG e Legalcommunity,

Group Editor-in-Chief LC Publishing Group e Iberian Legal Group

**Federica Fantozzi** Giornalista e Scrittrice

**Massimiliano Mostardini** Chairman Bird & Bird

**Laura Pavese** Senior Litigation Manager Hewlett-Packard Italiana

**Umberto Simonelli** General Counsel Brembo

**Stefano Simontacchi** Presidente BonelliErede

Con il supporto di







MARCO PIETRABISSA E SIBILLA RICCIARDI

# IN2LAW, SALTO TRIPLO

I fondatori del fornitore di servizi legali alternativi raccontano a MAG la crescita di questi primi tre anni di attività e i target per il 2020. La struttura conta 50 professionisti, «ma ce ne serve il triplo»



Parola d'ordine: triplicare, per il 2020, risorse e fatturato. Un obiettivo ambizioso quello della startup che offre servizi legali in outsourcing In2law, ma coerente con la crescita registrata dal 2016, anno di fondazione, a oggi.

«Finora il volume d'affari si è moltiplicato per tre di anno in anno, quindi speriamo di continuare il trend anche nel 2020. Abbiamo chiuso l'ultimo esercizio fiscale a quota un milione, per il prossimo puntiamo ad arrivare a tre. Quanto alle persone, ce ne servono almeno il triplo in più rispetto ad adesso (la struttura conta al momento 50 professionisti, ndr) così da sostenere il ritmo delle richieste dei clienti», racconta a **MAG** **Marco Pietrabissa**, general manager e co-founder, insieme a **Sibilla Ricciardi**, ceo e co-founder, di In2law.

«Se quando abbiamo iniziato i clienti ci guardavano come fanno con uno studio legale, oggi arrivano da noi e non cercano più un'alternativa alla law firm, ma un servizio diverso, quello di un "in house counsel on demand". Hanno finalmente compreso il nostro modello», aggiunge Ricciardi.

Il modello è semplice: offrire giuristi d'impresa on demand. Non semplicemente avvocati d'affari

(come avviene per i secondee degli studi legali di cui abbiamo parlato su [MAG 128](#)), ma ex in house counsel, chiamati "in2lawyers", che vadano a occuparsi dei servizi legali di un'azienda che non vuole o non può strutturarsi con un ufficio legale interno per un periodo di tempo più o meno lungo. Si tratta di professionisti che, avendo esperienza in house pregressa, conoscono le dinamiche e il linguaggio aziendale e hanno una specializzazione di settore, più che di materia giuridica.

Se l'offerta in questi tre anni è rimasta la stessa, le modalità di erogazione del servizio si sono evolute. «Abbiamo sofisticato la tipologia di prodotti offrendo pacchetti di assistenza rispetto ad esigenze specifiche. La nostra gamma di competenze si è allargata considerevolmente. Tra gli in2lawyers ci sono anche dpo, esperti di compliance e di altre materie. Ci sono professionisti con seniority diversa che possono quindi andare a gestire in piena autonomia una direzione affari legali o inserirsi in un team già esistente», spiega Ricciardi.

## ABBIAMO CHIUSO L'ULTIMO ESERCIZIO FISCALE A QUOTA UN MILIONE, PER IL PROSSIMO PUNTIAMO AD ARRIVARE A TRE

Oltre alla sofisticazione dei prodotti, In2law ha cambiato le modalità di approccio ai clienti chiamando, a maggio scorso, alla guida del business development e delle relazioni coi clienti **Tina Lombardi**, professionista con esperienze poliedriche nel mercato dei servizi legali (avvocata in studio, in azienda e in un fornitore di servizi legali alternativi e infine head hunter, ndr). «Con Tina abbiamo una persona esclusivamente dedicata all'area sales, che sta strutturando un processo di customer relation in scala più ampia all'interno dell'organizzazione», sottolinea la ceo.

Quanto ai clienti – spiegano i due founder – si tratta principalmente di multinazionali che richiedono flessibilità e di filiali di multinazionali con un ufficio legale centrale all'estero e senza una struttura ad hoc nel nostro Paese, e di startup o piccole medie aziende guidate da un management che, avendo già familiarità con l'utilizzo dell'avvocato interno, ne sente l'esigenza.



TINA LOMBARDI



SIBILLA RICCIARDI

SIAMO PARTITI COME UN'ORGANIZZAZIONE FAMILIARE A CUI LE PERSONE SI AVVICINAVANO PER CONOSCENZE E REFERRAL, SIAMO PASSATI A UNA FASE DI CRESCITA IN CUI I CLIENTI E I CANDIDATI INIZIANO A CERCARCI, LO STEP SUCCESSIVO È IL 2.0

### L'INTEGRAZIONE IN DELOITTE LEGAL

Un passo fondamentale per la crescita di In2law è stato fatto con l'integrazione, a luglio 2018, nel network di Deloitte Legal. Si è trattato di una vera e propria acquisizione che ha modificato l'azionariato della startup pur lasciando in mano al management preesistente, e dunque a Ricciardi e Pietrabissa, lo sviluppo delle attività. «Il messaggio per noi è stato: continuate a fare il business come sapete fare – racconta Ricciardi –. L'integrazione c'è stata e non ha snaturato il nostro modello, anzi ci ha permesso di crescere ulteriormente».

Da queste nozze le società hanno raccolto dei vantaggi reciproci, dice il general manager, ricevendo l'una dall'altra almeno una decina di progetti in più. Il vero valore aggiunto per In2law, secondo il professionista, è stato duplice: il potenziamento del servizio, grazie alle sinergie con gli avvocati dello studio legale, e una crescita tecnologica, con l'accesso a strumenti avanzati. Rispetto alla complementarietà dell'offerta, spiega Pietrabissa «l'azienda che si rivolge a In2law può acquistare adesso due prestazioni diverse e perfettamente integrate: quelle dei giuristi d'impresa e quelle dei consulenti esterni». Quanto invece alla tecnologia, continua il manager: «ora siamo in grado offrire un servizio di gestione della segreteria societaria che migliora l'efficacia e l'efficienza della gestione di tutta una serie di processi. Offriremo prossimamente, insieme a Deloitte Legal DTrax, uno strumento di intelligenza artificiale, ideato da Deloitte, per la gestione dei contratti, attualmente in via di perfezionamento, sviluppo e personalizzazione».



MARCO PIETRABISSA

## PROGETTI PER IL FUTURO

La tecnologia è indubbiamente una frontiera di interesse per In2law, anche se la società, almeno per il momento, non punta a vendere software. «Crediamo sia vincente il valore combinato tra lo *human factor* e la tecnologia. Non vogliamo correre il rischio di creare al cliente un problema in più: quello di imparare a utilizzare un tool. Preferiamo proporre un *plug-in* immediato, offrendo una persona che gestisca per l'azienda quel tipo di tool che mettiamo a disposizione», commenta Pietrabissa.

Sempre sul fronte tecnologico, In2law sta lavorando a una piattaforma condivisa tra in2lawyers e clienti che consenta di raccogliere in un unico luogo, dinamico e sicuro, la documentazione, di dialogare in maniera tracciabile e scambiare conoscenze e idee in maniera immediata, veloce ed efficace. «Siamo partititi come un'organizzazione familiare a cui le persone si avvicinavano per conoscenze e referral, siamo passati a una fase di crescita in cui i clienti e i candidati iniziano a cercarci, lo step successivo è il 2.0: la piattaforma, avere una macchina che si guida da sola», dichiara Ricciardi.

Il mercato in effetti risponde bene anche lato risorse. Gli aspiranti in2lawyers sono aumentati

ANCHE DA NOI I TEMPI STANNO MATURANDO, ALL'ESTERO SONO PIÙ AVANTI PERCHÉ LE REALTÀ CHE OFFRONO SERVIZI ALTERNATIVI HANNO PIÙ DI VENT'ANNI. SIAMO SUL MERCATO SOLO DAL 2016, SIAMO APPENA ARRIVATI...

in questi anni. «Negli ultimi due-tre mesi abbiamo avuto un'impennata di candidature e richieste di comprensione del modello anche da parte di "insospettabili", persone che lavorano felicemente in azienda. C'è grande curiosità verso la nostra realtà, che consente di lavorare in libertà, in modo flessibile e chiaro», conferma Pietrabissa.

«Se inizialmente eravamo interessanti per chi si trovava in un momento della vita in cui voleva potersi dedicare a progetti spot o non di lungo termine, adesso invece abbiamo una continuità di lavoro che ci permette di essere interessanti anche per i trentenni che vedono l'opportunità di conoscere diverse realtà aziendali, senza un posto fisso in un'azienda e l'in house in diverse realtà professionali, perché dà loro una prospettiva di crescita professionale più ampia», aggiunge la ceo.

## IL MERCATO DEI SERVIZI LEGALI ALTERNATIVI

Alla domanda sul perché il mercato dei servizi legali alternativi fatichi a decollare in Italia, a dispetto di quanto sta accadendo all'estero, i due manager rispondono con le idee chiare. «Anche da noi i tempi stanno maturando, all'estero sono più avanti perché le realtà che offrono servizi alternativi hanno più di vent'anni. Siamo sul mercato solo dal 2016, siamo appena arrivati...». «La domanda in Italia c'è – conclude Ricciardi – forse quello che manca perché il mercato cresca rapidamente sono i competitor, visto che per i grossi player anglosassoni l'Italia non è interessante. Di certo, il nostro modello piace alle generazioni più giovani e quindi continuerà a crescere». (i.i.)



THINKING DIFFERENT

# LUCI A LINATE

di ilaria iaquinta



Pierluigi Zaccaria, head of legal affairs  
di Sea, racconta a *MAG* l'estate  
dell'aeroporto milanese, impegnato nella  
ristrutturazione ma anche "trasformato" in  
location d'eccezione

Dopo tre mesi di stop, l'aeroporto di Linate torna operativo. Dalla serata del 26 ottobre lo scalo milanese ha ricominciato ad accogliere i primi viaggiatori dopo il fermo iniziato il 27 luglio scorso per avviare i complessi lavori di rinnovamento. Un periodo di tempo lungo ma necessario alla manutenzione straordinaria prevista da obblighi di legge che ha interessato la pista, interamente ricostruita, e quello che gli addetti ai lavori chiamano *bhs* (*baggage handling system*) ovvero il sistema di smistamento dei bagagli, rimodernato con macchinari di ultima generazione. Contemporaneamente è cominciata la ristrutturazione più generale che trasformerà l'aspetto dell'aeroporto entro la primavera del 2021.

# SAVE THE DATE

Thursday, 21 November 2019 • Lugano  
LAC Lugano Arte e Cultura - Piazza Bernardino Luini, 6



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH



Partners

In collaboration with

**FIVELEX**

**BÄR  
& KARRER**

**LABLAW**  
STUDIO LEGALE  
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

**LIMATOLA**  
AVVOCATI

**Studio  
Legale  
Merichetti**

**Trevisan & Cuonzo**

**ACC** Association of  
Corporate Counsel

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



La riapertura di Linate segna per l'ufficio legale di Sea, che gestisce il sistema aeroportuale milanese, la fine di un'intensa, ma soprattutto originale stagione di attività che lo ha coinvolto in prima linea in una serie di progetti straordinari. Il centralissimo terminal meneghino ha chiuso al traffico aereo, ma si è trasformato in una location d'eccezione per due mega eventi con numeri da record. Parliamo dell'ultima data del tour estivo di **Jovanotti**, il Jova Beach Party, che, il 21 settembre scorso, ha radunato sul prato che si stende tra le piste di decollo e l'area dell'aviazione privata una tribù danzante di 100mila persone; e dell'**Air Show**, la due giorni di eventi e spettacoli del 12 e 13 ottobre per celebrare la riapertura dell'aeroporto, che ha riunito altri 100mila partecipanti.

«La chiusura di Linate ci è sembrata, compatibilmente con i lavori, un'occasione ghiotta per ospitare delle manifestazioni alternative come queste, anche perché la ristrutturazione avrebbe fatto decadere le distinzioni tra le aree *land side* (alle quali possono accedere tutti, anche semplici visitatori) e quelle *air side* (riservate ai possessori di carta d'imbarco nelle quali



LA CHIUSURA  
DI LINATE CI È  
SEMBRATA,  
COMPATIBILMENTE  
CON I LAVORI,  
UN'OCCASIONE  
GHIOTTA  
PER OSPITARE  
DELLE  
MANIFESTAZIONI  
ALTERNATIVE



PIERLUIGI ZACCARIA

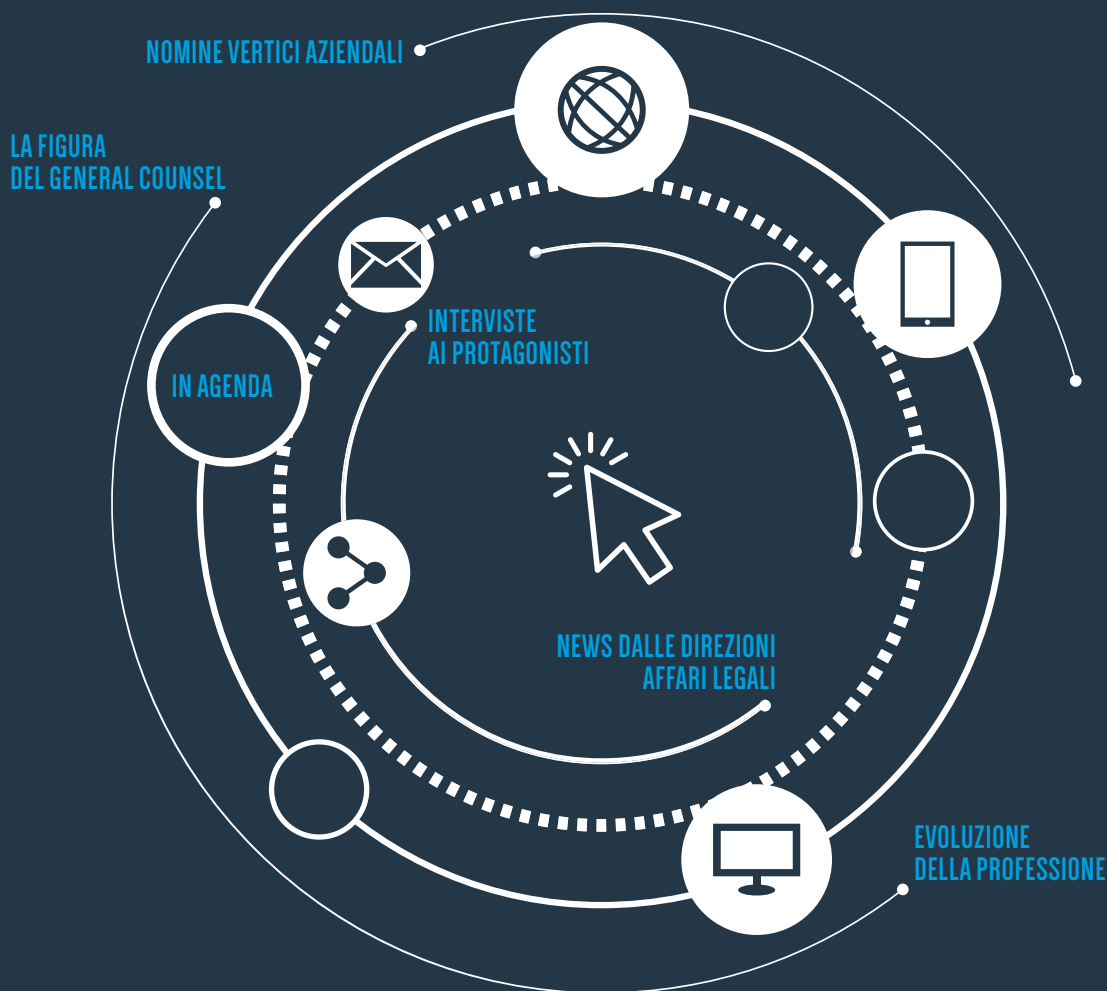






# INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



JOVANOTTI A LINATE



NON POTENDO  
UTILIZZARE  
I CONTRATTI  
STANDARD DEI  
PALAZZETTI O  
DEGLI STADI  
ABBIAMO  
NEGOZIATO  
DEGLI ACCORDI  
AD HOC

si entra dopo i controlli di documenti e bagagli», racconta a **MAG Pierluigi Zaccaria**, head of legal affairs di Sea. In passato a Linate si erano tenute altre iniziative non classicamente aeroportuali, ma lo scalo era pienamente operativo, quindi soggetto alle regole di sempre. «A giugno 2018, per esempio, avevamo accolto la prima corsa notturna in Europa in un aeroporto. – ricorda il giurista – Per ragioni di sicurezza avevamo dovuto registrare uno per uno, come si fa durante le operazioni di imbarco tradizionali, i 2mila atleti iscritti, visto che avrebbero gareggiato direttamente sulla pista».

Affittare l'area per degli spettacoli di questo tipo ha comportato, per l'ufficio legale, la definizione di contratti che normassero le diverse iniziative: il concerto di Jovanotti, l'esibizione della Rockin'1000 (la più grande cover band al mondo composta da mille musicisti), lo street food festival, i laboratori per bambini e i voli acrobatici delle celebri Frecce Tricolori. «Non potendo utilizzare i contratti standard dei palazzetti o degli stadi abbiamo negoziato degli accordi

ad hoc – spiega Zaccaria. Siamo partiti dall'individuazione degli spazi, stabilendo i confini delle varie aree, comprese quelle commerciali, di ristorazione e dei parcheggi».

Organizzare dei grandi eventi in luoghi che solitamente non sono pensati per farlo ha richiesto inoltre un'attenta valutazione dei rischi, particolarmente delicata per lo spettacolo delle pattuglie acrobatiche tenutosi durante l'Air Show. «Normalmente queste acrobazie, vista la loro pericolosità, si svolgono sull'acqua e non sulla terraferma. Considerando questo, le esibizioni del 12 e 13 ottobre hanno rappresentato un evento storico. Il dietro le quinte legale ci ha visti collaborare con i colleghi che seguono gli aspetti assicurativi, abbiamo individuato con loro le responsabilità e previsto e inserito nei contratti tutti i dettagli organizzativi, compreso il coordinamento delle forze di sicurezza e dell'ordine e della prefettura per le questioni di ordine pubblico», aggiunge il giurista.

Mentre l'Air Show era in cantiere da tempo, il concerto di Jovanotti è stato, dice Zaccaria, «un'opportunità che si è

3rd Edition

# Gold Awards

by Inhousecommunity

The **Gold Awards** by Inhousecommunity  
recognises the excellence of in house legal  
and compliance professionals and teams  
in Spain & Portugal

For more information please visit [www.iberianlawyer.com](http://www.iberianlawyer.com)  
or email [awards@iberianlegallgroup.com](mailto:awards@iberianlegallgroup.com)

SAVE THE DATE

**7th November 2019**  
**Espacio Harley**

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Main Partner **Abreu:**  
advogados

Sponsors



iManage **lexsoft**  
systems

Communication Partner



#IBLGoldAwards

Follow us on



presentata in corso d'opera, proprio mentre eravamo presi nella definizione e negoziazione dei contratti dell'Air Show. È stato un finale di tour dal fascino unico all'interno di un aeroporto. La naturalezza con cui si è svolto il tutto ci ha stupiti. Nonostante la nostra poca esperienza in eventi del genere, non abbiamo avuto disordini né disagi. Tutto è avvenuto senza pregiudicare i lavori di ristrutturazione. Anche in questo caso la negoziazione degli accordi non è stata banale, anche se i rischi erano di gran lunga più bassi rispetto a quelli dei voli delle frecce».



IL LAVORO  
È STATO TANTO  
MA NE È VALSA  
LA PENA.  
LINATE  
HA FATTO  
LA STORIA

Oltre alla gestione di questi eventi straordinari, l'ufficio legale ha lavorato al fianco delle altre aree aziendali curando la regia legal di tutto ciò che i lavori straordinari di Linate hanno comportato, ancor prima dell'avvio del cantiere. Una buona parte del lavoro è stata infatti propedeutica alla chiusura di Linate – chiarisce Zaccaria – e relativa al trasferimento straordinario del traffico su Malpensa, denominato “Progetto Bridge”. In questa fase preliminare, durata diverse settimane, il dipartimento legale ha dovuto concentrarsi, spiega il giurista, sull'analisi di tutte le possibili implicazioni giuridiche dell'aumento di operatività di Malpensa. Nel corso dei tre mesi di stop, la direzione è stata infine direttamente coinvolta nel monitoraggio degli appalti, nell'affiancamento alle direzioni competenti nei rapporti contrattuali con gli appaltatori incaricati dei lavori e al team tecnico, responsabile del controllo dello status dei lavori per assicurare che non si verificassero ritardi. «Questo progetto ha rappresentato per tutti i colleghi Sea delle varie aree una bella prova di team building. Il lavoro è stato tanto ma ne è valsa la pena, Linate ha fatto la storia», conclude Zaccaria. ■



ESIBIZIONE DELLE FRECCIE TRICOLORE A LINATE





BRAD BLICKSTEIN

# «L'AI ELIMINERÀ POSTI DI LAVORO»

Brad Blickstain parla a *MAG* dell'impatto della tecnologia sulle direzioni affari legali e su come cambierà il rapporto con gli studi esterni. «I general counsel devono gestire i team come se fossero delle aziende. Non sono più autonomi dal procurement»

di anthony paonita



I dipartimenti legali non sono immuni alle mode. I general counsel osservano cosa fanno le altre direzioni in house e partecipano ai convegni per confrontarsi con le controparti. Spesso, quando queste conferenze finiscono, i giuristi d'impresa aprono a nuovi modi di lavorare. Tra le questioni che tengono banco da qualche tempo, se così si può dire, c'è il tema dei software di intelligenza artificiale (AI). Il pensiero comune è quello di mettere a lavoro le macchine e "liberare" le persone, per dedicarle alle attività a più alto valore aggiunto.

MAG ha parlato con **Brad Blickstein** di intelligenza artificiale e direzioni affari legali. L'omonima

# DON'T BELIEVE WHAT YOU READ. AI WILL ELIMINATE LEGAL JOBS

MAG speaks to Brad Blickstein about how AI will affect in-house departments, and the evolution of in-house work

**EN** Legal departments aren't immune to fads. General counsel look at what other legal departments are doing, and they talk to their counterparts at conferences. They often come away from these conversations with new ways to do their work. The latest fad, if you can call it that, is artificial intelligence software. The thinking in public is, put machines to work and free the lawyers to do higher-level work.

MAG spoke to **Brad Blickstein**, the principal of [The Blickstein Group](#), about artificial intelligence and legal departments. Blickstein is a longtime consultant for in-house legal departments, and his consultancy has just released an exhaustive report on AI and its utility to departments. The report, *Legal AI Efficacy Report*, evaluates the various tools for sale and make recommendations about their use. In his summary, Blickstein writes realistically about the technology's use, and in the process debunks some myths about how it works and its effect on staffing levels in the profession. When

società di consulenza che dirige, il gruppo Blickstein ha appena pubblicato un report sull'AI e la sua utilità per i servizi legali aziendali. Lo studio, *Legal AI Efficacy Report*, valuta i vari strumenti sul mercato e ne formula le raccomandazioni di utilizzo.

Nello studio Blickstein parla dell'uso della tecnologia, affronta alcuni miti sul funzionamento e gli effetti che avrà sul personale.

MAG lo ha incontrato per approfondire questi aspetti e ragionare su una visione realistica della tecnologia nelle direzioni affari legali.

**Nell'introduzione il report sembra dire che il termine intelligenza artificiale sia assurdo e che sul mercato ci siano tecnologie diverse che fanno cose differenti...**

Non credo che il termine intelligenza artificiale sia ridicolo. Quando si cerca di risolvere problemi aziendali e legali, preoccuparsi se la soluzione sia effettivamente l'uso dell'intelligenza artificiale è superfluo e controproducente.

**Supponiamo che lei sia un general counsel e che desideri tenersi aggiornato sulla tecnologia. Ha sentito parlare di un software di AI. Perché dovrebbe investirvi?**

La risposta sta nell'interrogativo: qual è la criticità maggiore della direzione legale? Ci sono strumenti che analizzano i contratti in fase di negoziazione, ad esempio, quando arrivano dall'esterno o quando vengono ricevuti dal procurement per le proposte di vendita. E ci sono strumenti di AI che consentono di analizzare i contratti rispetto al playbook dell'azienda determinandone i fattori di rischio, la conformità alle policy di compliance. Queste attività possono essere seguite in modo efficiente dall'AI. Utilizzandola, un giurista d'impresa può dire in due minuti cosa va bene e cosa no, cosa può essere firmato e cosa no.

**GLI IN HOUSE POTREBBERO DIRE AGLI STUDI LEGALI COSA FARE IN TERMINI DI TECNOLOGIA. ANCHE SE QUELLO CHE VEDIAMO È CHE SONO I CLIENTI CHE BLOCCANO GLI STUDI LEGALI.**

we spoke to Blickstein, we asked him to expand on these thoughts and provide a realistic view of technology and today's corporate legal department

**IF YOU'RE TRYING TO SOLVE BUSINESS AND LEGAL PROBLEMS, WORRYING ABOUT WHETHER YOUR SOLUTION IS ACTUALLY ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS UNNECESSARY AND COUNTERPRODUCTIVE**

**It seems like what you say in the survey summary is that the term artificial intelligence is ridiculous—that there are lots of different technologies that do different tasks...**

I don't think the term artificial intelligence is ridiculous. If you're trying to solve business and legal problems, worrying about whether your solution is actually artificial intelligence is unnecessary and counterproductive.

**Let's say you're a general counsel and you want to be current. You hear about this AI software. Why would you invest in it?**

The answer lies in, where is your biggest pain point in your legal department? There are tools that analyze contracts during the negotiation process so that, for example, a contract comes in or your procurement team gets a contract from the people trying to sell you something. They say let's send this over to legal, and a lot of those contracts look alike. And there are AI tools that help you analyze that contract against your own company's playbook in order to determine what risk factors are present, whether the contract goes with your compliance policies. And those operations can be done efficiently with AI. Then a lawyer can do it in two minutes and say this this and this was red-marked, but it's okay. Go and sign.

**Give me an example of another use.**

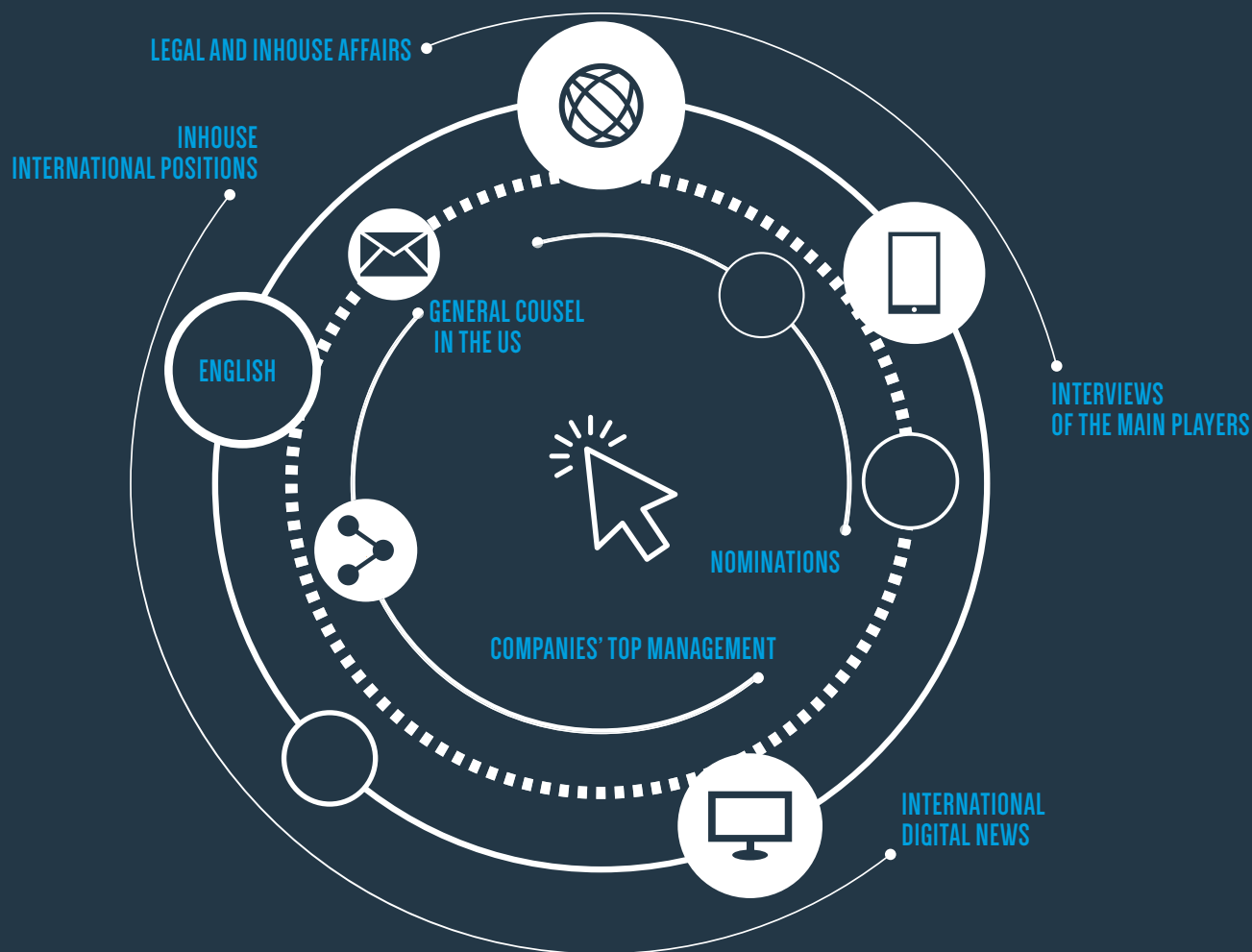
Maybe another legal department would say "Our legal spend is out of hand. How can we analyze what we're spending it on and how we're spending and then we can determine how to get more value out of our law firms?" There are artificial intelligence tools that take a deep look at your spend. And, frankly, you can compare it to

»»



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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



**I FORNITORI DI SERVIZI LEGALI SOSTENGONO CHE LE PERSONE AVRANNO PIÙ TEMPO DA DEDICARE ALLE ATTIVITÀ AD ALTO VALORE AGGIUNTO. MI CHIEDO: ESISTE UN NUMERO INFINITO DI ATTIVITÀ AD ALTO VALORE AGGIUNTO PER LE QUALI I CLIENTI SONO DISPOSTI A PAGARE?**

**Può farci un altro esempio?**

Probabilmente un altro general counsel potrebbe dire: “la spesa legale del dipartimento è fuori controllo. Come possiamo analizzare la nostra spesa e capire come ottenere più valore dagli studi legali?”. Esistono strumenti di intelligenza artificiale in grado di farlo approfonditamente e che consentono di confrontare la spesa del legal con quella delle altre divisioni aziendali che usano la stessa piattaforma. Possiamo dividere il mondo dell’AI in otto categorie. Suggestirei a chiunque di iniziare dal punto dolente, qualcosa che si possa risolvere con l’AI. Invece, chiedersi “cosa posso fare per usare l’AI visto che tutti la usano?” non ha senso.

**Le aziende sanno cosa vogliono. Quanto tempo ci vuole per mettere in funzione un sistema intelligente?**

Per un pilot, una sessantina di giorni. Per qualcosa che coinvolge l’intera direzione legale, sei mesi. Dipende dall’azienda e da quanta competenza tecnica possiede internamente.

**Con quali uffici legali vi siete confrontati per questo studio?**

Il nostro approccio è stato diverso. In realtà, abbiamo esaminato gli strumenti. Abbiamo fatto un tuffo in quelle che mi piace chiamare “tecnologie legal basate sull’intelligenza artificiale.” La maggior parte del lavoro è stata di analisi dei tool. Abbiamo costituito un comitato consultivo di 14 persone tra

other company spends, those who are on the same platform.

We divided the world of AI into eight categories. But I would suggest to anyone to start with your pain point, something you might be able to solve with AI. Do that instead of “everyone’s using AI how can we use AI?” That doesn’t make sense.

**How long would it take, a company knows what it wants to do, how long would it take to get a smart system up and running?**

A pilot, maybe 60 days. A whole law department, six months. It depends on the company and how much tech expertise they have in-house.

**What kinds of legal departments did you talk to?**

Our approach was different. We actually looked at the tools. We took a deep dive into what I like to call AI-powered legal technologies. The lion’s share of the work was analyzing the tools. I put together an advisory board of 14 folks across legal departments and firms. They run the gamut from newbies to those who are extremely tech savvy.

**THERE ARE ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS THAT TAKE A DEEP LOOK AT YOUR SPEND. AND, FRANKLY, YOU CAN COMPARE IT TO OTHER COMPANY SPENDS, THOSE WHO ARE ON THE SAME PLATFORM**

**Legal departments used to be way behind their law firm counterparts. Then they caught up and more...**

For sure. These tools make far more sense for in-house counsel to use. Look at the contract pre-execution management use case. That works when every contract needs in-house counsel review, when that work used to be kicked back to a firm. But if you build a nice AI-focused system, that work can be done in the department.

**Do you see that kind of advance in what in-house departments can do?**

Clients may be telling law firms what to do in terms of technology. But what you’re really seeing is clients blocking out the firms altogether.

»»



**MY GOVERNANCE**  
WE DIGITIZE YOUR COMPANY

**PAVIA e ANSALDO**  
STUDIO LEGALE



CONVEGNO

## **WHISTLEBLOWING:**

### **TRA NORMATIVA NAZIONALE E DIRETTIVA EUROPEA**

Con il disco verde del Consiglio dell'Unione Europea dello scorso 7 ottobre la Direttiva UE sul Whistleblowing adottata dal Parlamento Europeo lo scorso aprile è definitivamente legge. Quali sfide ne derivano per le imprese italiane? Quali modifiche dovranno essere apportare alla legge 179/2017 per armonizzarla alla normativa europea? Quali nuovi obblighi e adempimenti per i legali d'azienda?

QUANDO

**31 Ottobre 2019**  
ore 17

DOVE

**Studio Legale Pavia e Ansaldo**  
Via del Lauro 7, 20121 Milano MI

MEDIA PARTNER



**LEGALCOMMUNITY**



**INHOUSECOMMUNITY**

dipartimenti e studi legali che hanno seguito tutti, dai principianti agli esperti di tecnologia.

**Quando si parlava di tecnologia, se all'inizio le direzioni legali erano più indietro rispetto agli studi legali, poi li hanno raggiunti e forse li hanno superati...**

Sicuramente. Questi strumenti sono più utili ai giuristi d'impresa che agli avvocati d'affari. Prendiamo il caso della gestione pre-esecuzione dei contratti. Funziona quando i contratti vanno rivisti dai giuristi interni. Costruendo un buon sistema di intelligenza artificiale, quest'attività si può fare direttamente in house.

**In che modo gli uffici legali possono guidare questa evoluzione secondo lei?**

Potrebbero dire agli studi legali cosa fare in termini di tecnologia. Anche se quello che vediamo è che sono i clienti che bloccano gli studi legali.

**Nel report dice: non illudetevi, diminuiranno i posti di lavoro. Accadrà ovunque o più semplicemente i giuristi d'impresa avranno meno bisogno degli avvocati d'affari?**

Accadrà ovunque. Ridurrà la domanda di lavoro legale. Il punto sarà: qual è il modo migliore per condurre un'attività specifica? Con otto paralegal o giovani avvocati e uno strumento di AI in grado di fare le stesse cose che farebbero loro, bisogna chiedersi cosa fare con quelle persone. La stesso vale in azienda. Un buon esempio in questo caso sono i software di revisione dei documenti e-discovery. Un'attività che un tempo era dominio dei soci degli studi legali e per la quale oggi non ricevono più richieste.

L'intelligenza artificiale irromperà in questi spazi. I fornitori di servizi legali sostengono che le persone avranno più tempo da dedicare alle attività ad alto valore aggiunto. Mi chiedo: esiste un numero infinito di attività ad alto valore aggiunto per le quali i clienti sono disposti a pagare?

**Una decina di anni fa, quando scoppiò la crisi finanziaria, si disse che tutto sarebbe cambiato nei rapporti tra studi e clienti, come dopo un terremoto. Cosa è successo veramente?**

Anzitutto va detto che gli studi e le aziende più grandi sono estremamente resistenti. La

**You say in the report, don't fool yourselves, there will be a decrease in legal jobs. Will that apply universally, or does it just mean in-house lawyers won't call on outside firms for the work?**

Both places. It will reduce the demand for legal work. Then it becomes the issue of where is the best place to get work done. If you have eight paralegals or young lawyers, and you bring in a tool to do that work, you have to get rid of those people. The same thing at firms. A good example is document reviewers in e-discovery. That used to be the domain of law firm associates. And now those jobs don't exist anymore. Different ones do.

AI will disrupt that space. Providers of legal services say "we'll free people up for higher work." Is there any infinite amount of higher work that clients are willing to pay for? They won't admit that products are coming.

---

**CLIENTS MAY BE TELLING LAW FIRMS WHAT TO DO IN TERMS OF TECHNOLOGY. BUT WHAT YOU'RE REALLY SEEING IS CLIENTS BLOCKING OUT THE FIRMS ALTOGETHER**

**Ten, 11 years ago when the financial crisis hit, that was supposed to be a seismic event, that it would change the client-law firm relationship. What really happened?**

One, Big law and Big Corporate are extremely resilient. The ability of Big Law to keep sending bills over the last 50 years is unprecedented. They're very good at not having to change their business model. What has changed, and what the recession did, was before that corporate counsel could tell CFO types to leave them alone. The CFO would go, you know expenses are getting out of hand. And the GC would say this is complicated stuff. We have to manage the risk. And the CFO would go on his merry way. Post-recession law departments have to at least try to run their departments as a business. It's not like they'll have to bring everything under

»»



# CFO AWARD<sup>2019</sup>

*dedicato a Romano Guelmani*

**13 NOVEMBRE 2019  
ORE 18.00**

Palazzo Mezzanotte, Borsa Italiana  
Piazza degli Affari 6 Milano

La premiazione sarà preceduta dalla tavola rotonda dal titolo

## **Strategic KPIs nella digital era**

**ISCRIVITI ALL'EVENTO**

*tra i relatori interverranno:*

**Massimo Albertario**, CFO di Epta SpA

**Giovanni Foti**, Partner Accuracy

**Antoine Fragnon**, CFO and Business Development di Manufactures Dior

**Roberto Mannozi**, Direttore Centrale Amministrazione Bilancio fiscale e controllo di Ferrovie dello Stato Italiane SpA

**Roberto Vitto**, CFO di Italo Nuovo Trasporto Viaggiatori SpA

*modera* **Andrea Maldi**, CFO Borsa Italiana



capacità delle law firm di fatturare negli ultimi 50 anni è stata senza precedenti. Fanno bene a non cambiare modello di business.

**Ma...**

Mentre prima i giuristi d'impresa potevano lavorare in autonomia rispetto ai CFO su questioni relative al budget e ai rischi, adesso non possono più farlo. Oggi i general counsel devono gestire gli uffici legali come se fossero delle aziende. Non devono passare per ogni cosa dal procurement, però non sono più totalmente autonomi da esso. Questo è un grande cambiamento. Ecco perché vanno così di moda le legal operations.

**A proposito di legal operations, c'è una dimensione che un dipartimento dovrebbe avere prima di dedicare una persona a quest'attività?**

Piuttosto contenuta, fino a dieci avvocati. Se si analizzano i costi e quanto la tecnologia di processo può far risparmiare, è facile immaginare che una persona che segue le legal operations possa ridurre del 10% la spesa legale. E su un budget da 10 milioni di dollari si risparmia un milione...

**Qual è oggi la sfida più grande per la categoria?**

I giuristi d'impresa guarderanno sempre più al lavoro pezzo per pezzo o funzione per funzione nella ricerca del modo migliore di portare a termine quell'attività. Ai vecchi tempi c'erano due modi di procedere: o si faceva tutto internamente o si mandava fuori. In tempi di prosperità le persone vengono assunte e si cerca di fare il più possibile in house, quando le cose non vanno bene si ristrutturano i dipartimenti legali e si assegnano i mandati agli studi legali. Questo è accaduto nelle ultime tre recessioni.

**Quindi?**

Credo che la direzione sia questa: un GC sceglie cosa va fatto internamente dai giuristi o dai software di AI e cosa invece va esternalizzato agli studi o ai fornitori di servizi legali alternativi. Lo spettro è ampio. Odio usare l'analogia del vigile che dirige il traffico, ma il compito del general counsel sarà quello di scegliere chi fa cosa. ■

---

**AI WILL DISRUPT THAT SPACE. PROVIDERS OF LEGAL SERVICES SAY "WE'LL FREE PEOPLE UP FOR HIGHER WORK." IS THERE ANY INFINITE AMOUNT OF HIGHER WORK THAT CLIENTS ARE WILLING TO PAY FOR?**

procurement, but they're not totally immune any more. They used to have a cloak of immunity before, but now that cloak is frayed. And that's a big change.

That's why legal operations is so hot.

**Speaking of ops, is there a size a department should be, before hiring an ops person is feasible?**

I think it's pretty small, down to 10 attorneys. If you figure out what they cost and how much they can save with process technology, it's easy to imagine that a legal ops person can save 10% of the legal spend. And if you have \$10 million budget, you're saving a million bucks.

**What do you see as the main danger that the in-house bar faces these days? Do you see what the futurists are saying about the disaggregation of legal practice?**

In-house counsel will be looking at work more in a piece-by-piece or function-by-function way and figuring out the best way to get that work done. In the old days there were two ways to get that work done: do it in-house or send it outside. When times were good they'd hire people in-house and do the work, and when times were and they'd get rid of those people, and the work would go to law firms. That's what they did in the last three recessions.

Where we heading is this: A GC looks at a piece of work and says, this should be done in-house. This should be done at a law firm. This is ripe for off shore. This is for an alternative legal service provider. This could go to a technology tool. So rather than in-house versus outside, there's a bigger picture. I hate to use the traffic cop analogy, but everything that the legal function has to do, they'll have to figure out the best place to get it done. And that's what the job of the GC is going to look like. ■



In collaboration with **+simmons  
simmons**

We are pleased to invite you to the roundtables

---

# Non performing exposures in Italy and Spain

---

## MILAN

**5 NOVEMBER 2019 • 18:00**

SIMMONS & SIMMONS  
Via Tommaso Grossi 2

For information: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)  
+39 02 84243870

## MADRID

**19 NOVEMBER 2019 • 10:00**

SIMMONS & SIMMONS  
Calle Miguel Ángel II

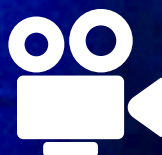
For information: [claudia.jane@iberianlegalgroup.com](mailto:claudia.jane@iberianlegalgroup.com)  
+ 34 91 563 3691

SPECIALE AWARDS 2019

# INHOUSECOMMUNITY AWARDS 2019 I VINCITORI

SGOGLIA LA FOTOGALLERY

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







Gli Inhousecommunity Awards, giunti ormai alla quinta edizione, sono stati l'occasione per celebrare i protagonisti del mondo delle direzioni affari legali, fiscali, del personale e dei cfo. L'evento – organizzato da Inhousecommunity.it, in collaborazione con Aglatech14, DiliTrust – si è tenuto quest'anno alla Megawatt Court di Milano e ha visto la partecipazione di oltre 600 persone.

Durante la cerimonia sono stati conferiti i seguenti premi con le seguenti motivazioni:





### In House Counsel dell'Anno



Giulio Fazio (Enel)

GIAMPAOLO ALESSANDRO  
UniCredit

ANTONIO CANGERI  
Assicurazioni Generali



**GIULIO FAZIO**  
Enel

UMBERTO SIMONELLI  
Brembo

NICOLA VERDICCHIO  
Pirelli & C.

### In House Team dell'Anno

ASSICURAZIONI GENERALI

BREMBO

ENEL

GIOCHI PREZIOSI



**UNICREDIT**



da sinistra Manlio Stefano Nuzzo, Gianpaolo Alessandro, Shannon Lazzarini, Rita Izzo, Chiara Musco (UniCredit)

### Best Practice Company Secretary



Giuseppe Catalano (Assicurazioni Generali)



**GIUSEPPE CATALANO**  
Assicurazioni Generali

## Best Practice Leadership



**TANYA JAEGER DE FORAS**  
Whirlpool EMEA



Tanya Jaeger de Foras (Whirlpool EMEA)

## Direttore Affari Istituzionali dell'Anno



**MASSIMO BRUNO**  
Enel

NUNZIO FERRULLI  
Italgas

ANGELO GRIMALDI  
Gruppo Cassa depositi e prestiti

JACQUES MOSCIANESE  
Intesa Sanpaolo

SIMONE NISI  
Edison



Massimo Bruno (Enel)

## Team Affari Istituzionali dell'Anno



GENERALI

**INTESA SANPAOLO**

LEONARDO

TIM

UNICREDIT



da sinistra Matteo Boaglio, Luca Felletti, Antonio Caputo, Mauro Ugolini, Michela Picarazzi, Jacques Moscianese, Antonio Vitellino, Irene De Angelis, Fabrizio Di Benedetto, Francesca Passamonti (Intesa Sanpaolo)

## Cfo dell'Anno



Valentina Montanari (Gruppo FNM)

ROBERTO MANNOZZI  
Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane



**VALENTINA MONTANARI**  
Gruppo FNM

STEFANO ROSSI  
Alba Leasing

SILVANA TOPPI  
HP Italy

TIM WILLIAMS  
F.C. Internazionale Milano

## Direzione finanza e amministrazione dell'Anno



**F.C. INTERNAZIONALE  
MILANO**

FASTWEB

MUTTI

PRADA

SEA



da sinistra Anna Rabuano, Paolo Levati, Tim Williams, Fabio Piccini  
(F.C. Internazionale Milano)





## In House Counsel dell'Anno Energy

ALESSANDRA FERRARI  
A2A Energia



**ALESSIO MINUTOLI**  
Italgas

ANDREA NAVARRA  
ERG

DANIELE NOVELLO  
Total Italia Servizi

ANGELICA ORLANDO  
Sorgenia



Alessio Minutoli (Italgas)

## In House Team dell'Anno Energy



da sinistra Stefano Brogelli, Silvia Corretti, Chiara Previtera, Guido Parodi, Andrea Barbero (Axpo Italia)



**AXPO ITALIA**

EDISON

ENGIE ITALIA

SHELL ITALIA

TIRRENO POWER





## In House Counsel dell'Anno Food & Beverage



Simona Musso (Lavazza)

EDUARDO DI MAURO  
Pernigotti

CHIARA GENTILE  
De Cecco

DANIELE GUARNIERI  
Nestlé Italiana

SANDRA MORI  
Coca-Cola Europe



**SIMONA MUSSO**  
Lavazza

## In House Team dell'Anno Food & Beverage



**ANHEUSER-BUSCH INBEV  
ITALIA**

BARILLA GROUP

KIMBO

LAVAZZA

NESTLÉ ITALIANA



Massimiliano Colognesi (Anheuser-Busch InBev Italia)

## International In House Counsel of the Year



Federico Piccaluga (Duferco)

FABIO BERTONI  
The New Yorker

MOHAMED ELMOGY  
Siemens Technologies S.A.E.

LUIS FRANCISCO LOZANO OLIVARES  
Toyota Mexico



**FEDERICO PICCALUGA**  
Duferco

MAHMOUD SHAARAWY  
Elsewedy Electric

# DILI**TRUST** Governance

DiliTrust Governance è la soluzione SaaS destinata alle Direzioni Affari Legali e Societari per gestire e organizzare tutte le proprie attività, in modo collaborativo e sicuro.

## **SEMPLICE**

### **Interfaccia User-Friendly:**

Interfaccia semplice ed intuitiva, per facilitare l'adozione della piattaforma. Disponibile in SaaS per una rapida implementazione.

## **COLLABORATIVA**

### **Conserva, condividi e consulta i dati:**

I dati sono costantemente aggiornati e disponibili in tempo reale per tutti gli utenti, secondo le regole di riservatezza proprie di ciascuna azienda. Riduce il tempo da dedicare alle attività a basso valore aggiunto, con guadagni in efficienza.

## **ULTRA SICURA**

### **Beneficia dei più elevati standard di sicurezza:**

Certificata ISO 27001, i dati sono ospitati su server europei e non sono pertanto soggetti a normative potenzialmente invasive della privacy, come il Cloud act americano.



#### **A PROPOSITO DI DILITRUST**

DiliTrust è il leader internazionale di soluzioni e servizi dedicati alla Governance delle imprese, con oltre 100.000 utenti in più di 48 paesi. Da oltre 20 anni DiliTrust assiste i consigli di amministrazione e i dipartimenti legali e finanziari di aziende di ogni dimensione, fornendo soluzioni di SMART CDA, per la digitalizzazione di consigli di amministrazione e comitati, e Piattaforme Legali Collaborative per la gestione del patrimonio informativo delle divisioni legali.





## In House Counsel dell' Anno Compliance

ISABELLA BDOIAN GONZALEZ  
Whirlpool EMEA

ANDREA BONANTE  
Moncler

MASSIMILIANO COLOGNESI  
Anheuser-Busch InBev Italia

LAURA DEL FAVERO  
Crédit Agricole Corporate  
and Investment Bank



**GIORGIO MARTELLINO**  
Avio



Giorgio Martellino (Avio)

## In House Team dell'Anno Compliance



da sinistra Quandong Hu, Oana Stoica, Andrea Megale, Giuliana Bottoni,  
Erik Mu, Sara Napoli (ICBC Milan Branch)

AVIO

BREMBO

DISCOVERY NETWORKS  
INTERNATIONAL



**ICBC MILAN BRANCH**

SNAM





### In House Counsel dell'Anno Banche e Finanza



Antonia Cosenz (Banco BPM)

SILVIO CAVALLO  
Pillarstone Italy



**ANTONIA COSENZ**  
**Banco BPM**

SIMONE DAVINI  
Crédit Agricole Corporate  
and Investment Bank

PAOLA MARIA DI LEONARDO  
UBI Banca

RICCARDO QUAGLIANA  
Banca Monte dei Paschi di Siena

### In House Team dell'Anno Banche e Finanza



**CRÉDIT AGRICOLE  
CORPORATE AND  
INVESTMENT BANK**

DEUTSCHE BANK

ILLIMITY BANK

INTESA SANPAOLO

MONEYGRAM



da sinistra Paola Ceruti, Laura Del Favero, Martina Ferraro, Iaria Barone, Simone Davini, Angela Dominici, Alessandro Conte, Mario Campobasso (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank)



## Tax Director dell'Anno



Giuseppe Abatista (Salvatore Ferragamo)



**GIUSEPPE ABATISTA**  
Salvatore Ferragamo

STEFANO CECCACCI  
UniCredit

LAURA GRECO  
Vodafone Italia

MASSIMO GUARNIERI  
Versace

CARLO SUAVE  
Poste Italiane



## Tax Team dell'Anno



da sinistra Alfonso Vaiana, Alan Scampolo, Simona Gramaglia, Laura Beretta, Mariagrazia Piscioneri (Prysmian Group)

ABB

BARILLA GROUP

ERG



**PRYSMIAN GROUP**

VALENTINO

## In House Counsel dell'Anno Moda, Lusso e Design



**SARA CITTERIO**  
Trussardi

STEFANO IESURUM  
Diesel

ELENA MAURI  
Ermenegildo Zegna

SIMONE STANCA  
OTB Group

ALESSANDRO VESURGA  
Canali



Sara Citterio (Trussardi)



## In House Team dell'Anno Moda, Lusso e Design

CANALI

MONCLER



**OTB GROUP**

SALVATORE FERRAGAMO

VALENTINO



da sinistra Stefano Iesurum, Brunella Chiariello, Francesco Rizzo, Simone Stanca, Angela La Marca, Alessandra Destro, Sara Betteghella, Giorgia Piotto, Emma Montrucchio (OTB Group)

### In House Counsel dell'Anno TMT High Tech, Editoria



Antonio Corda (Vodafone Italia)

MARILÙ CAPPARELLI

Google EMEA



**ANTONIO CORDA**

Vodafone Italia

BARNABA COSTALONGA

Viacom International Media Networks

MARIANNA PIANA

Eutelsat Broadband

VALERIE RUOTOLO

HP Italy

### In House Team dell'Anno TMT High Tech, Editoria



**EDIZIONI CONDÉ NAST**

GOOGLE EMEA

HUAWEI DEVICE

ITALIAONLINE

OLIVETTI



da sinistra Silvia Filippini, Daniela Paletti, Elsa Pisanu (Edizioni Condé Nast)

### In House Counsel dell'Anno Infrastrutture, Costruzione, Trasporti



Marco Reggiani (Snam)

SALVATORE LO GIUDICE

INWIT

PAOLO QUAINI

Alitalia



**MARCO REGGIANI**

Snam

ELISABETTA SCOSCIERIA

Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane

PIERLUIGI ZACCARIA

SEA Milan Airports



## In House Team dell'Anno Infrastrutture, Costruzione, Trasporti

**ALITALIA**

ITALO - NTV

SALINI IMPREGILO

SNAM

TRENITALIA



da sinistra: Vanessa Del Sole, Anna Maria Ferri, Paolo Quaini, Francesca Daniele, Stefano Pantaleo, Alessia Rocchi (Alitalia)

## In House Counsel dell'Anno Entertainment &amp; Sport



Marcello Dolores (Discovery Networks International)

LUIGI CONDORELLI  
The Walt Disney Company

PRIMIANO DE MARIA  
Lottomatica



**MARCELLO DOLORES**  
Discovery Networks International

DANIELA GIORDANI  
Virgin Active Italia

ILARIA MUSCO  
Perform Investment Italy - DAZN

## In House Team dell'Anno Entertainment &amp; Sport

INDIANA PRODUCTION

SISAL

**SKY ITALIA**

THE WALT DISNEY COMPANY

VIRGIN ACTIVE ITALIA



da sinistra Luca Sanfilippo, Simone Sacconi, Stefania Baldazzi, Mariella Brescia, Gianluca Campus, Alessandro Coni e Antonio Mari (Sky Italia)



## In House Counsel dell'Anno Industria



CARLO DANE  
Ferrari

FABIO FAGIOLI  
Maire Tecnimont

GIORGIO FOSSATI  
Fiat Chrysler Automobiles

UMBERTO SIMONELLI  
Brembo



**NICOLA VERDICCHIO**  
**Pirelli & C.**

## In House Team dell'Anno Industria

ARCELORMITTAL

AVIO



**BREMBO**

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

MAGNETI MARELLI



## In House Counsel dell'Anno Largo Consumo, Distribuzione, E-Commerce



MAURIZIO DI BARTOLOMEO  
Giochi Preziosi



**ANDREA DI PAOLO**  
**British American Tobacco Italia**

FEDERICO FINZI  
Amazon Italy

VANESSA LA GRECA  
YOOX NET-A-PORTER GROUP

ANDREA MORETTI  
eBay

## In House Team dell'Anno Largo Consumo, Distribuzione, E-Commerce

AMAZON ITALY

AUTOGRILL

BRITISH AMERICAN TOBACCO ITALIA

**GIOCHI PREZIOSI**

PENNY MARKET



da sinistra Maurizio Di Bartolomeo, Antonella Robaldo, Rita Sassi, Andrea Rotondi (Giochi Preziosi)

## In House Counsel dell'Anno Chimico, Farmaceutico, Salute



Laura Tricomi (Isagro)

ROSSELLA DE DOMINICIS  
ZambonDARIA GHIDONI  
RecordatiDANIELE LA COGNATA  
Merck GroupFAUSTO MASSIMINO  
Roche**LAURA TRICOMI**  
**Isagro**

## In House Team dell'Anno Chimico, Farmaceutico, Salute

BRACCO

CHIESI FARMACEUTICI

GE HEALTHCARE

ISAGRO

**ROCHE**

da sinistra Ilaria Lana, Alice Cabrio, Fausto Massimino, Giulia Corti (Roche)

## In House Counsel dell'Anno Assicurazioni



Antonio Cangeri (Assicurazioni Generali)



**ANTONIO CANGERI**  
Assicurazioni Generali

RODOLFO MANCINI  
SACE

DIEGO MANZETTI  
AIG Europe

CONNY MASTROIENI  
Aon Italia

CRISTINA RUSTIGNOLI  
Generali Italia

## In House Team dell'Anno Assicurazioni



**AIG EUROPE**

AON ITALIA

ASSICURAZIONI GENERALI

UNIPOLSAI ASSICURAZIONI

ZURICH INSURANCE COMPANY



da sinistra Diego Manzetti, Amalia Daloiso, Giacomo Robutti (AIG Europe)

## Best Practice Startup dell' Anno



da sinistra Carlo Senzani, Emanuele Inguaggiato, Paola Benevento, Cristina Vitali, Giovanni Lombardi, Biancamaria Frascolla, Jacopo Zingoni, Dario Sanseverino (Illimity Bank)



**ILLIMITY BANK**

## In House Counsel dell'Anno Real Estate

LAURA CITTERIO  
Aedes SIIQ

ENRICO FELTER  
Italmobiliare

GIUSEPPE MAGGI  
Enpam Real Estate

ROBERTO MASTROROSA  
Prelios SGR



**ROBERTO SCHIAVELLI**  
DeA Capital Real Estate SGR



Roberto Schiavelli (DeA Capital Real Estate SGR)

## In House Team dell'Anno Real Estate



da sinistra Alessandra Bacci, Anna Onorati, Giuseppe Maggi, Giusj Simone, Rocco Spadaro (Enpam Real Estate)

CASTELLO SGR



**ENPAM REAL ESTATE**

RISANAMENTO

JLL ITALIA

PRELIOS SGR

## In House Counsel dell'Anno Servizi e Consulenza



**SABRINA DELLE CURTI**  
Cerved Group

FRANCESCA FERRETTI  
Rentokil Initial Italia

CLEMENTE SARDI  
Satisfay

MAURO SOLDERA  
The Adecco Group

ANTONIO TROGU  
Sogei



Sabrina Delle Curti (Cerved Group)



## In House Team dell'Anno Servizi e Consulenza



da sinistra Stefania Da Dalt, Chiara De Luca, Grazia Miserandino, Enrica Gattoni, Lidia Realini, Fabia Minuto, Viviana Cattaneo, Maria Giovanna Conti, Giulia Schiavina, Alessandro Cantelmo, Wally La Torre, Giovanni Frugieue, Valerio Bruno, Mary Corcione, Manuela Massa, Maria Francesca Beltrami, Giulia Pes, Valentina Curti, Michela Greco, David Paone, Anna Scherillo, Aurora Granato, Valentina Battaglia, Alessandro Vantellino, Alfonso Artesi, Francesca Bartorilla, Barbara Roveri, Giada Dimarti (Accenture)

**ACCENTURE**

AIRBNB

CERVED GROUP

SATISPAY

SICURITALIA

## Best Practice Rising Star

**CLEMENTE SARDI**  
Satispay

Clemente Sardi (Satispay)

## HR Director dell'Anno



Valerio Vitolo (Findus - Nomad Foods Group)

FABIO COMBA  
KPMG ItalyDANIELE ELEODORI  
Fondazione TelethonAGNIESZKA PODKOWINSKA  
Pernigotti**VALERIO VITOLO**  
Findus - Nomad Foods GroupROBERTO ZECCHINO  
Robert Bosch



## I nostri settori di specializzazione

PROPRIETÀ  
INTELLETTUALE



LEGALE



LIFE SCIENCES



INDUSTRIA



## Perché scegliere Aglatech14

20 ANNI DI  
ESPERIENZA

PIÙ DI 50M DI  
PAROLE L'ANNO

20 LINGUE E 120  
COMBINAZIONI

AMPIA RETE DI  
TRADUTTORI  
FREELANCE

IN HOUSE  
QUALITY TEAM

ESPERTI DELLA  
MATERIA

TECHNOLOGY  
ORIENTED

PRECISIONE ED  
ACCURATEZZA

Aglatech14 SPA

Milano: via G. da Procida, 36 - Via Koristka, 3

Genova: Calata Andalò di Negro, 16/17

Tel. +39 0236630270 - [www.aglatech14.it](http://www.aglatech14.it)

[info@aglatech14.it](mailto:info@aglatech14.it)



## HR Team dell'Anno



da sinistra Tania De Angelis, Monica Saraceni, Emanuela Fanfarillo, Giulia Cavaliere, Mailù Bernard, Vartoui Manoukian, Daniele Eleodori (Fondazione Telethon)

FINDUS - NOMAD FOODS GROUP



**FONDAZIONE TELETHON**

ISAGRO

SOGEI

VODAFONE ITALIA







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

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

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

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

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

Project SA - Facility Management

---

### **Lugano**

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

### **Milano**

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

### **Roma**

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

info@project.ch  
www.project.ch





# CREDITI DETERIORATI,

## le banche spagnole fanno pulizia per 43 miliardi

di laura morelli

**N**on è solo l'Italia che si è trovata a dover fronteggiare in tempi rapidi il problema dei crediti deteriorati. Anche le banche spagnole in questi anni hanno fatto pulizia. Tanto che la Spagna risulta il secondo Paese che ha venduto un volume maggiore di npls (subito dopo l'Italia, naturalmente).

Nel 2018 le banche spagnole hanno ceduto prestiti per 43,2 miliardi di euro in 27 operazioni, stando ai dati di Debtwire (in Italia si sono registrate 64 transazioni

per 103,6 miliardi). Si tratta di un dato significativo non solo perché porta il Paese al secondo posto in Europa nel mercato delle sofferenze, ma anche perché si avvicina a quello dell'anno record 2017, quando le cessioni erano state pari a 51,7 miliardi. Questo valore è però fortemente condizionato dalla vendita a Blackstone da Santander del 51% del portafoglio immobiliare, compresa la management company di Popular, Aliseda Immobiliaria.

Lo scorso anno, rileva sempre Debtwire, Cerberus e Lone Star sono stati i fondi che hanno dominato il mercato, chiudendo operazioni, rispettivamente, per 15,8 e 13 miliardi, mentre tra le banche quelle più attive ci sono state CaixaBank, che ha venduto 10 miliardi di npls da Lone Star (Progetto Gama), e Banco Sabadell, che ha ceduto anch'essa quasi 10 miliardi di crediti a Cerberus in due distinte operazioni.

Dal 2017 in Spagna, al pari dell'Italia, sul mercato ci sono stati anche molti servicer. E ora si parla di consolidamento. Di recente Altamira Asset Management è stato acquistato per l'85% (a 412 milioni) dall'italiana doBank da Apollo Global Management, Cppib, e Adia, con Santander che è rimasta con una quota del 15%. E sul mercato dovrebbe esserci anche Haya, il business servicing di Cerberus.

Nel complesso i crediti tossici delle banche spagnole, compresi gli immobili, hanno raggiunto un massimo di 190 miliardi nel 2013 e sono ora inferiori a 70 miliardi, con dati del 2018, secondo il Banco de España.

Lo scorso anno le banche italiane, spagnole e irlandesi hanno rappresentato l'84% delle vendite totali dei crediti deteriorati in Europa. 🇮🇹



CONTO ESAGON  
LA TRANQUILLITÀ DI UN TASSO GARANTITO

# Rendimenti più alti fino all'**8 novembre!**

Con Esagon, il Conto Deposito vincolato di Credito Fondiario  
i risparmi crescono nel tempo.

**Rendimenti al 2% e al 2,25%** per le **scadenze a 18 e 24 mesi** su  
tutti i vincoli attivati dal 25 ottobre all'8 novembre 2019.

**Zero spese** e imposta di bollo interamente a carico della Banca  
per tutta la durata del vincolo.

CONTOESAGON.IT

800 545 999

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. È possibile prendere visione delle condizioni economiche e contrattuali prima della conclusione del contratto attraverso il foglio informativo disponibile su [conto.esagon.it](http://conto.esagon.it). I tassi del 2% e del 2,25% sono da intendersi al lordo della ritenuta fiscale di legge. Non è possibile modificare la durata di un vincolo pattuito né richiedere anticipatamente la restituzione delle somme assoggettate a vincolo.



MARCO LATTUADA

# BANCA IMI, L'INVESTMENT BANKING PUNTA SUL TRIDENTE

Approccio integrato, presidio internazionale e green. Parla Marco Lattuada: «Il valore aggiunto è la capacità di far fronte alle esigenze della clientela in modo tempestivo, sinergico e organizzato»

di laura morelli

**M**ercati internazionali, green e piccole e medie imprese. L'unità di Investment Banking di Banca Imi (che entro il 2021 sarà incorporata nella capogruppo Intesa Sanpaolo) sta seguendo una strategia ben precisa di crescita. «L'obiettivo che ci siamo posti - racconta **Marco Lattuada**, responsabile dell'unità dal marzo 2018 - è mantenere il posizionamento sul mercato domestico che è decisamente strategico e in questa direzione va lo sforzo che stiamo facendo, con l'intenzione di avere sempre più ruoli da leader nelle operazioni di finanza strutturata». A questo maggiore presidio del mercato nazionale si aggiunge un «rafforzamento della piattaforma internazionale, fermo restando l'obiettivo già dichiarato di implementare la copertura estera in modo da superare il 50% dei ricavi derivanti dall'estero nell'arco di piano 2021». E poi c'è il terzo filone, che è quello del «presidio forte sulle pmi», segmento per cui il gruppo ha creato una business unit ad hoc.

## Oltre 200 deal

Nel complesso, il team di investment banking e finanza strutturata conta circa 300 persone, di cui circa 60 basate all'estero tra Londra, New York e Hong Kong, guidate dal marzo 2018 da Lattuada, che è responsabile Investment Banking & Structured Finance di Banca Imi. «Nell'ultimo anno e mezzo abbiamo finalizzato la riorganizzazione della struttura, che oggi si compone di cinque business unit divise per aree di attività o segmenti di mercato», spiega Lattuada.

Innanzitutto c'è l'area dedicata alla finanza strutturata, guidata da **Biagio Calabrese**, che a fine settembre registrava 120 operazioni strutturate, tra cui il rifinanziamento di Porta Garibaldi e Area Varesine, il finanziamento di Sawiris per il delisting di Italiaonline, quello di Lse per l'acquisizione di Refinitiv e quello di Apax per la partecipazione all'acquisizione di Inmarsat. L'area è divisa in più team: Project and Industry specialised lending, Leverage and Acquisition Finance, Corporate and Loan Structuring, Loan Agency & Support e Real Estate. «Per Banca Imi la finanza strutturata rappresenta un'eccellenza, sulla quale puntiamo per una significativa espansione internazionale».

**LE DUE ANIME DELLA BANCA, COVERAGE E CIB, NON POSSONO CHE LAVORARE A STRETTO CONTATTO E SFRUTTARE LE SINERGIE. QUESTO APPROCCIO INTEGRATO, SI STA DIMOSTRANDO VINCENTE**

L'unità Dcm & Debt Syndication è presidiata dal responsabile **Alberto Viarengo** ed è un'area in cui «abbiamo un posizionamento solido e riconosciuto». Al settembre di quest'anno il team ha lavorato in 151 operazioni, fra cui l'emissione a sette anni a tasso misto da 1,5 miliardi di euro di Cassa depositi e prestiti, di cui Banca Imi è stata responsabile del collocamento e Intesa Sanpaolo il principale distributore, e l'assistenza quale sole placement agent a Ferrero nel debutto sul mercato sul mercato dei capitali, con il collocamento di un'emissione multi-tranche (7 e 10 anni) e multi-currency (Euro e US Dollar) in formato

US Private Placement da circa 300 milioni di euro. All'estero, poi, Banca Imi, l'unica italiana, è stata advisor finanziario in uno dei più grandi spin off europei, quello dell'internet company Prosus da Naspers. Sempre sul mercato, **Marco Graffigna** guida l'unità di Equity capital markets che ha lavorato quest'anno in otto operazioni per una size complessiva di circa 4,9 miliardi. Fra queste spicca senz'altro la maxi quotazione da 2 miliardi di Nexi sul Mta di Borsa Italiana, dove Banca Imi ha agito in qualità di joint global coordinator, joint bookrunner nell'ambito del collocamento e sponsor. Il team è stato impegnato anche nelle altre quotazioni in pipeline, fra cui Rcf, poi ritirata, e quella degli yacht Sanlorenzo.

Altro fronte caldo è quello dell'm&a. Qui il team capitanato da **Marco Perelli-Rocco** ha seguito alcune delle operazioni più voluminose dell'ultimo anno e mezzo. Ad esempio è stato advisor di Enel Green Power nell'ambito della cessione a F2i della quota del 50% nella JV EF Solare Italia, proprietaria di impianti fotovoltaici con capacità di circa 400 megawatt, ha affiancato Tim nella combinazione da 5 miliardi di Inwit con l'infrastruttura passiva di Vodafone Italia e Mediaset nell'ambito della fusione per incorporazione di Mediaset e Mediaset Espana in MFE - Media For Europe. Nel complesso la unit ha seguito almeno 13 operazioni, fra quelle annunciate, per oltre 7,4 miliardi.

Dallo scorso anno si è aggiunta la divisione Corporate finance - Banca del territorio, dedicata al mercato delle piccole e medie imprese «È un team di circa 25 risorse multidisciplinare e specifico per quel segmento che è molto attivo e sul quale abbiamo deciso di puntare, affiancando le pmì nelle operazioni di fusione o acquisizione, debito e finanziamento, al pari delle grandi corporate», racconta Lattuada, che specifica di stare lavorando «in maniera complementare a Mediocredito Italiano, l'altra realtà del gruppo intesa dedicata ad aziende di dimensione inferiore». Finora il team, guidato da **Andrea Falchetti**, ha seguito 17 operazioni per un valore complessivo di 1,39 miliardi. Fra queste c'è stato ad esempio il finanziamento garantito Sace da 277 milioni strutturato da Banca Imi quale mandated lead arranger, global coordinator, sole bookrunner e agent bank e sottoscritto da un pool sette di banche e di compagnie assicurative internazionali, fra cui Euler Hermes, Zurich Insurance e Axa Assicurazioni. Il financing è finalizzato alla costruzione di due nuove navi da crociera commissionate da Seabourn Cruise Line, società attiva nel settore delle crociere di lusso del Gruppo Carnival.





INTRA  
LINKS

Operando nel mondo  
M&A devi pensare  
ad un milione di  
cose. Intralinks te  
le semplifica.

**Win. Win.**

Dalla preparazione del vostro progetto,  
alle attività di marketing, fino alla due  
diligence, abbiamo reso semplice il  
passaggio post vendita.

Ottieni gli strumenti necessari per il  
eseguire il deal perfetto all'indirizzo:

[intralinks.com](https://intralinks.com)

## Originate to share

Considerando i tempi che corrono, le incertezze, la complessità e la competizione, per una realtà come Banca Imi l'organizzazione interna è una condizione necessaria ma non sufficiente. Come osserva lo stesso Lattuada, «oggi il valore aggiunto di chi si occupa di investment banking è la capacità di far fronte alle esigenze della clientela in modo tempestivo, sinergico e organizzato». Su questa considerazione si basa la strategia di Banca Imi. Sul primo fronte, racconta Lattuada, «adottiamo un approccio integrato, cioè abbiamo instaurato una collaborazione continua con il coverage Cib di Intesa Sanpaolo in modo da presidiare meglio i nostri clienti, seguirli e instaurare con loro un rapporto duraturo. Le due anime della banca, in un mercato che negli ultimi dieci anni è molto cambiato, non possono che lavorare in stretto contatto e sfruttare le sinergie. Questo approccio integrato, che ci consente un'offerta a 360 gradi per tutti i tipi di clienti, si sta dimostrando vincente».

Quanto alla rapidità di azione, questa viene raggiunta attraverso «un processo di originate to share» che significa «avere la capacità di fare underwriting di operazioni di una certa rilevanza in tempi rapidi e in maniera sindacata». Come? «Innanzitutto, abbiamo istituito dei comitati interni alla divisione Cib che consentono di velocizzare l'operazione; in secondo luogo, i deal sono sottoscritti da noi e vengono sindacati con altri player che ci accompagnano nell'operazione». L'elemento peculiare, per Lattuada, è che nel processo di sindacazione «una parte del rischio resta sui nostri libri, dunque lo condividiamo con gli altri attori nell'operazione». Questo «ci porta almeno due benefici: un time to market più corto e una maggiore capacità di originare nuovi deal, stabilendo rapporti di fiducia con i nostri clienti e instaurando un circolo virtuoso».

## Internazionalizzazione

Nella strategia del gruppo, oltre a una struttura interna più vicina alle esigenze del mercato, c'è anche l'espansione fuori dai confini nazionali. «Su questo fronte intendiamo rafforzare la piattaforma esistente in Regno Unito, Usa e Hong Kong potenziando in particolare la finanza strutturata e il debt capital markets, cioè le aree in cui il gruppo è più forte e dove il team gode di un posizionamento già consolidato». In questo senso, osserva Lattuada, «la Brexit per noi non è un problema, al contrario: è un'opportunità per attirare quei talenti che lavorano a Londra e vogliono restare lì».



MARCO LATTUADA

Infine, non manca un'attenzione particolare a tutto ciò che è green, dai bond (come quelli di Enel e di Terna, dove il team ha lavorato) fino ai finanziamenti. «Dal 2015 Intesa Sanpaolo è l'unico Financial Services Global Partner della Ellen MacArthur Foundation, principale organizzazione che promuove la circular economy. Come Banca Imi svolgiamo attività corporate per i sustainable loans, affianchiamo cioè le aziende nei progetti green e nell'uso dei fondi». Ad esempio a giugno abbiamo concluso la prima operazione sul mercato internazionale a valere sul plafond di 5 miliardi destinato a supportare gli investimenti in circular economy. Il gruppo ha sottoscritto un accordo di finanziamento pari a circa 200 milioni di euro (circa 175 milioni di sterline) con Thames Water, la principale utility dell'acqua del Regno Unito. L'operazione è stata conclusa dalla divisione corporate & investment banking della banca - attraverso la filiale Hub di Londra - ed è stata strutturata da Banca Imi con il supporto del team di circular economy di Intesa Sanpaolo Innovation Center, società dedicata all'innovazione e alla diffusione della circular economy. «Lavoriamo a stretto contatto l'Innovation Center e l'idea è di rafforzare il presidio con ulteriori competenze specifiche per operazioni di questo tipo che hanno un impatto sociale e reale che piace molto agli investitori. Il momento è quello giusto: l'ecosistema è pronto a sostenere un clowback tra emissioni normali a green e c'è un'esigenza da parte dei grandi investitori di allocare parte delle masse verso questi progetti».

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

# 12-14 NOVEMBRE 2019

# MILANO

#financecommunityweek



PATROCINIO  
Comune di  
Milano

## Partners della Week



ALANTRA



GSA  
Tax & Tech

Hines



MEDIOBANCA



VITALE

## Sponsors della Week

CHIOMENTI



## Media Partner



## Supporters della Week



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

## Financecommunity Week - Calendar

■ aperto con registrazione ■ solo su invito

| MARTEDÌ<br>12 NOVEMBRE   |                                                                                                           | Partners                                      | Indirizzo                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 08:50 - 14:00            | ■ Conferenza di apertura: "Finanza e Sistema Paese" (Light Lunch a seguire)                               | VITALE                                        | Four Seasons Hotel<br>Via Gesù, 6/8 Milano                          |
| 17:00 - 19:00            | ■ Tavola rotonda: "Sviluppo urbano: il modello di Milano e l'evoluzione al 2026" (Rinfresco a seguire)    | Hines                                         | Four Seasons Hotel<br>Via Gesù, 6/8 Milano                          |
| MERCOLEDÌ<br>13 NOVEMBRE |                                                                                                           |                                               |                                                                     |
| 9:00 - 11:00             | ■ Discussione: "Finanza e capitale umano" (Rinfresco a seguire)                                           | Morpurgo e Associati<br>Studio Legale         | Four Seasons Hotel<br>Via Gesù, 6/8 Milano                          |
| 18:00 - 19:30            | ■ Tavola rotonda: "Serve del catch up: istituzionali alla prova del private capital" (Cocktail a seguire) | CREDIT SUISSE                                 | Four Seasons Hotel<br>Via Gesù, 6/8 Milano                          |
| GIOVEDÌ<br>14 NOVEMBRE   |                                                                                                           |                                               |                                                                     |
| 9:00 - 13:00             | ■ Conferenza: "Il mercato degli UTP" (Light Lunch a seguire)                                              | CREDITO FONDARIO                              | Grand Hotel<br>et de Milan<br>Via Manzoni 29 Milano                 |
| 16:00 - 18:00            | ■ Tavola rotonda: "Family Office" (Cocktail a seguire)                                                    | GSA<br>Tax & Tech<br>UNIONE FIDUCIARIA S.p.A. | Hotel Principe<br>di Savoia<br>Piazza della Repubblica<br>17 Milano |
| 19:15 - 23.30            | ■ Financecommunity Awards                                                                                 | FINANCECOMMUNITY                              | Megawatt Court<br>Via Watt 15 Milano                                |



## MARTEDÌ 12 NOVEMBRE

**08:50 – 14:00** Conferenza

**“Finanza e Sistema Paese”**

Four Seasons Hotel • Salone delle Feste  
Via Gesù, 6/8 • Milano

REGISTRARSI QUI

**VITALE**

### Programma

08:50 Registrazioni e Welcome Coffee

09:00 Saluti

**Aldo Scaringella** Managing Director *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

**Roberto Mannozi** Presidente *Andaf*

09:05 Inizio lavori, **Nicola Di Molfetta** Editor-In-Chief *MAG* and *Legalcommunity*,  
Group Editor-in-Chief *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

09:15 Speech di **Matteo Del Fante** Amministratore Delegato e Direttore Generale *Poste Italiane*

09:30 Speech di **Roberto Sambuco** Partner *Vitale & Co.*

09:45 Colloquio con **Stefania Bariatti** Presidente *Banca MPS*, conduce **Laura Morelli**  
*Financecommunity*

10:00 Tavola Rotonda

### Intervengono

**Franco Bassanini** Presidente *Open Fiber*

**Paolo Gallo** Amministratore Delegato e Direttore Generale *Italgas*

**Luigi Gubitosi** Amministratore Delegato e Direttore Generale *Telecom Italia*

**Vittorio Ogliengo** Executive Chairman *BNP Paribas Corporate & Institutional Banking Italy*,  
Vice Direttore Generale *BNL Spa*

**Corrado Passera** CEO *illimity*

### Moderata

**Laura Morelli** *Financecommunity*

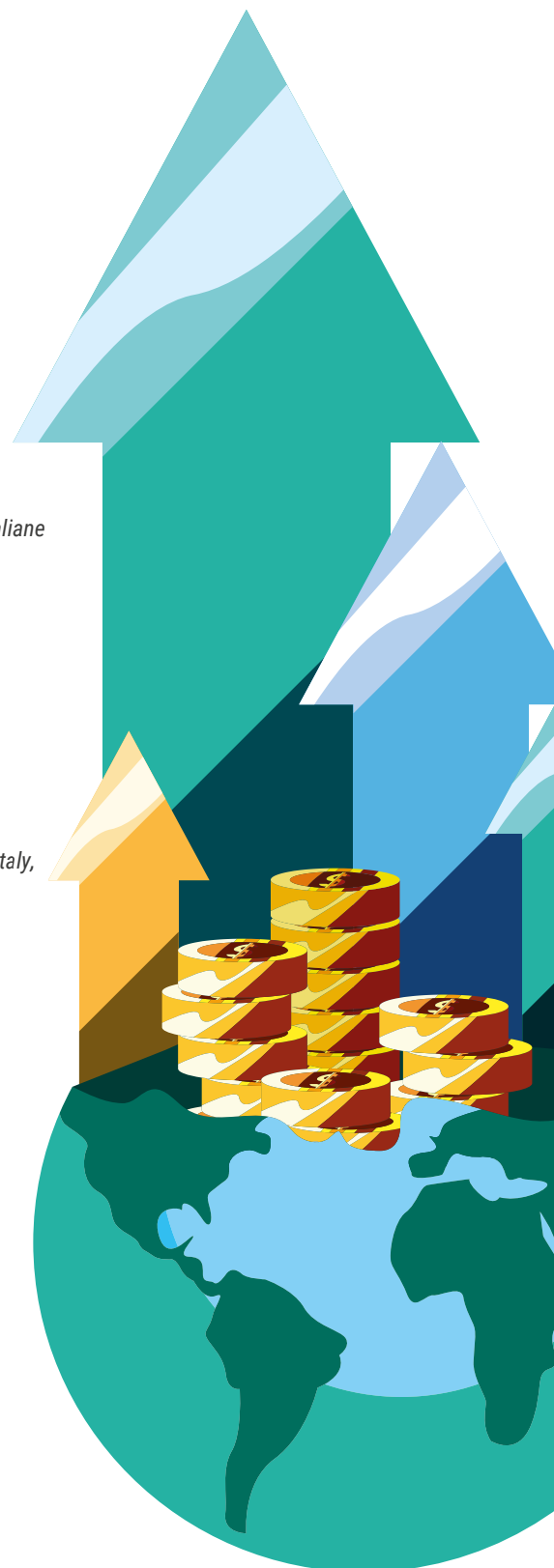
11.30 Coffee break

12:00 Intervento di **Roberto Gualtieri** Ministro dell'Economia e delle Finanze

12:30 Final Remarks da **Laura Morelli** *Financecommunity*

13:00 Light Lunch

*\*in attesa di conferma*



## MARTEDÌ 12 NOVEMBRE

**17:00 – 19:00** Tavola Rotonda

**“Sviluppo urbano: il modello di Milano e l'evoluzione al 2026”**

Four Seasons Hotel • Salone delle Feste  
Via Gesù, 6/8 • Milano

### Intervengono

**Mario Abbadessa** Senior Managing Director & Country Head *Hines Italy*

**Davide Albertini Petroni** Direttore Generale *Risanamento S.p.A.*,

Amministratore Delegato *MSG*, Presidente *Urban Land Institute Italia*

**Benedetto Giustiniani** Head of South Europe Region *Generali Real Estate*

**Pierfrancesco Maran** Assessore a Urbanistica, Verde e Agricoltura *Comune di Milano*

**Pierre Marin** CEO & Chairman Board of Directors *JLL Italy*

**Marco Piazzotta** Head of Real Estate South Europe *Credit Suisse Italy*

**Matteo Ravà** Managing Director, Asset Management *COIMA*

**Massimo Roj** Founder & CEO, *progetto CMR*

### Moderà

**Massimo Gaia** *Financecommunity*

REGISTRARSI QUI

**Hines**

## MERCOLEDÌ 13 NOVEMBRE

**9:00 – 11:00** Discussion

**“Finanza e Capitale Umano”**

Four Seasons Hotel • Salone delle Feste  
Via Gesù, 6/8 • Milano

### Speakers

**Tommaso Arenare** Partner Egon *Zehnder*

**Mirja Cartia d'Asero** Head of Real Estate *Guber Banca*

**Claudio Morpurgo** Partner *Morpurgo e Associati*

**Corrado Passera** CEO *illimity Bank*

**Anna Tavano** Head of Global Banking Italy *HSBC*

**Stefano Vecchi** Head of Wealth Management Italy *Unicredit*

### Moderà

**Laura Morelli** *Financecommunity*

REGISTRARSI QUI



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

## MERCOLEDÌ 13 NOVEMBRE

18:00 – 19:30 Tavola Rotonda

**“Serve del catch up:  
istituzionali alla prova del private capital”**Four Seasons Hotel • Salone delle Feste  
Via Gesù, 6/8 • Milano

REGISTRARSI QUI

CREDIT SUISSE **Speakers**Introduzione a cura di **Nicola Barbiero**, CFO Solidarietà Veneto Fondo PensioneSpeech di apertura lavori **Patrizia Noè**, Director, Head of Institutional Clients Credit Suisse  
Asset Management Milan**Marco Barlafante** General Manager PrevAer Fondo Pensione**Gabriele Casati** Founding Partner Antares AZ I at Azimut Libera Impresa SGR**Sergio Corbello** Presidente Assoprevidenza - Associazione Italiana per la Previdenza  
e l'Assistenza Complementare**Filippo Gaggini** Managing Partner Progressio SGR**Anna Gervasoni** Direttore Generale AIFI - Associazione Italiana del Private Equity,  
Venture Capital e Private Debt**Giovanni Maggi** Presidente Assofondipensione - Associazione dei Fondi Pensione Negoziati**Davide Squarzony** Senior Partner Prometeia & Amministratore Delegato Prometeia Advisor SIMIntervento conclusivo a cura di **Renato Vigezzi** Partner Accuracy**Moderà****Laura Morelli** Financecommunity

## GIOVEDÌ 14 NOVEMBRE

9:00 – 14:00 Conferenza

**"Il Mercato degli UTP"****Il Credit management in Italia: presente e futuro**Grand Hotel et de Milan • Sala Puccini  
Via Manzoni 29 • Milano

REGISTRARSI QUI

**Programma**

- 08:50 Registrazioni e Welcome Coffee
- 09:00 Messaggio di Benvenuto e Saluti
- 09:15 Conferenza di Apertura **"Il Mondo degli UTP"**  
**Guido Lombardo** CIO Credito Fondiario  
**Mattia Mastroianni** Responsabile Gestione NPE Banco BPM  
**Jose Brena** Head of Non Core Asset Management UniCredit  
**Gregorio Consoli** Partner Chiomenti  
**Paolo Calderaro** Partner RCCD
- 10:30 Coffee Break
- 11:00 Tavola Rotonda **"Esteralizzazione Piattaforme Servicing"**  
**Iacopo De Francisco** DG Credito Fondiario  
**Giovanni Gilli** Presidente Intrum Italy  
**Emanuela Da Rin** Partner & Team Leader del Focus Team Banche BonelliErede  
**Gian Luca Santi** Business Development and Corporate Communication  
 General Manager Unipol Gruppo e Amministratore Delegato UnipolRec  
**Marco Cavazzutti** Responsabile Struttura NPE Banca Carige
- 11:45 Tavola Rotonda **"Il Credit Management nel 2022 – quali innovazioni, quale mercato"**  
**Mirko Briozzo** VDG Credito Fondiario  
**Cristiano Matonti** Group Head of Solutions & Assets Disposals Intesa Sanpaolo  
**Massimiliano Facchini** Managing Director Accenture  
**Alberto Del Din** Partner RCCD  
**Stefano Rossi** CFO Alba Leasing  
**Umberto Rorai** Partner Deloitte  
**Simone Verri** Head of Investment Grade & FICC Derivatives  
 for Financial Institutions & Corporates, Investment Banking Division Goldman Sachs
- 12:30 Q&As
- 12:45 Note Conclusive
- 13:00 Buffet Lunch





## GIOVEDÌ 14 NOVEMBRE

**16:00 – 18:00** Tavola Rotonda

### "Family Office"

Hotel Principe di Savoia • Sala Cartesio  
Piazza della Repubblica, 17 • Milano

REGISTRARSI QUI

**GSA**  
Tax & Tech

**UNIONE  
FIDUCIARIA** S.p.A.

### Programma

15:50 Registrazioni

16:00 Saluti iniziali

16:10 Tavola Rotonda su Family Office

Interverranno

**Massimo Antonini** Partner *Chiomenti*

**Filippo Cappio** Direttore Generale *Unione Fiduciaria*

**Davide Contini** Partner *Grimaldi Studio Legale*

**Alessandro Fracassi** Consigliere con deleghe

Generale Servizi Amministrativi

**Modera**

**Massimo Gaia** *Financecommunity*

17:45 Q&As

18:00 Cocktail

**19:15** Financecommunity Awards

Megawatt Court • Via Watt 15 • Milano

LC PUBLISHING GROUP  
**FINANCECOMMUNITY  
AWARDS**

*solo su invito*

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



# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

# 12-14 NOVEMBRE 2019

# MILANO

#financecommunityweek



PATROCINIO  
Comune di  
Milano

## Partners della Week



ALANTRA



GSA  
Tax & Tech

Hines



MEDIOBANCA



VITALE

## Sponsors della Week

CHIOMENTI



## Media Partner



## Supporters della Week



# VENTURE CAPITAL

## CAPITALI DI VENTURE IN CERCA DI UN ECOSISTEMA

Il Fondo nazionale innovazione, atteso da mesi, potrebbe cambiare il panorama degli investimenti in aziende innovative. Lo Stato è indispensabile per sviluppare un contesto. In attesa che qualcosa di nuovo, il venture made in Italy esiste e cresce

di massimo gaia

Un nano sulle spalle di un nano, ma con tanta voglia di guardare lontano. Il venture capital italiano soffre di carenza di dimensioni, malattia diffusa in tutta Europa. Il vecchio continente, infatti, se paragonato agli Stati Uniti, sul fronte degli investimenti in innovazione fa una brutta figura. Ma in Italia i capitani di venture sono una pattuglia particolarmente esigua. Male, anzi malissimo, dunque? No. Il quadro va migliorando, anche se a piccoli (troppo piccoli) passi. E all'orizzonte si profila un evento che potrebbe accelerare la trasformazione del venture made in Italy in un'industria vera e propria. È tutto pronto, infatti, per il varo ufficiale del **Fondo nazionale innovazione (Fni)**, con una dotazione iniziale di 1 miliardo di euro. Il decreto relativo all'istituzione del Fni è stato pubblicato in Gazzetta ufficiale il 5 agosto scorso. Poco dopo è esplosa la crisi del primo governo Conte. Risultato: tutto bloccato. Il secondo governo Conte ha creato il ruolo di ministro dell'Innovazione,

assegnando la poltrona a **Paola Pisano**, docente di gestione dell'innovazione all'università di Torino, molto vicina al mondo del venture.

Il Movimento cinque stelle (M5s) aveva già dimostrato, con la precedente maggioranza, di essere sensibile alla tematica dell'innovazione tecnologica. E il Partito democratico (Pd) non può permettersi di restare indietro su un terreno storicamente riferibile alla sinistra (con tutte le ambiguità che questa espressione assume nell'attuale contesto storico).

Così, uno dei primi atti del secondo governo Conte è stata la pubblicazione, il 27 agosto scorso, di un decreto che istituisce il primo dipartimento per la trasformazione digitale, direttamente dipendente da Palazzo Chigi, che sarà operativo da gennaio 2020.

Il volano che dovrebbe far decollare il venture in Italia è il Fni. Affinché sia operativo occorre completare il conferimento a Cassa depositi e prestiti (Cdp) del 70% del capitale di risparmio

di Invitalia Ventures Sgr. Lungaggini burocratiche, legate alla governance, hanno fatto slittare la *messa a terra* del Fni, attesa inizialmente a giugno. Ora, secondo alcuni operatori, l'ultima parte dell'anno dovrebbe vedere il taglio del nastro. Ma c'è chi ipotizza che prima del 2020 non se ne faccia nulla. Sembra che il nome di chi guiderà il fondo sia stato individuato, ma non ci sia ancora totale consenso politico. Il nodo è che l'industria si è trovata in una terra di mezzo tra la fine dell'attività del Fondo italiano di investimento (Fii) – che ha appena varato un nuovo fondo di fondi, FoF PE, ma dedicato al solo private equity (vedi la notizia su [Financecommunity](#)) – e l'attesa per la partenza del Fni.

Al Fni verranno conferiti 110 milioni di risorse dirette stanziare in manovra, 400 milioni di risorse già esistenti ed erogate da Invitalia Ventures e 500 milioni versati da Cdp.

«Il progetto del Fni è molto ambizioso», nota **Lorenzo Franchini**, fondatore di ScaleIT, evento-piattaforma nato per



LORENZO FRANCHINI



ANDREA DI CAMILLO



CONFERENZA D'APERTURA

# FINANZA E SISTEMA PAESE

12 NOVEMBRE 2019 • 08.50 - 14.00

FOUR SEASONS HOTEL • SALONE DELLE FESTE

Via Gesù, 6/8 • Milano

REGISTRARSI QUI

## PROGRAMMA

08:50 Registrazioni e Welcome Coffee

09:15 Saluti

**Aldo Scaringella** Managing Director *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

**Roberto Mannozi** Presidente *ANDAF*

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

09:20 Inizio lavori, **Laura Morelli** *Financecommunity*

09:30 Speech di **Matteo Del Fante** Amministratore Delegato e Direttore Generale *Poste Italiane*

09:45 Speech di **Roberto Sambuco** Partner *Vitale & Co.*

10:00 Tavola Rotonda

*Intervengono*

**Marco Alverà** Amministratore Delegato *Snam*

**Franco Bassanini** Presidente *Open Fiber*

**Paolo Gallo** Amministratore Delegato e Direttore Generale *Italgas*

**Luigi Gubitosi** Amministratore Delegato e Direttore Generale *Telecom Italia*

**Vittorio Ogliengo** Executive Chairman *BNP Paribas Corporate & Institutional Banking Italy*  
Vice Direttore Generale *BNL Spa*

**Corrado Passera** CEO *illimity*

*Moderà*

**Laura Morelli** *Financecommunity*

11:30 Coffee break

12:00 Colloquio con **Giuseppe Guzzetti**, conduce **Laura Morelli** *Financecommunity*

12:30 Intervento di **Roberto Gualtieri** \*Ministro dell'Economia e delle Finanze

13:00 Final Remarks da parte di **Laura Morelli** *Financecommunity*

13:05 Light Lunch

*\*in attesa di conferma*

    #financecommunityweek

Supporters  
of the Week

**AIFI**  
Italian Private Equity, Venture Capital  
and Private Debt Association

**ANDAF**  
Associazione Nazionale  
Dirigenti Amministrativi e Finanziari

 **assoprevidenza**

 **FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO**

favorire l'incontro tra gli investitori internazionali interessati a realtà ad alto potenziale e le scaleup italiane (che quest'anno si è tenuto nei giorni 23 e 24 ottobre). «Di fatto, invece di portare più risorse le ha bloccate da circa un anno. Questo sicuramente non ha aiutato il mercato a crescere ulteriormente, nonostante le spinte non governative ci siano».

**Andrea Di Camillo**, managing partner di P101, ritiene che il Fni «possa spianare la strada per il venture capital e le imprese innovative italiane, aiutando a far dell'Italia una smart nation un po' come avvenuto in Francia con le misure di Macron. Ma ora è necessario creare le condizioni migliori affinché questo fondo possa essere efficacemente implementato, istituendo strumenti di monitoraggio degli investimenti ed evitando la distribuzione a pioggia delle risorse, focalizzando l'attenzione sui settori realmente innovativi e strategici per il Paese».

## L'ESEMPIO FRANCESE

La Cassa guidata da **Fabrizio Palermo** avrà il ruolo di regista degli investimenti, secondo uno schema mutuato dall'esperienza di altri Paesi, in primis la Francia, ovvero con il pubblico che fa da motore e stimola i privati a raddoppiare l'investimento statale, generando un effetto leva che porta le startup a ottenere finanziamenti fino a dodici volte il contributo pubblico. Nasce così un ecosistema.

Certo, a Parigi ragionano su numeri che da queste parti sono chimere. Sono passate poche settimane da quando il presidente francese, **Emmanuel Macron**, ha ricevuto duecento imprenditori e investitori, membri di France Digital, la principale associazione che raggruppa i protagonisti dell'ecosistema startup e venture capital transalpino. Macron ha detto di non essere del tutto soddisfatto degli investimenti effettuati nel 2018: stiamo parlando di 3,7 miliardi di euro, contro 598 milioni in Italia (ed

è stato un anno record). Poi ha puntato il dito contro gli investimenti superiori ai 100 milioni per ciascuna azienda: tredici sono troppo poche, ha detto. Peccato che in Italia nessuna azienda innovativa abbia ricevuto un investimento di queste dimensioni. Il numero uno dell'Eliseo ha posto come obiettivo del suo mandato aver contribuito a creare almeno 25 *unicorni* (le startup valorizzate almeno 1 miliardo di euro) entro il 2025. Avendoli di fronte, Macron ha avuto gioco facile nel chiedere conto agli amministratori delegati delle compagnie assicurative dei ritardi negli investimenti in fondi growth stage per finanziare scaleup tecnologiche, strappando, di conseguenza, l'impegno a erogare almeno 5 miliardi, una cifra assolutamente mostruosa, se paragonata alla realtà italiana. Nel nostro Paese, infatti, gli investitori istituzionali (assicurazioni, fondazioni bancarie, casse previdenziali, fondi pensione)



FABRIZIO PALERMO



BEVERINA

stanno storicamente alla larga dagli asset illiquidi, con l'eccezione del real estate; anche da quelli relativamente poco rischiosi come il private equity, figuriamoci dal venture capital (ne abbiamo parlato sul [numero 127 di MAG](#), a proposito del Miv). «Le assicurazioni», argomenta **Alessio Beverina**, general partner di Panakès Partners, «da sempre sensibili ai desideri dei *policy makers* in quanto loro stesse ne dipendono, si girano dall'altra parte perché non sentono il tema come importante. Le poche aziende di grandi dimensioni, anche quelle partecipate dallo Stato che pure ne nomina i vertici, mostrano indifferenza e preferiscono investire al di fuori del nostro Paese, senza quindi contribuirne concretamente allo sviluppo». Se gli investitori istituzionali latitano, il cosiddetto corporate venture capital, ovvero l'investimento in innovazione da parte delle imprese, in Italia è un esercizio per pochi intimi: qualche società farmaceutica (Zambon, Chiesi, Dompè) e Intesa Sanpaolo.

## 2018 ANNO RECORD, 2019 SARÀ MIGLIORE

Di nuovo, però, il quadro non è solo ombre. Anzi, ci sono diverse luci che stanno squarciando il buio. Il 2018, come si accennava in precedenza, è stato un anno record per il venture made in Italy: 177 aziende, fra startup e scaleup, hanno annunciato round per 480 milioni, con un incremento del 261% sull'anno precedente. È cresciuta la dimensione media dei round di finanziamento: trentuno oltre

3 milioni, di cui dodici oltre 10 milioni.

«Il 2018 è stato l'anno del giro di boa per il venture capital italiano», commenta **Di Camillo** di P101. «Innanzitutto, per la prima volta abbiamo osservato un volume interessante e di gran lunga superiore ai 100 milioni attorno a cui ci siamo mossi negli ultimi sei anni. Ma il 2018 sarà un anno da ricordare soprattutto perché si sono finalmente creati i presupposti per costruire un'attività solida di investimento sull'innovazione in Italia e per l'Italia».

La prima parte del 2019 ha confermato il trend positivo. Secondo l'osservatorio periodico di StartupItalia!, nel primo semestre sono stati investiti 397 milioni, distribuiti su 43 round, segno di incremento delle dimensioni medie.

Nei primi nove mesi, riferisce Franchini di ScaleIT, «gli investimenti sono aumentati del 52% in termini di volumi complessivi sull'anno precedente, toccando quota 608 milioni. I round che hanno visto la presenza di investitori internazionali rappresentano una quota superiore al 50% e salgono in valore assoluto a 324 milioni».

L'interesse crescente degli investitori esteri per le startup italiane si evince dall'esempio di Casavo, che in due round nel giro di pochi mesi ha raccolto 100 milioni (leggi la notizia su [Financecommunity](#)). A catalizzare lo sguardo dei fondi internazionali, sottolineano gli operatori, paradossalmente sono i limiti del mercato italiano: in un contesto globale che vede enormi masse di liquidità in cerca di impieghi remunerativi, un Paese con aziende sottocapitalizzate,

poca concorrenza e valutazioni contenute costituisce un'opportunità.

**Fausto Boni**, general partner di 360 Capital Partners, ridimensiona l'entusiasmo per i numeri che il venture italiano si appresta a stabilire nel 2019: «È un record dei poveri, gli altri Paesi fanno volumi dieci volte superiori. La realtà è che ci stiamo allontanando dal resto d'Europa». A livello globale, emerge dal report Venture Pulse di **Kpmg**, i primi sei mesi dell'anno hanno confermato il gap tra Stati Uniti, che hanno registrato investimenti per 52,7 miliardi di dollari, ed Europa, in crescita, certo, ma con volumi cinque volte inferiori (14,24 miliardi di dollari). In totale, gli investimenti in startup e scaleup sono stati pari a 105,7 miliardi di dollari.

Secondo il Quarterly European Venture Capital Report di Dealroom, relativo al terzo trimestre, da inizio anno sino a fine settembre sono stati investiti 28 miliardi di euro dai fondi di venture capital in Europa e Israele, contro i 21 miliardi dello stesso periodo del 2018 e i 29 miliardi di tutto il 2018. Nel solo terzo trimestre sono stati investiti 9,8 miliardi. Tra luglio e settembre, rivela Dealroom, in Italia sono stati investiti 200 milioni in ventuno round. Il nostro Paese è ben distante da Gran Bretagna (2,6 miliardi e 180 round), Germania (2 miliardi e 121 round), Israele (1,6 miliardi e 75 round) e Francia (1 miliardo e 127 round). Purtroppo veniamo superati anche da Paesi con Pil inferiori e nessuna vocazione particolare all'innovazione (Israele, da questo punto di vista, fa storia a sé). Nel terzo trimestre, infatti, gli investimenti di venture capital sono stati più alti di quelli italiani in Svezia (0,6 miliardi e 28



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su





round), Svizzera (0,5 miliardi e 26 round), Paesi Bassi (0,4 miliardi e 36 round) e Spagna (0,4 miliardi e 63 round).

Detto questo, sempre secondo quanto emerge dal report di Dealroom, in Asia e in Nord America gli investimenti di venture capital sono stati nettamente superiori. In Asia, infatti, startup e scaleup hanno incassato round per un totale equivalente di 18,8 miliardi di dollari tra luglio e settembre, mentre in Nord America i venture hanno investito nel periodo 31,9 miliardi.

Altri numeri per certificare la distanza, sul fronte del venture, tra Usa ed Europa (che, ricordiamo, hanno Pil quasi identici). Secondo un rapporto di Axon Partners Group, l'anno scorso i fondi di venture a livello globale hanno raccolto 90 miliardi di dollari; in media, però, i fondi europei ricevono capitali pari a 3,5 volte meno quelli incassati dagli omologhi americani. A mancare sono soprattutto gli investitori istituzionali (cosiddetti *long term financial investors*): Axon riferisce che tra il 2012 e il 2016 negli Usa

sono stati raccolti 158 miliardi di dollari, di cui il 55% (87 miliardi) dagli istituzionali; in Europa, nello stesso periodo, sono stati raccolti 48 miliardi di dollari, di cui appena il 27% proveniente dagli istituzionali.

All'interno dell'Europa, poi, l'Italia si caratterizza per un nanismo cronico. Il venture capitalist **Stefano Peroncini** ha elaborato i dati contenuti nei report di Aifi-PwC e Invest Europe sulla raccolta dei fondi tra il 2016 e il 2018: la Gran Bretagna ha raccolto 8,9 miliardi, di cui appena il 9% è rappresentato da contributi pubblici; la Francia ha registrato una raccolta pari a 6,7 miliardi, con una quota statale del 21%; la Germania ha raccolto 4,1 miliardi, con un contributo pubblico pari al 27%; l'Italia si è fermata a 750 milioni, con una quota riferibile allo Stato pari al 45%.

La lettura di questi numeri è intuitiva: con l'eccezione della Gran Bretagna, dove lo spirito imprenditoriale dei privati tiene a distanza lo Stato dall'economia (un atteggiamento ereditato e amplificato all'ennesima potenza dagli Usa), l'intervento pubblico

è indispensabile per far decollare il venture capital; man mano che assume le dimensioni e le caratteristiche di una vera e propria industria, lo Stato perde peso negli investimenti. Da questo punto di vista, come sottolinea Beverina di Panakès, l'Italia attuale assomiglia alla Francia di circa quindici anni fa: «Lo Stato ci ha messo il suo e ha convinto assicurazioni, privati e corporate a investire. E ora ci sono un sacco di imprese che assumono laureati, dottori in ricerca, giovani».

## NASCITA DI UN ECOSISTEMA

Per fare sistema, anzi ecosistema, i capitani di venture italiani hanno unito le forze e dato vita, nel giugno scorso, a VC Hub Italia, il think tank dei gestori di venture capital. Si tratta di un forum permanente, composto da 360 Capital, Indaco, Innogest, P101, Panakès, PrimoMiglio, United Ventures e Vertis. Per dare un'idea delle dimensioni ancora esigue del venture made in Italy, i fondi riuniti in VC Hub sono, in buona sostanza, tutti quelli italiani; infatti, stiamo parlando di una quindicina di nomi. Nel [numero 116 di MAG](#) c'era una mappatura degli operatori di venture capitali tricolori, e rinviavamo a quell'edizione per il quadro completo.

Pochi investitori si traducono fatalmente in poche startup, perché le aziende giovani bruciano cassa e difficilmente trovano sostegno dalle banche. Nel settore medicale, per esempio, ci sono solo due fondi, Panakès e Innogest: se una startup trova le porte chiuse da questi due operatori, è probabile che la fine



# IPEM

5<sup>th</sup> EDITION

**2020**  
**28, 29, 30**  
**JANUARY**

## THE GREATEST PRIVATE CAPITAL TRADE EXHIBITION IN EUROPE!

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

PALAIS DES FESTIVALS  
CANNES - FRANCE

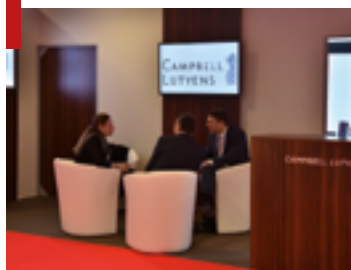
**350+ LPs**



**400+ GPs**



**200+ Advisors**



**100+ Business Services**



**190+ EXHIBITORS**



**50+ CONFERENCES**



**30+ NETWORKING EVENTS**



### LATE BIRD OFFER! 10% DISCOUNT

Available until December 19th 2019. Get yours today!

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

[visitor@ipem-market.com](mailto:visitor@ipem-market.com) or +33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with



[www.ipem-market.com](http://www.ipem-market.com)

#IPEM2020

prematura sia vicina. «Ricevo ottocento proposte l'anno; ne faccio tre, quattro», racconta Beverina, che di VC Hub è segretario generale. «Ci vorrebbe un ecosistema con altri fondi dedicati al medicale, con cui co-investire».

VC Hub, presieduto da Boni, punta a «diffondere la conoscenza del venture capital, realizzando azioni di sensibilizzazione e di supporto istituzionale all'ecosistema dell'innovazione. L'hub intende

costruire una cultura italiana del venture capital», recitava il comunicato che ne annunciava la costituzione.

Informazione, innanzitutto. Educazione, poi, soprattutto nei confronti dei grandi investitori, per convincerli, numeri alla mano, che il venture capital rappresenta un asset class dai rendimenti interessanti. Un ponte tra gestori di fondi e investitori lo ha gettato Borsa Italiana con il nuovo regolamento del Miv (ne abbiamo parlato nel [numero 127 di MAG](#)).

I promotori di fondi di venture guardano al mercato dei veicoli di investimento con grande interesse. Di certo, Piazza Affari dovrebbe vedere l'approdo di Star Tech Ventures EuVECA, un fondo di venture capital Pir ed Eltif compliant, con un target di raccolta di 75 milioni, focalizzato sull'innovazione e tecnologie, che investe nelle scaleup nella fase di crescita (growth stage). Ma, stando a diversi osservatori, altri venture capitalists stanno valutando il Miv.

Infine, VC Hub punta a rappresentare un interlocutore per le istituzioni, ovvero governo e Cdp. E così si chiude il cerchio del motore pubblico. Perché senza un ruolo attivo dello Stato, l'ecosistema non cresce.

Ma per sviluppare un ecosistema favorevole alle aziende innovative servono tanti elementi. «Il Fni sicuramente migliora il quadro, farà fluire risorse cospicue», argomenta Boni. «Ma ciò che davvero serve è un piano organico pluriennale, continuità nell'azione, un programma di coperture finanziarie a lungo termine, continuamente alimentato». Si torna al modello francese: continuità di piani d'investimento e linee programmatiche che non cambiano con i passaggi di governo.

Il presidente di VC Hub sostiene che per creare un ecosistema favorevole alle startup in Italia mancano certamente soldi, ma ancor più c'è carenza di «sensibilità istituzionale», nonché «aziende a matrice pubblica che abbiano più attenzione al mercato in cui operano», ovvero il corporate venture di cui sopra. E, prosegue Boni, «manca un

## IL TWEET

# MATTARELLA DAGLI USA: «IL SISTEMA-ITALIA AIUTI LE STARTUP»



*Aiutare le startup. Il presidente della Repubblica, **Sergio Mattarella**, nei giorni del suo ultimo viaggio negli Stati Uniti d'America, ha lanciato un appello al sistema-Paese: più attenzione alle startup. Il monito è arrivato nei giorni della sua visita in Silicon Valley. L'Italia è un Paese che partorisce grandi idee, ma dove le grandi idee spesso non vengono capite e accompagnate. L'appello pronunciato alla presenza del ministro dell'Innovazione **Paola Pisano**, è suonato come una chiamata all'impegno per il governo.*

contesto normativo favorevole alle startup», un quadro di leggi che non demonizzi i fallimenti, perché «a volte le cose possono andare male». Insomma, ci vorrebbe, prima ancora del denaro, una cultura dell'innovazione, un terreno concimato con l'humus dell'intraprendenza per far nascere e crescere startup. «Esistono ancora zavorre burocratiche che impattano negativamente sull'effettiva crescita dell'ecosistema», conferma Di Camillo. «Penso all'amministrazione della giustizia, ai canali di accesso al capitale, alle regole di vigilanza. Tutte dinamiche che bisognerebbe ottimizzare in maniera duratura per far decollare il mercato italiano. Facilitare la parte normativa può stimolare il mercato a muoversi e gli investitori, anche internazionali, a sceglierlo sempre più».

## NASCONO NUOVE INIZIATIVE

Le buone notizie, occorre ribadirlo, non mancano. Innanzitutto, la nascita di nuove iniziative. È notizia recente il lancio di Eureka! Fund I-Technology Transfer, un fondo dedicato agli investimenti in idee che provengono dai centri di ricerca italiani nel settore dei materiali avanzati, della scienza e dell'ingegneria dei materiali. Tra gli azionisti della sgr ci sono l'amministratore delegato, il già citato Peroncini (40%), **Salvatore Majorana** (20%), **Anna Amati** (20%) e Meta Group (20%). Il fondo partirà con una dotazione di 30 milioni di euro, grazie all'impegno di

ITATech, piattaforma dedicata al trasferimento tecnologico finanziata da Cdp e Fondo europeo degli investimenti (Fei).

Eureka! è il quinto fondo sottoscritto da ITATech, per un totale di 190 milioni di euro impegnati. Annunciato a fine 2017, ITATech ci ha messo quasi due anni per selezionare i cinque fondi in cui ha investito, segno che il pubblico (quanto meno in Italia) ha tempi decisionali quasi incompatibili con la velocità del business.

Tra i fondi che hanno beneficiato del sostegno di ITATech figura Progress Tech Transfer, che ha appena realizzato il primo investimento, in WaterView (la notizia su [Financecommunity](#)).

Recente anche la notizia del lancio del fondo **RIF-T**, che investirà risorse e capitali a favore di imprese e startup nel Nord. Il fondo RIF-T potrà contare su risorse provenienti da Compagnia di San Paolo (18 milioni di euro) e dal fondo RIF (18 milioni di euro), nonché su risorse aggiuntive da attivare fino a 100 milioni di prestiti diretti alle imprese a valere sul programme loan di Banca Europea degli Investimenti (Bei).

Franchini di ScaleIT fornisce un indicatore sui tassi di sviluppo delle aziende innovative: «Nei dodici anni prima del settembre 2015, anno di fondazione di ScaleIT, ci furono solo due investimenti di fondi internazionali in tech italiane. L'anno scorso sono stati 27». Insomma, operatori esteri che guardano al nostro Paese e società con team italiani che non hanno remore a cercare

capitali fuori dai confini. Bene, ma non benissimo: manca, occorre ribadirlo, un vero ecosistema nazionale, indispensabile per accompagnare le aziende nella prima fase di sviluppo.

Peroncini di Eureka! vede il bicchiere mezzo pieno: «Il Fni potrebbe dare una vera scossa a tutto il sistema, dagli investimenti in fondi a quelli diretti, passando anche dal technology transfer e gli acceleratori». Per quanto ci abbia messo parecchio a individuarne la destinazione, aggiunge Peroncini, ITATech ha investito 200 milioni «in cinque fondi specializzati sul technology transfer e sulle *deep technologies*».

E se le regioni impareranno a lavorare sulla programmazione delle risorse Fesr-Por (i fondi strutturali Ue), «centinaia di milioni di euro potrebbero essere ben declinati in strumenti di capitale di rischio per sostenere investimenti in startup e pmi». Startup significa innovazione. E innovazione si traduce in futuro. La politica, in Italia, sinora ha faticato a farsi carico di questo sillogismo, apparentemente banale, ma in realtà cruciale. «Lo Stato investendo eviterebbe che i giovani vadano all'estero, creerebbe welfare e un ecosistema attorno alle aziende», sintetizza Beverina. Fintech, Internet of things, intelligenza artificiale, mobilità sostenibile, immunologia: non sono solo parole alla moda, da qui passa il futuro. I giovani l'hanno chiaro in testa e sono pronti a creare startup. Non vogliono il posto a vita, c'è consapevolezza della fluidità del lavoro. Compito della politica – ma anche delle imprese e della comunità finanziaria – è far sì che le opportunità da cogliere siano qui e ora. Diversamente, rassegniamoci a vedere partire i migliori cervelli verso l'estero. ■





LUCIANO BALBO

# OLTREVENTURE E IL GUSTO PER IL LEGAL TECH

Il fondo specializzato nell'impact investing, ha rilevato il 20% del capitale di Chi Odia Paga, startup che fornisce supporto alle vittime di violenza online. Ne abbiamo parlato con Luciano Balbo

C

C'è un venture capital che guarda a investimenti con finalità sociali (e legali). Si chiama impact investing e in Italia viene incarnato soprattutto da **OltreVenture**, società fondata e presieduta da **Luciano Balbo**, pioniere del private equity nel nostro Paese (diede vita a BS Private Equity).

All'incrocio tra impact investing e social media si colloca **Cop**, acronimo che sta per Chi Odia Paga, un'azienda che si propone come poliziotto (buono) del web. Cop, si legge sul sito, "fornisce supporto legale a tutte le vittime di odio online". OltreVenture ha rilevato il 20% del capitale tramite un primo round di finanziamento; il restante 80% resta in capo al fondatore, **Francesco Inguscio**.

Cop è una startup legaltech creata, oltre che da Inguscio, dal venture accelerator Nuvolab, con l'advisory di **Giuseppe Vaciago**, avvocato e of counsel di R&P Legal.

»»

L'azienda, racconta Balbo, «ha l'obiettivo di dare assistenza legale a coloro che sono oggetto di odio sui social media». Sul sito di Cop si possono leggere numeri impressionanti sul fenomeno: circa il 6% dei ragazzi tra 9 e 17 anni denuncia di essere stato vittima di cyberbullismo; In Italia viene postato un tweet al minuto contenente contenuti legati a razzismo, insulti sulla disabilità, misoginia, islamofobia, omofobia e antisemitismo; nel 2016 sono state registrate più di 11mila denunce per stalking. C'è tanta materia per avviare cause legali, ma, nota Balbo, «le persone attaccate non sanno bene cosa fare». Da qui l'idea di creare Cop. «L'obiettivo è creare un servizio online, che offra a un costo bassissimo una prima consulenza per dire se l'attacco ha un impatto legale o meno», dice il presidente di OltreVenture. Fatta quest'analisi preliminare, «se c'è un margine per difendersi, la causa legale deve

portare al cosiddetto *takedown*», ovvero alla cancellazione della pagina web e delle conseguenze; spesso, infatti, l'insulto di per sé è relativamente innocuo, ma diventa devastante se genera reazioni, rilanci che amplificano la portata.

Cop, prosegue Balbo, vuole «dare un sostegno alle persone e creare una struttura che dica chiaramente che è illegale attaccare la persona sui social». L'obiettivo «non è tanto andare in giudizio, ma togliere dalle ambascie queste persone», passare una spugna sull'aggressione online. Se l'assistenza iniziale avrà un costo bassissimo – ma potrà generare volumi molto elevati, dato che si svolgerà completamente online e verrà effettuata da tecnici esperti più che avvocati -, l'eventuale consulenza nelle fasi successive «avrà costi giusti»; del resto, è bene ricordarlo, stiamo pur sempre parlando di un'azienda che deve fare profitti e di investitori che cercano un



GIUSEPPE VACIAGO

rendimento, per quanto più basso della media dell'industria. L'azienda fondata da Inguscio verrà lanciata ufficialmente tra dicembre e gennaio. E potrà avvalersi di partnership «con associazioni e gruppi di persone che sono spesso oggetto di attacchi», si pensi al mondo omosessuale e alle donne, per esempio.

L'operazione in Cop non è la prima che OltreVenture realizza sul fronte legal tech. Già nel 2018, infatti, il fondo ha guidato la cordata di investimento in KeyCrime, startup innovativa che ha dato vita a un software di predictive policing. In quel caso, il deal ha portato 1,2 milioni di euro nelle casse della srl fondata da **Mario Venturi**. Il secondo fondo di OltreVenture, che aveva raccolto circa 45 milioni (per il 70-80% tra investitori istituzionali, come Fei, fondazioni bancarie e casse previdenziali, e per il resto tra family office), ha effettuato 17 investimenti ed è quasi completamente investito. Nella prossima primavera Balbo e il suo team probabilmente si muoveranno per la raccolta di un nuovo fondo.



# FISCO E BUROCRAZIA,

## ecco quali leve azionare per favorire l'innovazione

di attilio mazzilli\* e flavio notari\*\*



L'ecosistema italiano delle imprese che fanno innovazione è stato profondamente influenzato dalle misure introdotte, a partire dal 2012, dallo startup act; il nostro Paese, infatti, ha avviato una politica industriale che attraverso lo sviluppo tecnologico intende promuovere la crescita sostenibile e la diffusione di una nuova cultura imprenditoriale più incline ad attingere dal mondo della ricerca e dell'università e ad aprirsi ai flussi internazionali di capitale umano e finanziario.

L'iniziativa, anche se relativamente recente, ha portato risultati positivi in termini di creazione di posti

di lavoro e contributo alla crescita della produttività nel medio-lungo periodo, rendendo più competitivi i mercati e creandone di nuovi; tuttavia, una *policy* iniziale efficace a favore delle startup, come quella cui abbiamo assistito, non è condizione sufficiente perché le imprese abbiano successo, se i risultati ottenuti non sono corroborati da azioni complementari, anche in altre aree di *policy*, per realizzare appieno il potenziale delle imprese innovative italiane.

Oggi, ad esempio, non sembra essere aumentato in modo significativo, dopo l'introduzione dello startup act, il mercato del *venture capital*, nonostante sia stato incentivato dal punto di vista fiscale.

In aggiunta alle previsioni attuali, che consentono una deduzione (se persone giuridiche) o una detrazione (se persone fisiche) del 30% dell'ammontare investito nel capitale di una impresa innovativa, si potrebbe introdurre – dal modello dell'Entreprise

Investment Scheme in vigore in Gran Bretagna – la possibilità di detrarre (dalle imposte sui redditi dovute) l'eventuale perdita generata dall'investimento (ovviamente al netto del beneficio già fruito in concomitanza con l'investimento).

Il vantaggio, se pensiamo ad una persona fisica, è notevole, confrontando l'effetto in capo ai privati.

Un meccanismo di questo tipo che porta, sostanzialmente, a sterilizzare il rischio dell'investitore privato, stimola la creazione di gruppi di *business angel* che, operando in *club deal*, potrebbero aumentare il *ticket* medio di investimento nella fase di *seed* ed *early stage*.

Avere una dotazione di capitali pari a quella che le startup degli altri Paesi Ue hanno nella fase di *early stage*, è fondamentale per poter competere e scalare, poi, ad un livello internazionale.

Ad accompagnare tali misure dovrebbe seguire un'azione di

|                                                                                       | Startup Act Italiano                                                   | Enterprise Investment Scheme UK                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Somma investita (fino ad 1 milione)</b>                                            | <b>100</b>                                                             | <b>100</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Detrazione sull'investimento</b>                                                   | <b>(30)</b>                                                            | <b>(30)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>[A]</b><br>Ipotesi cessione a 300 (decorso holding period triennale) - plusvalenza | Tassazione sul capital gain 26%<br>(200 * 26%) = 52                    | Esenzione                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>RENDIMENTO NETTO [A]</b>                                                           | <b>+300-100+30-52 = 178</b>                                            | <b>+300-100+30 = 230</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>[B]</b><br>Ipotesi cessione a 20 (decorso holding period triennale) - minusvalenza | Minusvalenza (80) deducibile solo su plusvalenze della medesima natura | Opzionale<br>Minusvalenza (80) deducibile solo su plusvalenze della medesima natura<br>Detrazione dalle imposte sui redditi dell'anno in cui si verifica l'evento di 50 (pari alla quota parte di minusvalenza non già coperta dalla detrazione fruita in sede di investimento) |
| <b>RENDIMENTO NETTO [B]</b>                                                           | <b>+20-100+30 = -50 (perdita)</b>                                      | <b>+20-100+30+50 = 0</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |

rimozione degli ostacoli "a valle" (mercato di sbocco e acquisizione di startup), per evitare l'effetto collaterale di una saturazione del mercato del *venture capital* "a monte" e il *crowding out* degli investitori privati.

Il percorso naturale dovrebbe essere rappresentato da processi di acquisizione da parte delle medie imprese nazionali per le quali l'acquisizione di una impresa innovativa che apporti attività di R&S e nuova tecnologia, potrebbe rappresentare il modo per mantenere la posizione, ma soprattutto, per incrementare la competitività sui mercati esteri. Le operazioni che, in gergo, vengono definite come *acqui-hiring*, sono, infatti, quelle che, con tempistiche più contenute e con l'aspettativa di prosecuzione del *business* all'interno dell'impresa acquirente, consentono, anche per le startup, la *exit* più efficace.

Per lo sviluppo di un sistema virtuoso, infatti, sarebbe opportuno agevolare le concentrazioni aziendali e favorire la crescita, su scala globale, delle medie imprese italiane. La legge di stabilità per il 2019, in questa direzione, ha introdotto una misura che – per il 2019 – avrebbe consentito, nei casi di acquisizione dell'intero capitale sociale di startup innovative da parte di soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle società, di beneficiare di una deduzione del 50% del costo di acquisizione, a condizione che l'intero capitale sociale fosse acquisito e mantenuto per almeno tre anni. Tale disposizione, tuttavia, al pari della possibilità di incrementare, sempre per il 2019, l'aliquota della deduzione/detrazione per gli investimenti nel capitale dal 30 al 40% è rimasta priva di attuazione, in quanto subordinata all'autorizzazione della Commissione europea secondo le

procedure previste dall'articolo 108, paragrafo 3, del Trattato, che ancora non è stata rilasciata.

Lo startup act ha dimostrato che il sistema imprenditoriale italiano è fortemente recettivo rispetto a politiche che mirano a stimolare il dinamismo delle imprese che fanno innovazione. Sono, però, necessarie anche riforme strutturali a carattere "orizzontale" a vantaggio dell'intera economia, come il miglioramento dell'efficienza della giustizia civile (e del settore pubblico in generale) e il contrasto della corruzione e dell'evasione fiscale, che avrebbero un effetto positivo più che proporzionale sulle startup innovative.

*\*Partner responsabile del Technology Company Group di Orrick in Italia*

*\*\* Senior tax advisor del Technology Company Group di Orrick in Italia*



# SCOPRI QUI I FINALISTI

Thursday 14 November 2019 • Milan • ITALY

MegaWatt Court - Via Giacomo Watt, 15



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



## Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.  
Legal



GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,  
PARTNERS  
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi



GRIMALDI STUDIO  
LEGALE



LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI



MAISTO E ASSOCIATI



PEDERSOLI  
STUDIO LEGALE

+simmons  
simmons

## Sponsors



## Sponsor Tecnico



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

# GIURIA

## FINANCECOMMUNITY AWARDS 2019



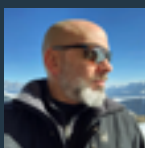
FINANCECOMMUNITY  
AWARDS



**Romina Aimo**  
Responsabile Finanza,  
*Alpitel*



**Alessandro Asperti**  
Country Head - Italy  
and Greece, *Cubico  
Sustainable Investments*



**Manuel Barreca**  
Group CFO, *Nine Trees Group*



**Riccardo Bonalumi**  
Deputy Director Business  
Development and Head of  
M&A, *Fincantieri*



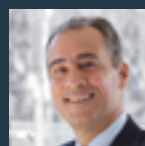
**Igor Calcio Gaudino**  
Group Finance Director,  
*Asja Ambiente Italia*



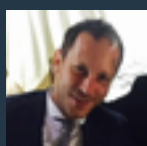
**Marco Ciscato**  
Chairman, *Maps Group*



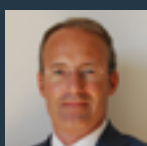
**Luigi Cologni**  
Presidente  
ed Amministratore Delegato,  
*Neodecortech*



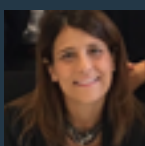
**Stefano Della Valle**  
Chief Operating  
Officer, *CENTRAL GROUP  
(RINASCENTE-THE KADEWE  
GROUP-ILLUM)*



**Marco Dimauro**  
Head of Finance,  
*Ciocolatitaliani*



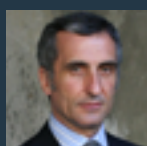
**Andrea Fradagrada**  
Partner, *Inexo*



**Maria Antonietta  
Giannelli**  
M&A Senior Project Manager,  
*Enel Group*



**Francesco Giondi**  
Business Development  
Manager, *Club del Sole*



**Sergio Iasi**  
Chief Restructuring Officer  
& Chief Executive Officer,  
*Trevi Finanziaria Industriale*



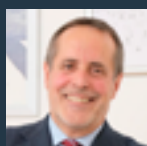
**Federico Leproux**  
CEO, *TeamSystem Group*



**Andrea Macchione**  
CEO, Domori - Chairman,  
*Prestat Group*



**Marco Maggi**  
Business Development Ma-  
nager, *Gruppo Sanpellegrino*



**Roberto Mannozi**  
Direttore Centrale  
Amministrazione, Bilancio,  
Fiscale e Controllo,  
*Ferrovie dello Stato Italiane*



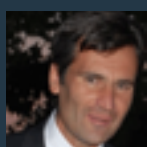
**Andrea Marinoni**  
Senior Partner, *Roland Berger*



**Roberto Micoli**  
Group Head of Finance,  
*Falck Renewables*



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



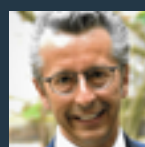
**Gian Marco Nicelli**  
CEO, *Vulcano*



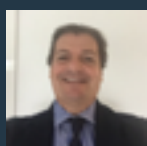
**Michele Pedemonte**  
Head of Finance, *ERG*



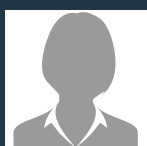
**Patrick Pircher**  
Head of Finance,  
*FRI-EL GREEN POWER*



**Oddone Pozzi**  
Group Chief Financial  
Officer e Board Member,  
*Gruppo Mondadori*



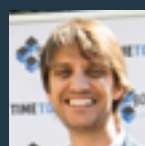
**Lorenzo Pugassi**  
President & Group Chief  
Financial Officer,  
*Inoxfucine - CEO, Conaco*



**Francis Ravano**  
Head of Structured Finance,  
*ERG*



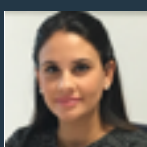
**Giancarlo Rescigna  
Venturini**  
Sustainability Reporting  
Head of Department,  
*Maire Tecnimont*



**Marco Ruini**  
CEO, *Bomi Group*



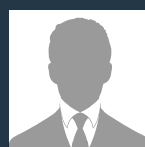
**Silvana Toppi**  
Finance Director,  
*HP Italy*



**Eleonora Tortora**  
CFO ed Investor Relator,  
*Gruppo PLT energia*



**Graziano Verdi**  
Amministratore  
Delegato,  
*Italcree Group*



**Stefano Zamboni**  
Head of Capital Markets and  
Acquisition Finance, *Snam*

#FinancecommunityAwards



# I TASSI NEGATIVI E LO STIMOLO ALL'ECONOMIA REALE CHE NON C'È

Applicare tassi negativi sui conti di imprese e famiglie è fisiologico per le banche sane. E stimola a investire, ma non in economia reale. Lo studio dell'Ssrn



MARIO DRAGHI

Sui libri di storia economico-finanziaria, l'era post crisi 2008 sarà probabilmente ricordata come quella dei due tassi negativi. Parliamo di quelli sul mercato, legati ai titoli di Stato, e del tasso applicato sui depositi delle banche alla Banca centrale europea, deciso nel 2014 dall'ex governatore **Mario Draghi** e poi innalzato fino all'attuale -0,50% (tasso che viene addebitato, ricordiamo, sulla fetta che eccede la riserva obbligatoria moltiplicata per sei).

La domanda più frequente di chi osserva il sistema finanziario è quali possano essere gli effetti, a medio e lungo termine, di questi inediti e fino a poco tempo fa impensabili tassi sotto lo zero.

Tralasciando quelli di mercato e volendoci soffermare su quelli legati ai depositi, la domanda si fa ancora più pressante considerando che le banche hanno iniziato a scaricare questo "costo" sui correntisti, imprese e famiglie.

In Europa ciò è già accaduto. La tassa sui depositi è realtà in Danimarca, dove i tassi sono ancora più bassi rispetto all'Eurozona (0,75%), e in Germania, dove la berlinese Volksbank ha iniziato ad applicare un tasso del -0,5% su depositi superiori a 100mila euro. Anche in Svizzera, ad esempio, Ubs ha deciso di caricare sui clienti più abbienti (cioè con un conto giacenze superiori ai 2 milioni di franchi svizzeri, circa 1,8 milioni di euro) un tasso negativo dello



0,75%, lo stesso applicato dalla Banca nazionale svizzera sui depositi.

In Italia la prima banca ad aver superato le colonne d'Ercole è stata Unicredit. Nelle scorse settimane, il ceo **Jean Pierre Mustier** ha infatti comunicato ufficialmente di voler applicare un tasso negativo sui conti da 1 milione di euro circa a partire dal 2020. In cambio offre fondi di investimento senza commissioni e con rendimenti non negativi. La mossa, neanche a dirlo, ha suscitato non pochi dubbi e polemiche. È una scelta legata ai costi che la banca deve sostenere? Che effetti avrà sulla capacità degli istituti di fare raccolta? Ma, soprattutto, far pagare le famiglie e in particolare le imprese per la giacenza della liquidità stimolerà questi soggetti a spostare le risorse verso l'economia reale?

### CHI, DOVE, COME, QUANDO

Per rispondere a queste domande serve fare prima un quadro della situazione. Ci ha pensato l'ente di ricerca Ssrn, che in un paper dal titolo *Is There a Zero Lower Bound? The Effects of Negative Policy Rates on Banks and Firms*, redatto da **Carlo Altavilla, Lorenzo Burlon, Mariassunta Giannetti e Sarah Holton**, ha studiato quali banche hanno applicato tassi negativi sui conti e gli effetti di questa scelta sugli istituti di credito e sulle imprese. Ebbene, i ricercatori hanno evidenziato che sono

soprattutto le banche sane a trasmettere tassi negativi ai depositanti e lo fanno senza subire una contrazione dei finanziamenti o deflussi. La tendenza addebitare tassi negativi diventa inoltre più forte man mano che i tassi si spostano sempre più in territorio negativo.

Nel dettaglio, le banche sane nell'area euro hanno iniziato ad addebitare tassi negativi sui depositi societari dopo che il tasso di deposito della Bce è diventato negativo nel giugno 2014. In media, i tassi di interesse sono diventati negativi per circa il 5% dei depositi totali e per circa il 20% dei depositi delle aziende complessive nell'area euro. Tuttavia, l'incidenza dei depositi a tasso negativo è distribuita in modo non uniforme tra i paesi Ue: in Germania, ad esempio, i depositi remunerati al di sotto dello zero rappresentano il 15% dei depositi totali e circa il 50% dei depositi delle imprese.

Tendenzialmente a farlo sono le banche più solide, quelle con rating investment grade per intenderci, e con una percentuale inferiore di crediti deteriorati. Per le banche con il 10% in più di non performing exposure rispetto alla media il 60% in meno di probabilità che inizino a caricare i tassi negativi. La stessa probabilità aumenta dell'1,4% punti se la banca ha un rating investment grade.

Il paper sottolinea inoltre che queste banche non subiscono deflussi di depositi anche se offrono tassi negativi, anzi i depositi tendono mediamente

**SONO SOPRATTUTTO  
LE BANCHE SANE  
A TRASMETTERE TASSI  
NEGATIVI AI DEPOSITANTI  
E LO FANNO SENZA SUBIRE  
UNA CONTRAZIONE DEI  
FINANZIAMENTI O DEFLUSSI**

&gt;&gt;&gt;



28-29 NOVEMBER 2019

MADRID

Traducción  
disponible

2<sup>ND</sup> EDITION

# NPL IBERIA

AN INTERNATIONAL MEETING OF THE  
IBERIAN DISTRESSED DEBT MARKET

MEDIA PARTNER



FINANCECOMMUNITY

The region's  
most influential  
**INTERNATIONAL**  
NPL SUMMIT

at the  
COURTYARD BY MARRIOTT HOTEL

**SmithNovak**

ad aumentare, in linea con l'elevata domanda di liquidità e attività sicure. Inoltre, come evidenziato nel grafico, le banche che offrono tassi negativi sui depositi prestano di più e parallelamente la leva finanziaria sembra aumentare di circa un punto percentuale per i clienti di queste banche. Tuttavia la ricerca non identifica un analogo effetto positivo sugli investimenti. "Mentre le banche con tassi negativi forniscono più credito, non vi sono effetti reali associati", si legge nel paper. Inoltre "le imprese che affrontano periodi di incertezza preferiscono dunque detenere liquidità nel bilancio anziché investire o utilizzare questi prestiti per i bond già emessi".

## INVESTIRE SÌ, MA DOVE?

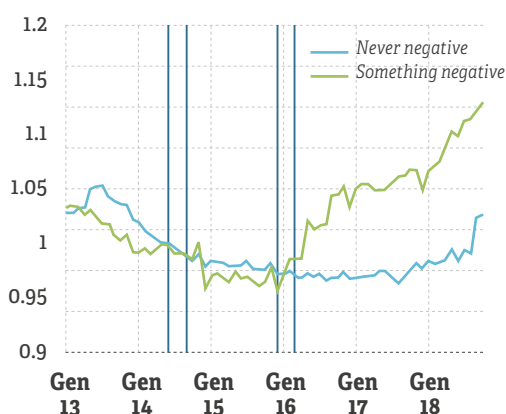
Qui sta il cuore della questione. I tassi negativi sono dunque efficaci in termini di stimolo all'economia? Stando al paper, le imprese con attività correnti elevate collegate a banche che offrono tassi negativi sembrano aumentare l'investimento per ridurre le disponibilità liquide e quindi evitare i costi associati a tassi negativi. D'altronde hanno poca scelta. Mentre un tasso negativo è meno vincolante per i depositi delle famiglie, che, essendo relativamente piccoli, possono essere facilmente prelevati e tenuti

**LE IMPRESE CHE  
AFFRONTANO PERIODI  
DI INCERTEZZA  
PREFERISCONO DUNQUE  
DETENERE LIQUIDITÀ NEL  
BILANCIO ANZICHÉ  
INVESTIRE O UTILIZZARE  
QUESTI PRESTITI PER  
I BOND GIÀ EMESSI  
O PER BUYBACK**

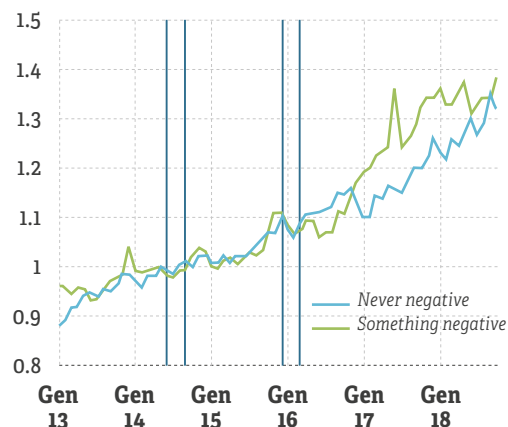
## I volume dei prestiti e dei depositi

Reports of total lending (Panel A) and total deposits (Panel B) of banks that never charge negative deposit rates as opposed to banks that do offer negative deposit rates. Total volumes for the two categories are normalized to the level in May 2014. The blue vertical lines indicate the four episodes of DFR cuts below zero.

Panel A: Lending volumes



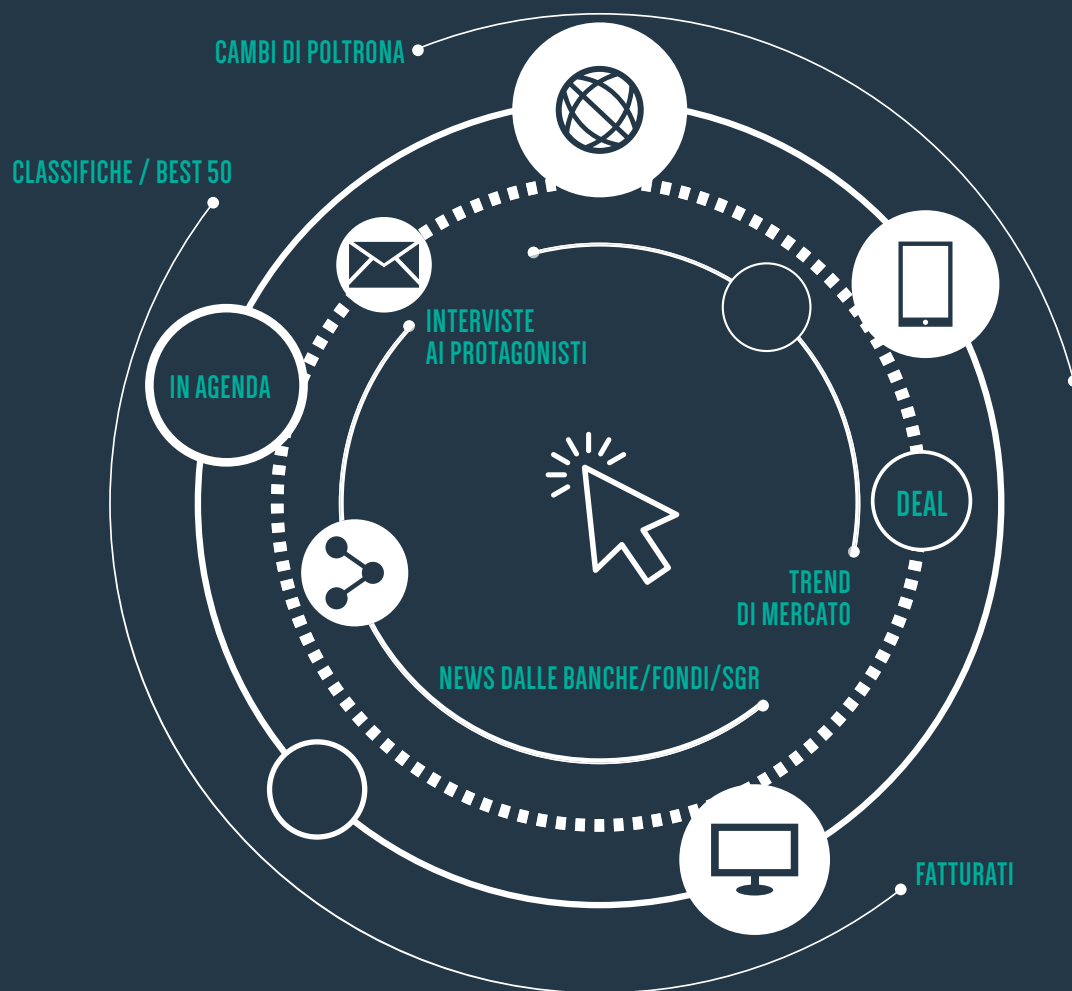
Panel B: Deposit volumes





# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

# NON A CASO I NUMERI DELLE OPERAZIONI DI RIACQUISTO DI TITOLI MESSE A SEGNO TRA L'ANNO SCORSO E QUEST'ANNO SONO NOTEVOLI. NEGLI USA LE STIME PREVEDONO NEL 2019 UN NUOVO RECORD CON MILLE MILIONI DI DOLLARI SPESI, OLTRE IL 13% RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

in contanti, le aziende non possono svolgere le operazioni (ad esempio pagare i salari e i fornitori o ricevere pagamenti dai clienti) senza depositi con la stessa facilità. Pertanto, in queste aziende, soprattutto quelle con conti superiori a 100mila euro che non sono coperti dall'assicurazione Ue sui depositi, i tesorerieri non hanno davvero molta scelta se non di smobilizzare la liquidità.

Ma come? Il paper non lo specifica, ma afferma che "i periodi di tassi di interesse di politica negativa coincidono con bassi investimenti e consumi e con una forte domanda di attività sicure". In un contesto di recessione tecnica viene difficile pensare che le aziende investiranno in beni materiali. Potrebbero invece fare investimenti più prontamente liquidabili o promuovere buyback azionari o di bond. Non a caso, infatti, i numeri

delle operazioni di riacquisto di titoli messe a segno tra l'anno scorso e quest'anno sono notevoli. Negli Usa le stime prevedono nel 2019 un nuovo record con mille miliardi di dollari spesi, oltre il 13% rispetto all'anno precedente. Tra Europa, Giappone ed Asia si possono contare già oltre 250 miliardi di dollari di riacquisto mentre in Cina nel 2018 c'è stato un aumento di oltre il 500% delle operazioni di buyback rispetto all'anno precedente.

## IL TEMA ITALIA

E le piccole imprese? Tradizionalmente le pmi, che hanno meno alternative di finanziamento esterno, non possono rischiare di compromettere i rapporti bancari e l'accesso al credito ritirandosi quando le banche applicano rendimenti negativi sui depositi. Il discorso è quindi più complesso, anche perché entrano in gioco il tema della fiducia e quello della ripresa economica industriale, in particolare in Italia.

Nel nostro paese sono le imprese quelle che verrebbero più colpite dai tassi negativi, perché hanno conti più nutriti e la liquidità è in aumento. Nell'ultimo anno le aziende tricolori, fra conti correnti, depositi vincolati e pronti contro termine, hanno messo in banca 370,4 miliardi (dati Banca d'Italia, agosto 2018-2019), il aumentati del 9,9% del periodo precedente. Però i finanziamenti alle imprese stanno calando: -0,7% a 727,7 miliardi, il che significa che le imprese accumulano soldi in banca e non ne chiedono a prestito. Cioè non investono. E non lo fanno da un po'. Stando al centro studi Mediobanca, nel 2018 gli investimenti delle imprese private hanno segnato un -0,1% sul 2017 e un -4,7% rispetto al 2009. Eppure le risorse non mancherebbero: le disponibilità liquide in pancia alle 2.095 realtà del campione sono aumentate dell'81,7% dal 2009 e ammontano nel 2018 a 77,2 miliardi, a fronte di investimenti a valori correnti stabili nel decennio e pari nel 2018 a 29,7 miliardi. Il tema non è dunque un bisogno di liquidità, e in questo senso i tassi negativi sui conti non sembrano destinati a cambiare le cose. Il tema è l'industria. Gli analisti della stessa Mediobanca, commentando la scelta di Mustier, sostengono che "non si vede come il trasferimento di tassi negativi sulla base di clienti possa stimolare gli investimenti, dato che a spingerli sono ragioni industriali piuttosto che una logica finanziaria". (l.m.)



# TRA OBLIO E MEMORIA, UNA QUESTIONE DI DIRITTI

a cura di Barabino & Partners Legal

Ah, i ricordi. Sbiaditi, vividi, dolorosi, felici, tragici, ognuno di noi ne ha una buona riserva che riemerge in sogno o durante le riunioni di famiglia o (peggio) alle rimpatriate con i compagni di scuola. Letteratura, scienza, filosofia si sono sempre occupate del misterioso modo che hanno gli uomini di immagazzinare informazioni nella mente. È curioso come, quando più di due persone assistano a una stessa scena, se interrogate possano restituire visioni divergenti, contrastanti addirittura. La raccolta dei ricordi è più soggettiva di quanto possa istintivamente sembrare, rendendo impreciso quanto detto prima sul fatto di immagazzinare informazioni.

La memoria si può immaginare non come un infinito garage in cui ammassare dati, nozioni, informazioni con la foga da accumulatore seriale, bensì come un bel *secrétaire*. Ogni volta che c'è qualcosa da riporre, l'uomo abbassa mentalmente la ribalta del *secrétaire* per appuntare sul foglio-ricordo qualche parola chiave, che dipende da molti fattori, legati al suo modo di essere in quel momento, alla situazione fattuale in cui si trova, a ciò che lo circonda, e poi riporlo in uno dei cassetti. Cassetti collegati fra loro, però, e l'abilità sta nel trovare quante più connessioni possibili fra loro. In definitiva, possiamo dire che il processo di memorizzazione è dinamico, implica

un coinvolgimento attivo della persona che sta ricordando, ed è fatto di costruzione, connessione, ricostruzione e riconnessione non tanto di dati e accadimenti oggettivi, ma di rappresentazioni, ovvero di come il soggetto ha interpretato le scene che si sono susseguite davanti ai suoi occhi, spettatori della realtà.

Per esempio, che ne sarebbe stata della reputazione, del calibro, del ricordo del cancelliere Bismarck se le ultime foto pubblicate di lui lo avessero ritratto consumato dalla malattia? Una vicenda che animò la Germania d'inizio 900, il clamore suscitato dal comportamento dei due fotografi che avevano violato la volontà della famiglia di garantire all'uomo politico una morte e un ricordo degno della sua fama, portò per la prima volta a disciplinare la tutela dell'immagine con una legge del 1907, che inquadrò il diritto all'immagine fra i diritti della personalità. Una vicenda che ci tocca quanto mai da vicino, visto che il modello espresso nella legge tedesca passò in una legge speciale dello Stato italiano del 1925 e poi fu riprodotto nell'articolo 10 del codice civile.

La memoria, come abilità di costruzione, connessione e dunque deduzione, è da sempre stata considerata prerogativa umana, seppur supportata dai mezzi di comunicazione. Eppure, ci sono adesso entità estremamente sviluppate che fagocitano informazioni per pervenire a fare, in modo impeccabile, quell'operazione di costruzione, connessione e deduzione da cui ormai dipendono strategie di business e di investimento.

Però c'è una cosa che queste forme di intelligenza tecnologica non sanno fare, e che a mia nonna riesce magnificamente: dimenticare. Curioso, vero? Un'attitudine esasperante, condannata sui banchi di scuola, dai fidanzati agli anniversari, in ufficio, dappertutto, diventa talmente importante da meritare il rango di diritto. Ho sempre avuto l'impressione che l'uomo, costruendo un tipo di intelligenza artificiale, abbia per molti aspetti voluto creare una versione migliore di se stesso. La nostra capacità di memorizzare è limitata dal tempo che impieghiamo per effettuare l'operazione di costruzione, connessione e deduzione, ma siamo stati in grado di creare entità che non sono intralciate dal tempo, che restano insensibili al contesto, che connettono e deducono in base a umane indicazioni settate in precedenza.

Così, se per l'uomo dimenticare è una mancanza, essere dimenticati da una macchina è invece un diritto. Il diritto all'oblio. Per la prima volta è riconosciuto dalla Corte di Giustizia europea nel 2014, con una sentenza che ha affermato il diritto dei cittadini europei di chiedere l'eliminazione di dati lesivi della privacy quando non siano più rilevanti. Nello specifico, il ricorrente lamentava che Google riportava una notizia concernente la vendita all'asta della sua casa per ragioni di difficoltà economiche, che era avvenuta 16 anni prima, mentre la notizia era ancora reperibile al momento attuale in cui non aveva più problemi economici.

In linea generale, si può affermare che il diritto alla riservatezza in tutte le species, e dunque anche il diritto all'oblio, sieda su un'estremità del bilico, quel gioco sempre presente nei parchetti di città, composto da un'asse orizzontale alle cui estremità siedono i bimbi, sorretto al centro da un telaio, che fa sì che si sbilanci a destra o a sinistra in base al peso o alla spinta dei giocatori. Sull'altra estremità, siedono di volta in volta differenti interessi pubblici. Ogni volta che entrambi decidono di giocare sul bilico, il risultato può essere differente in base agli elementi di fatto che caratterizzano in caso concreto. Per esempio, nel caso di bilanciamento tra diritto di cronaca, diritto di rievocazione storica e diritto di riservatezza, prevale il diritto alla riservatezza se la scelta editoriale "riferisca a personaggi che destino nel momento presente l'interesse della collettività, per ragioni di notorietà e per il ruolo pubblico rivestito" (S. U. Cass. Civ., 22 luglio 2019, n.19681).

Sembra emergere che ciò che il motore di ricerca non è bene in grado di fare è proprio quel temperamento di interessi, forse perché richiede di volta in volta delle valutazioni ad hoc e invece i sistemi di machine learning e intelligenza artificiale lavorano per categorizzazioni e raggruppamenti.

In ogni caso, ciò che davvero merita una riflessione è il singolare comportamento dell'uomo che ha creato strumenti e piattaforme che lo immortalano, per poi combattere per ottenere il diritto a vedersi dimenticato. 📌

we're

## HIRING

## JOIN OUR TEAM

**Sede.** Milano**Posizione aperta** I. Assistant**Area di attività.** Communication, marketing & business development**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** LC Publishing Group, gruppo editoriale leader nell'informazione 100% nei settori del Legal, Tax, Finance & Food, il tutto in chiave business ricerca per inserimento in organico: N. I risorsa con almeno 3-4 anni di esperienza da inserire nel dipartimento di Communication e BD a supporto del Communication & BD Director:

- capacità di produzione scritta a supporto della comunicazione esterna istituzionale e a supporto del team commerciale per materiali quali company profile, brochure, presentazioni, etc.
- esperienza nel campo delle media relations in ambito corporate & finance per attività di ufficio stampa, capacità di redazione comunicati stampa e conoscenza della stampa economico-finanziaria
- capacità di gestire in autonomia gli aggiornamenti del materiale di comunicazione aziendale (press kit, boiler plate, descrizione servizi e brand)
- esperienza nell'organizzazione di eventi
- inglese fluent richiesto, la conoscenza dello spagnolo è un plus
- conoscenza di WordPress

**Riferimenti.** Inviare CV a:[helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)

## RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 16 posizioni aperte, segnalate da otto studi legali: Cernelutti Studio Legale Associato; CT&P Capone|Ticozzi|Partners; De Berti Jacchia Franchini Forlani; Dentons; Nctm; Rucellai & Raffaelli; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono 22 tra praticanti, avvocati con esperienza, associate, commercialisti abilitati, segretarie/i.

Le practice di competenza comprendono: real estate, consulenza societaria e tributaria ordinaria e straordinaria, redazione del bilancio civilistico consolidato, Restructuring, insolvency and bankruptcy, diritto europeo e della concorrenza, public policy and regulation, diritto tributario, antitrust, corporate, commercial, contenzioso, amministrativo, societario, tributario, contabilità, m&a, segretaria/office support.

Per future segnalazioni scrivere a:

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

## CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate, 1/2 anni pq

**Area di attività.** Real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver maturato esperienza in ambito real estate in primario studio legale italiano o internazionale. Voto di laurea richiesto: 110/100 ovvero 110. E' necessaria una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera di presentazione

**Riferimenti.** Serena Gavazzi  
([sgavazzi@carnelutti.com](mailto:sgavazzi@carnelutti.com))

## CT&P CAPONE|TICOZZI|PARTNERS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Dottore commercialista e revisore legale

**Area di attività.**

- consulenza societaria e tributaria ordinaria e straordinaria per società di capitali italiane e multinazionali
- redazione del bilancio civilistico consolidato, con documenti allegati
- predisposizione delle dichiarazioni fiscali annuali
- adempimenti societari
- attività di consulenza D.Lgs. 231 e OdV
- attività di supporto al collegio sindacale, anche incaricato della revisione legale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.**

- Laurea magistrale in Economia
- Esperienza pregressa in studi professionali di almeno 3-7 anni (età massima 35 anni)
- Abilitazione alla professione di dottore commercialista
- Ottima conoscenza lingua inglese

- Dimestichezza con software di contabilità/dichiarativi (preferibilmente gestionale Profis)
- Remunerazione commisurata alla effettiva esperienza
- Interessante opportunità di carriera

**Riferimenti.** [federico.sambolino@ctep.it](mailto:federico.sambolino@ctep.it)

## DE BERTI JACCHIA FRANCHINI FORLANI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.** Diritto europeo e della concorrenza

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La posizione aperta è rivolta a un avvocato già abilitato con 2/4 anni di esperienza specifica, che si occupi di diritto europeo e della concorrenza e svolga l'attività a Milano. Fluente in inglese, gradita una seconda lingua

**Riferimenti.** [recruiting@dejalex.com](mailto:recruiting@dejalex.com)

## DENTONS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Stagista

**Area di attività.** Corporate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.**

[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante

**Area di attività.** Real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1



**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito real estate. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale **Riferimenti.**  
[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Avvocato 7-9 anni pq

**Area di attività.** Public policy and regulation

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Ppr. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.**

[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 4.** Avvocato 2-3 anni pq

**Area di attività.** Public policy and regulation

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Ppr. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.**

[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 5.** Praticante

**Area di attività.** Restructuring, insolvency and bankruptcy

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un

primario studio italiano in ambito Rib. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.**

[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 6.** Senior accountant

**Area di attività.** Finance

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato ha consolidato 6/8 anni di esperienza nel ruolo, idealmente in studi legali internazionali. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese e un ottimo utilizzo delle principali applicazioni informatiche (Excel livello avanzato). Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.**

[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 7.** Secretary

**Area di attività.** Office support

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La risorsa ha maturato al meno due anni di esperienza nel ruolo all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese e un ottimo utilizzo delle principali applicazioni informatiche. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.**

[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

## NCTM

**Sede.** Milano, Via Agnello 12

**Posizione aperta 1.** Avvocato (1 posizione con carattere d'urgenza)

**Area di attività.** Dipartimento antitrust

**Numero di professionisti richiesti. 1**

**Breve descrizione.** Siamo alla ricerca di un avvocato da inserire nel nostro dipartimento antitrust.

**Skills.** Il/La candidato/a ideale deve possedere i seguenti requisiti:

- almeno cinque anni di esperienza;
- esperienza specifica e continuativa in diritto antitrust;
- ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta (C2);
- buona conoscenza dei tools di Office (Excel, PowerPoint, MS Project, ecc);
- Soft Skills:
- capacità di lavorare in un ambiente dinamico;
- predisposizione ai rapporti interpersonali e al lavoro in team;
- capacità organizzative e proattività;
- dedizione al lavoro e determinazione nel perseguire obiettivi di crescita professionale.

Cosa offriamo:

- inserimento nel dipartimento antitrust;
- un trattamento economico in linea con i migliori standard degli studi legali in Italia

**Riferimenti.** [hr\\_professionisti@nctm.it](mailto:hr_professionisti@nctm.it)

**Sede.** Milano, Via Agnello 12

**Posizione aperta 2.** Collaboratore

**Area di attività.** Dipartimento tributario

**Numero di professionisti richiesti. 1**

**Breve descrizione.** Il candidato ideale dovrà aver maturato almeno tre anni di esperienza nel:

- diritto tributario (pareristica e/o contenzioso in materia di imposte dirette e indirette);
- diritto societario (con particolare riferimento alle operazioni straordinarie);
- contabilità (bilanci secondo Itagaap/ Ifrs anche nel contesto di operazioni straordinarie);
- adempimenti fiscali (i.e. calcolo del debito fiscale per persone fisiche e giuridiche, dichiarazioni dei redditi, comunicazioni, etc.);
- valutazione d'azienda.

Requisiti necessari:

- laurea magistrale in discipline economiche con voto pari o superiore a 105
- ottima conoscenza della lingua inglese (C1)
- ottima conoscenza del pacchetto excel
- cv allegato

**Riferimenti.** [hr\\_professionisti@nctm.it](mailto:hr_professionisti@nctm.it)

**Sede.** Milano, Via Agnello 12

**Posizione aperta 3.** Praticanti

**Area di attività.** Dipartimento corporate & commercial

**Numero di professionisti richiesti. 5**

**Breve descrizione.** Siamo alla ricerca di cinque praticanti da inserire nel dipartimento corporate & commercial, nella nostra sede di Milano.

**Skills.** Il/La candidato/a ideale deve possedere i seguenti requisiti:

- laurea magistrale in giurisprudenza con votazione di almeno 105/110;
- ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta (C1);
- conoscenza base dei tools di Office (Excel, PowerPoint, MS Project, ecc);
- Soft Skills:
- capacità di lavorare in un ambiente dinamico;
- predisposizione ai rapporti interpersonali e al lavoro in team;
- capacità organizzative e proattività;
- discrezione nella gestione di informazioni confidenziali;
- dedizione al lavoro e determinazione nel perseguire obiettivi di crescita professionale.

Cosa offriamo:

- inserimento nel dipartimento corporate & commercial, con la possibilità di fare esperienza in una varietà di aspetti del diritto, che spaziano dalla contrattualistica di impresa e societario, a settori maggiormente specialistici, come quelli relativi al D.Lgs. 231/2001, la privacy o la sicurezza sul lavoro;
- la possibilità di lavorare in lingua inglese (e in altre lingue) con avvocati e clienti provenienti da vari paesi;

- un percorso di formazione completo e multidisciplinare, attento anche alle esigenze collegate alla necessità di sostenere l'esame da avvocato;
- corsi di formazione interna tenuti da docenti universitari;
- periodi di study leave per preparare gli scritti e gli orali dell'esame di avvocato;
- un trattamento economico in linea con i migliori standard degli studi legali in Italia;
- un ambiente attento alle persone, dove il collaboratore viene considerato un patrimonio dello studio, con un percorso di carriera che in molti casi ha portato fino alla partnership

**Riferimenti.** [hr\\_professionisti@nctm.it](mailto:hr_professionisti@nctm.it)

## RUCELLAI & RAFFAELLI

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Neolaureata/o pratica forense

**Area di attività.** Contenzioso civile

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo studio legale Rucellai e Raffaelli sta cercando per la sede di Roma, con inserimento immediato, un brillante neolaureato/a in legge da avviare alla pratica forense in ambito civile. La risorsa si occuperà, sotto la direzione dell'avvocato di riferimento, della redazione di atti giudiziali e della stesura e revisione di contratti in materia civile, societaria, commerciale, antitrust e di curare tutti gli adempimenti telematici e pratici relativi al processo civile.

Il/la candidato/a ideale è un/a neolaureato/a col massimo dei voti, possiede un'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e uno spiccato interesse per il diritto civile e la procedura civile

**Riferimenti.** [m.rosato@rucellaieraffaelli.it](mailto:m.rosato@rucellaieraffaelli.it)

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

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

**Numero di professionisti richiesti.** 2

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

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

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Partner

**Area di attività.** Amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 2

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

**Riferimenti.** Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo

[recruitment@sutti.com](mailto:recruitment@sutti.com), e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello studio.



**CHIOCCIOLE** UN AFFARE  
DA 220 MILIONI DI EURO

**RepUP**, IL DIFENSORE  
DELLA REPUTAZIONE ONLINE

**Foradori Morei Teroldego**,  
saggezza femminile

**Zibo** e la **metamorfosi**  
(del raviolo)



L'elicoltura è in crescita e potrebbe generare 60mila posti di lavoro. È un mercato con ampi margini di guadagno, basti pensare che l'80% dei molluschi viene attualmente importato dall'estero

# CHIOCCIOLE UN AFFARE DA 220 MILIONI DI EURO

di francesca corradi

SIMONE SAMPÒ



“

I PAESI  
EXTRA UE,  
PIÙ IMPORTANTI  
IN TERMINI  
DI CAPACITÀ  
PRODUTTIVA  
SONO LA  
TURCHIA E IL  
MAROCCO

”

Nutriente, sostenibile, ricca di proteine: il futuro della cucina italiana è la chiocciola. Quello dell'allevamento di questi molluschi gasteropodi polmonati rappresenta uno dei fenomeni più interessanti osservabili attraverso la lente del food business.

In Europa, l'Italia è il Paese con la maggiore produzione di chioccioline, seguito dalla Spagna e dalla Grecia. Nel mondo è la Turchia a detenerne il primato con oltre 15mila tonnellate all'anno.

Un mercato dall'altissimo potenziale se si pensa che il consumo di chioccioline in tutto lo Stivale registra percentuali di crescita esponenziale, nell'ordine del +320%, secondo i dati Coldiretti.

Con l'elicicoltura 2.0 si sviluppa una nuova prospettiva per il settore, che non si esaurisce nella produzione primaria ma è capace di sviluppare una filiera completa in un'ottica imprenditoriale e in un'economia elicoidale. Il nuovo prototipo



# FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**  
**TEATRO NUOVO** Piazza San Babila 3, Milano

**ORE 12,15**  
Registrazione  
e welcome cocktail

**ORE 13,00**  
Premiazioni

**ORE 14,15**  
Lunch

PER INFORMAZIONI:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)  
+39 02.8424.3870

PARTNER

大成 DENTONS



#FoodcommunityAwards





di elicicoltore ha infatti l'opportunità di proporre anche prodotti già trasformati – conservati o surgelati – e valorizzare il sottoprodotto più famoso, la bava di lumaca. Utilizzata nel mercato del beauty, del pet care, in ambito farmaceutico e medico e a livello didattico e turistico, la chiocciola è a tutti gli effetti l'oro del futuro.

Il broker delle chioccioline **Simone Sampò**, 45enne, da tre anni alla guida dell'istituto internazionale d'elicoltura, ha raccontato a *MAG* le enormi potenzialità di questo mercato che cresce a doppia cifra e potrebbe generare 60mila posti di lavoro.

#### **Da sempre è un appassionato di chioccioline...**

Ho abbandonato la facoltà di economia e commercio e ho deciso di girare il mondo in cerca di chioccioline. Non è stato facile perché per 25 anni sono stato deriso, a cominciare dai miei coetanei che non credevano in questo business.

#### **E ne ha fatto un lavoro...**

Sì, una partenza sfortunata perché quando ho cominciato c'era pochissima informazione e così nell'arco di due anni ho esaurito i soldi per mandare avanti la mia attività. In un viaggio in Libano ho convertito dei campi coltivati ad hashish in allevamenti di chioccioline, per il semplice fatto che ai contadini i molluschi fruttavano decisamente di più. Sono diventato quindi broker di chioccioline andando a selezionare e gestire l'import e l'export dei migliori esemplari di chioccioline al mondo: ne esiste un tipo per ogni terroir e preparazione.

#### **Poi nel 2016 è stato eletto direttore dell'istituto internazionale d'elicoltura, anno in cui è iniziato il boom del settore...**

L'elicoltura nasce negli anni Settanta in seguito a leggi che proibivano o limitavano la raccolta per salvare alcune specie. Per quarant'anni, però, questa attività non è stata redditizia, le tecniche di allevamento adottate fino al 2016 erano poco efficaci, produttive e dinamiche.

Per anni c'è stata la tendenza a improvvisarsi elicicoltori, senza seguire un modello preciso e senza usufruire di assistenza qualificata che permette di non incorrere nei tipici errori che possono compromettere i risultati dei primi anni, portando alla sfiducia e all'abbandono dell'attività. Attraverso l'Istituto di Elicoltura ho cercato di costruire una rete capillare capace di offrire supporto, assistenza continua e tempestiva.



**220 milioni di € l'anno**

Indotto elicoltura in Italia



**1030 impianti**

di allevamento di chioccioline in Italia



**130 impianti**

**Il Piemonte** è la regione con più impianti di allevamento



**9mila**

Addetti nel comparto



### Chiocciola e lumaca, che differenza c'è?

In Italia identifichiamo la lumaca come un animaletto senza il guscio e chiocciola invece con il guscio. Chiocciola suona decisamente meglio rispetto a lumaca e poi è questo il nome corretto.

### Qual è l'indotto dell'elicicoltura?

In Italia il settore fattura 220 milioni di euro l'anno. La richiesta interna di chioccioline, per l'alimentazione, viene soddisfatta dalla produzione nazionale solo per il 20% generando ricavi di circa 40 milioni di euro. Gli impianti di allevamento di chioccioline in Italia sono 1030: la regione numericamente più ricca, con 130 realtà, è il Piemonte, mentre quella più povera il Molise, con tre.

### E il consumo è in forte aumento...

Si registrano percentuali di crescita esponenziale, +320% secondo i dati Coldiretti, a discapito della capacità interna di soddisfare la domanda. Il divario domanda e offerta ha, infatti, ampliato la forbice.

### In Italia l'80% delle chioccioline proviene dall'estero. Da dove?

Nord Africa, Polonia e Romania. La maggior parte del prodotto è un animale di raccolta e non di allevamento.



LE CHIOCCIOLE  
ANDRANNO A  
SOSTITUIRE LE  
CARNI ROSSE  
CHE NEL 2050,  
SI STIMA, NON  
BASTERANNO  
PER TUTTI



### Quali sono i numeri dell'elicicoltura nel mondo?

I Paesi extra Ue più importanti in termini di capacità produttiva sono la Turchia, con oltre 15mila tonnellate, e il Marocco, con oltre 12mila tonnellate, che però si contraddistinguono per volumi legati all'approvvigionamento dalla raccolta in natura.

Per quantità annue prodotte l'Italia è prima in Europa con 780 tonnellate, seguono Spagna con 570 tonnellate e Grecia con 320 tonnellate.

### Ci sono Paesi emergenti in questo settore?

Sì, la Georgia che sta raggiungendo volumi di produzione importanti e, entro la fine del 2019 si stima produrrà 800 tonnellate.

### Qual è il costo per aprire un allevamento di lumache?

Per un ettaro di terreno, che corrisponde all'incirca a 40 recinti di 160 metri quadrati ciascuno, è necessario un investimento di circa 40mila euro. Considerando circa 1.900 ore di lavoro, il ricavo annuale, derivante esclusivamente dalla vendita della produzione primaria, ovvero di lumache vive, potrebbe raggiungere i 50mila euro. A questo si può sommare un ricavo della filiera del valore stimato di circa 25mila euro e che consiste in eventuali attività derivanti dal commercio del prodotto conservato, dei prodotti di cosmetica e farmaceutica a base di bava, di progetti didattici e di eventuali manifestazioni.

### Ci sono agevolazioni?

Le regioni italiane prevedono un finanziamento a supporto del sistema agricolo attraverso il piano di sviluppo



28.11.2019 MILANO

FOURS SEASONS HOTEL • VIA GESÙ, 6/8



# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

In partnership con

**ICM** Advisors

Sponsor

**COOL HEAD EUROPE**   
We make the world a cooler place

Main partners



FOGLIA & PARTNERS  
TAX • LEGAL

**LATHAM & WATKINS**



**P&A**  
POGGI & ASSOCIATI

#SaveTheBrand     

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

Coffee experience | Team building ed eventi personalizzati dedicati al caffè.

# viaggi straordinari dentro una tazzina.



Per il tuo prossimo **evento aziendale** o di **team building** prova qualcosa di insolito, dinamico, energizzante.

**Un'immersione multisensoriale nel mondo del caffè** è un'esperienza in grado di coinvolgere e appassionare stimolando la curiosità e l'interazione di gruppi anche grandi di persone.

Sevengrams offre alle aziende un'ampia gamma di corsi e workshop che offrono un'alternativa divertente al classico team building.

**Degustazioni, eventi culturali, corsi pratici sul caffè:** qualunque sia l'occasione, possiamo progettare un'attività "su misura" per il tuo team o per i tuoi clienti.

Scopri di più, contattaci allo 02 36561122.

**coffeestudio**

Via Valparaiso, 9  
20144 Milano.

[www.7gr.it](http://www.7gr.it)

**7Gr.**

For  
espresso  
lovers  
only.





rurale e, in alternativa, i potenziali elicicoltori possono partecipare a bandi finalizzati a incentivare l'imprenditoria giovanile oppure ai fondi europei.

#### **Che differenza c'è tra chiocciola in natura e allevata?**

Nella prima purtroppo non si hanno tutele rispetto a cosa si sta mangiando oltre a non sapere l'età dell'animale e soprattutto cos'ha mangiato, fattore che influisce molto sul gusto del prodotto. La chiocciola allevata, invece, può essere monitorata e la carne risulta più morbida, con un sapore ben definito grazie a un regime alimentare controllato ricco di vitamine.

#### **La chiocciola quindi è il cibo del futuro?**

Sì, a livello nutrizionale è ricca di proteine (13,4%), con una percentuale minima di grassi (1,2%), addirittura meno della sogliola (2,4%).

#### **Una fonte proteica...**

Sì, le chioccioline andranno a sostituire le carni rosse, che nel 2050, si stima, non basteranno per tutti. È inoltre l'allevamento più sostenibile in natura, perché si utilizza tutto: le carni, le uova, la bava e i gusci.

#### **L'agricoltura è nemica delle chioccioline?**

Sì, quella intensiva con l'impiego di diserbanti lo è e la presenza dell'animale è inversamente proporzionale.

#### **C'è una stagionalità?**

Sì, d'inverno e d'estate si fermano le raccolte.

#### **Quanto è importante la ristorazione per questo mercato?**

Fondamentale perché educa il consumatore. La chiocciola metodo Cherasco, la cui raccolta avviene tra i dodici e quattordici mesi di età, quando la consistenza della carne è perfetta, è presente nei piatti di oltre 75 ristoranti stellati italiani e circa 40 ristoranti francesi.

#### **Di cosa si tratta?**

Quello che viene definito "metodo Cherasco" è una sorta di puzzle di tanti sistemi e studi che si sono sviluppati dal 2000 in poi e ho raccolto in questi anni. Ne è diventato un brand grazie alla stretta collaborazione con l'università di scienze gastronomiche di Pollenzo.

#### **Come si riconoscono le chioccioline allevate secondo questo metodo?**

C'è un bollino che viene dato a chi alleva in maniera sostenibile e all'aperto secondo un disciplinare.

#### **Qual è la percentuale di diffusione di questa tecnica?**

Oggi, in Italia, il 70% degli allevamenti segue il metodo. Nel 2020, invece, supereranno il 95%.

#### **Quali sono i vantaggi economici per l'allevatore associato a questo sistema?**

Conta oggi oltre 500 associati in Italia che ricevono una formazione preventiva e specializzata e vengono supportati nella massimizzazione della capacità di sviluppo del business.

A ogni produttore viene garantito l'acquisto di tutte le quantità desiderate riconoscendo cinque euro al chilo per il

#### **Quantità annue di chioccioline prodotte**

 **Italia**  
**780 tonnellate**

 **Spagna**  
**570 tonnellate**

 **Grecia**  
**320 tonnellate**



ritiro della produzione, che nel 2020 diventeranno 5,50 euro. Ovviamente si tratta della quota che l'allevatore non riesce a commercializzare sul mercato privato, quello più remunerativo, che può raggiungere i 15 euro al chilo.

### **Esiste uno sviluppo internazionale del brand...**

Sì, rappresenta l'obiettivo strategico di medio e lungo periodo dell'istituto. Recentemente la Georgia e il Marocco hanno aderito al modello per uno sviluppo ampio dell'elicicoltura, in termini di integrazione e alternativa ai sistemi di allevamento tradizionale. Siamo presenti in 14 Paesi: Marocco, Tunisia, Algeria, Libano, Giordania, Albania, Malta, Irlanda, Spagna, Grecia, Cipro, Ungheria, Croazia, Georgia. Recentemente abbiamo ricevuto la richiesta di adesione da parte del ministero dell'Agricoltura dell'Algeria, del Sud Africa e della Croazia.

### **Uscendo dall'ambito alimentare, come si guadagna con la chiocciola?**

Con l'acquisto o il noleggio del macchinario MullerOne, per l'estrazione diretta della bava di lumaca senza provocare sofferenza al mollusco, l'allevatore può diventare anche fornitore di bava per farmacie e industrie cosmetiche o farmaceutiche, incrementando i ricavi.

### **Quali sono le proprietà di quello che il ministero della Salute chiama "muco di lumaca"?**

È dotata di attività antiossidante, cicatrizzante, antibatterica, idratante, rigenerante. Pare sia anche molto utile per i disturbi dell'apparato digerente.

### **Non solo bava...**

L'istituto ha promosso iniziative con l'impiego dei molluschi nella pet therapy, dove soggetti con varie problematiche hanno seguito e accaduto gli animali nel ciclo naturale, e in laboratori didattici. Da poco la chiocciola è utilizzata anche in ambito



**Costo chioccioline  
metodo Cherasco**

**da 5,50 a 15  
euro al chilo**

beauty, con la snail therapy: la promessa è "riattivare il naturale flusso di energia" stimolando sul corpo umano il sistema del meridiano, la rete dei canali di energia codificata dalla medicina tradizionale cinese con chioccioline vive che passeggiano sulla pelle.

### **Nel calcolo dell'indotto ci sono anche numerosi eventi...**

Sì, abbiamo superato le oltre mille sagre e manifestazioni all'anno dedicate alla chiocciola. Si è da poco concluso il 48esimo Incontro internazionale di elicicoltura a Cherasco a cui hanno partecipato 22mila persone. A tal proposito le anticipo che il prossimo anno ci sarà l'Helix Fest 2020, un evento allargato che avrà come tema appunto l'economia elicoidale.

### **Quali sono le nuove frontiere dell'impiego della chiocciola?**

Le rilevo un progetto che trasformerà le lumache in cyborg: dotate di microchip aiuteranno a individuare il grado di inquinamento del terreno e studiare come togliere il glifosato.

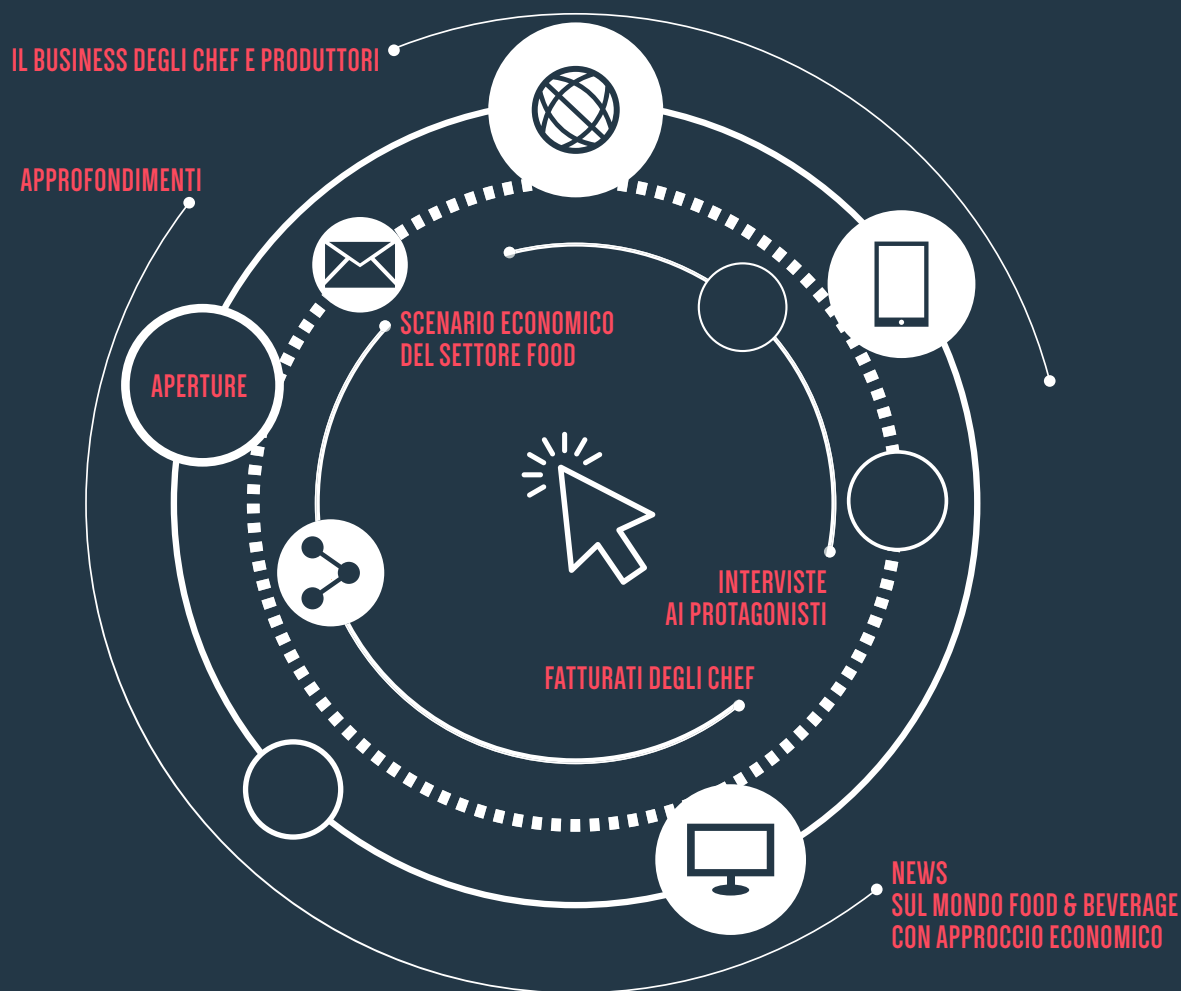
### **E, per quanto riguarda il business?**

La stima per annullare il divario tra importazione e produzione interna prevede che in Italia si sviluppino ulteriori 3.500 ettari di terreno adibiti ad allevamento. Il nostro obiettivo è far crescere tra il 200 e il 300%, generando così fino a 60mila potenziali posti di lavoro. 🍷



# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

# RepUP, il difensore della reputazione online

L'azienda tecnologica aiuta gli operatori dell'HO.RE.CA a gestire la web reputation e difendersi da giudizi negativi o false recensioni. Seed Money ha creduto nel progetto ed è entrata nel capitale



I locali di somministrazione in Italia sono circa 330mila, di cui 200mila già presenti su TripAdvisor. E se, secondo uno studio del portale numero uno di recensioni, nove italiani su dieci scelgono il ristorante dove mangiare basandosi sui giudizi online, è altrettanto vero che meno di una recensione su dieci oggi riceve una risposta adeguata. Sia in caso di commenti positivi, sia in quello di critiche più o meno aspre. Sono molte, infatti, le reazioni troppo istintive di osti e ristoratori, che nei casi più delicati (talvolta si assiste a veri e propri attacchi nei confronti degli esercenti) possono addirittura peggiorare la situazione.

RepUP nasce con una mission molto chiara: aiutare gli imprenditori della ristorazione a fronteggiare un mercato che è cambiato e che, se non gestito adeguatamente, può portare a una perdita di potenziali clienti e a riduzioni di fatturato.

«I ristoratori – spiega in proposito **Roberto Carcangiu**, un altro dei co-founder della startup – hanno bisogno di qualcuno che li sgravi completamente da questo lavoro, perché chi trascorre 12 ore al giorno in sala, in cucina, al bancone o alla cassa non ha il tempo di dedicarsi anche alle piattaforme di recensioni».

# RepUP

Ideata a settembre 2018 da **Salvatore Viola** e **Andrea Orchesi**, la startup dopo un anno di sviluppo si candida a fare le veci di ristoranti, bar, enoteche, pasticcerie e gelaterie, curando la *web reputation*, ovvero gestendo il confronto con il cliente, rispondendo, in primis, a tutte le recensioni negative entro 24 ore. RepUP, inoltre, si occupa di ringraziare per i commenti positivi lasciati dagli utenti rafforzando così il legame con il consumatore che, in questo modo, come conferma una recente ricerca di Harvard Business Review, si sentirà considerato e importante, applicando anche tecniche seo per migliorarne la visibilità sul web.

Tra le ulteriori attività di RepUP c'è anche l'aggiornamento dei profili degli esercizi commerciali sui social, incluse le immagini. Grazie all'app RepAdvisor, il sistema è inoltre in grado di organizzare e conservare i dati e i contatti dei clienti, utile al gestore per mantenere un rapporto diretto con il pubblico e segnalare, ad esempio, un evento o una promozione.

«Al costo di un coperto al giorno, ci prendiamo cura dei profili degli esercizi, rispondiamo tempestivamente alle recensioni negative in modo competente, gestendo i social e fornendo il controllo totale dell'immagine online. Liberiamo così gli operatori da ogni pensiero. Trasformare le criticità in opportunità è la nostra mission», spiega Viola.

## SOCI

Andrea Orchesi (presidente), Salvatore Viola (Ceo), Laura Loprieno (Cmo), Barbara Perego (Coo)

## FINANZIATORI

SeedMoney

## FUTURO

Consolidare il mercato nazionale e avviare il processo d'internazionalizzazione

L'idea di RepUP è quella di puntare, in questa prima fase di sviluppo, a conquistare una quota pari al 5% del mercato, massimizzando un'offerta che per l'utilizzo del pacchetto base dei servizi prevede un canone di 29,90 euro al mese.

Anche Seed Money – la società specializzata nel lancio di startup ad alto valore innovativo, composta da un team di 170 business angel – ha creduto in RepUP e, dopo la prima fase di affiancamento, è entrata nel capitale. «La gestione della reputazione online nel mondo del food e della ristorazione è un tema delicato, ma di grande impatto sul fatturato dei locali di somministrazione», ha dichiarato **Federico Barcherini**, co-founder di Seed Money.

L'obiettivo dichiarato è ora quello di accelerare ulteriormente la crescita in Italia della società nei prossimi mesi, strizzando l'occhio per il futuro prossimo all'espansione all'estero e partendo dai Paesi anglosassoni. (f.c.) 





# FORADORI MOREI TEROLDEGO, saggezza femminile

di uomo senza loden\*

Alle donne ho fatto cenno nel mio ultimo articolo. Il caso ha fatto il resto.

L'inserto del *Corriere della Sera* COOK #13 cita **Skye Gyngell**. Skye, scopro, vince nel 2011 la prima stella Michelin. L'anno seguente vi rinuncia. Troppa pressione. Skye dichiara a COOK di avere deciso (di avere deciso!!) di essere "una donna che si diverte lavorando. Non ho ansie da competizione. Le cose cambiano, sempre. Se solo lo sapessimo, non soffriremmo". "Spring – continua parlando del suo ristorante – mi rappresenta fino in fondo. Parla di ciò che ho dentro. Un progetto che ho creato senza pensare a quanto avrei

guadagnato". E non basta: "Sono una donna che cucina. Non mi identifico con l'idea di chef. [...] Questo lavoro mi piace perché mi consente di dare sfogo al mio desiderio materno di nutrire. E anche al mio senso estetico: cucinare è un gesto artistico".

Spero che COOK e il nostro direttore mi perdoneranno per avere così tanto attinto al virgolettato, ma non ho potuto non richiamare parole così illuminanti e illuminate. Una donna che cucina, il desiderio materno di nutrire, il senso estetico del gesto quotidiano. Niente ansia da competizione. Skye non è una cuoca: è una maestra di vita.

Fissando lo sguardo della mente sullo stereotipo dello chef, in cui Skye non si riconosce e dal quale anzi si allontana, ho avuto un momento di disagio. Quanta competitività negativa ritroviamo nella nostra professione avendo noi, non di rado, smarrito il senso e il piacere del pensiero, della riflessione, del significato delle singole parole? Quanto di ciò che facciamo si orienta unicamente al denaro e alla gloria del momento? Stiamo formando giovani che, accantonando il significato e il piacere del pensiero profondo, saranno sempre più schiavi delle procedure e dei contratti-tipo?

Non tutto è perduto. Non sarà la bellezza a salvarci (anche se un contratto ben scritto è, a modo suo, bello) bensì la tecnologia. A condizione di saperne fare buon uso, delegando a essa tutto ciò che è ripetitivo e ripetibile e riservando a noi la parte creativa, intellettuale. E sono convinto che questo condurrà a risultati, economici e di fama, su basi però differenti (e quindi positive) rispetto a quelle dei sodali di Gekko.

Il vino.

**Elisabetta Foradori** è una donna che opera e crea nel mondo del vino. Un piccolo passaggio sul sito dell'azienda è illuminante. Certamente migliorabile sul piano della facilità di navigazione (specie da dispositivo mobile), il sito di Foradori trasmette leggiadria, eleganza, assenza di arroganza. Non può essere un caso. "In natura non esiste nulla di unico.

La natura è fatta di variabilità", si legge a un certo punto nel sito. Questa frase esprime tutta la dolcezza e la capacità di amare che solo una donna è in rado di esprimere. Ed è esattamente il pensiero di Skye.

Foradori Morei Teroldego Vigneti delle Dolomiti IGT 2016 fermenta sulle bucce in anfora per otto mesi. Moeri, cioè scuro. Nel bicchiere, infatti, questo vino colpisce per la profondità del colore: lo descriverei come rosso granato abissale (lo so: non esiste tra i termini dell'ortodossia...).

Al naso, la mineralità si percepisce, ma non invade. L'utilizzo dell'anfora genera profumi che potrebbero spiazzare chi non legge MAG. Niente vaniglia, niente tannini legnosi. Elisabetta descrive il paesaggio delle Dolomiti. Ci tengo a sottolineare: non le Dolomiti, bensì il paesaggio delle Dolomiti, quella sensazione di maestosa tranquillità che ci pervade dall'osservazione a distanza. Non mancano prugna (avete presente quelle ancora un po' dure?) e suggestione di fiori di montagna. Al palato, Morei esprime un corpo importante ma non invadente, con un interessante equilibrio tra freschezza e una lieve sapidità, avvolte da tannini, delicati a dispetto del colore. Lunchezza e morbidezza trasmettono un senso quasi di serenità. Elisabetta Foradori e Skye Gyngell. Due donne. Visione rilassata, materna, non competitiva. Il medesimo obiettivo. Raggiunto. ■



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

# Zibo e la metamorfosi (del raviolo)

di francesca corradi

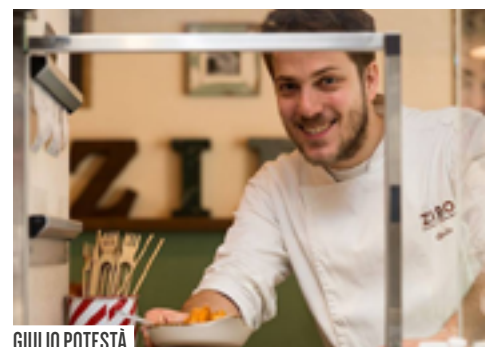
La storia di Zibo inizia su quattro ruote alcuni anni fa. I protagonisti sono due giovani che, dopo due anni on the road, decidono di parcheggiare il camioncino gourmet. Il progetto gastronomico mette così radici, nel vero senso della parola, e nel 2017 **Giulio Potestà** (uno dei due soci), con quella che oggi è la moglie, **Laura Riccardi**, apre il "campo base" a Milano, in via Caminadella, nel cuore di Sant'Ambrogio. Zibo diventa un bistrot con una cucina senza troppi fronzoli, autentica e con una buona dose di creatività.

Nel menù ci sono gli sfizi, i primi raviolizzati e la sezione "altri piatti", tutti uniti dal sapore ricco e deciso. Per cominciare è perfetto il formaggio primosale in crosta di fiocchi di mais servito con marmellata di cipolle rosse: il fritto è asciutto e leggero. Il cavallo di battaglia di Zibo sono i tortelloni chiusi a mano, in grado di racchiudere la tradizione e dove il gusto sta più nel ripieno che nel condimento: da quelli alla carbonara, con fonduta di cacio e pepe all'interno e guanciale croccante sopra, ai saporiti gyoza ripieni di ossobuco alla milanese, un mix esplosivo.

Un piatto davvero ben fatto è il sandwich al pastrami, realizzato internamente partendo da una carne di manzo locale – proveniente da una cascina a pochi chilometri da Milano – che viene speziata, affumicata e cotta a bassa temperatura. E, per finire, la catalana con liquirizia appaga lo stomaco e colpisce il cuore anche dei meno golosi.

Zibo è ospitato in un locale lungo e stretto, che ricorda la tipica osteria milanese. Alle pareti c'è qualche oggetto vintage e sul tavolo una semplice tovaglietta di carta e un mazzolino di fiori. L'atmosfera è casalinga e il servizio attento ed empatico. Non è certo un luogo romantico ma è perfetto per una cena informale o un pasto frugale, vista la velocità nella preparazione dei piatti.

**Prezzi.** a partire da 25 euro. 🍽️



GIULIO POTESITÀ

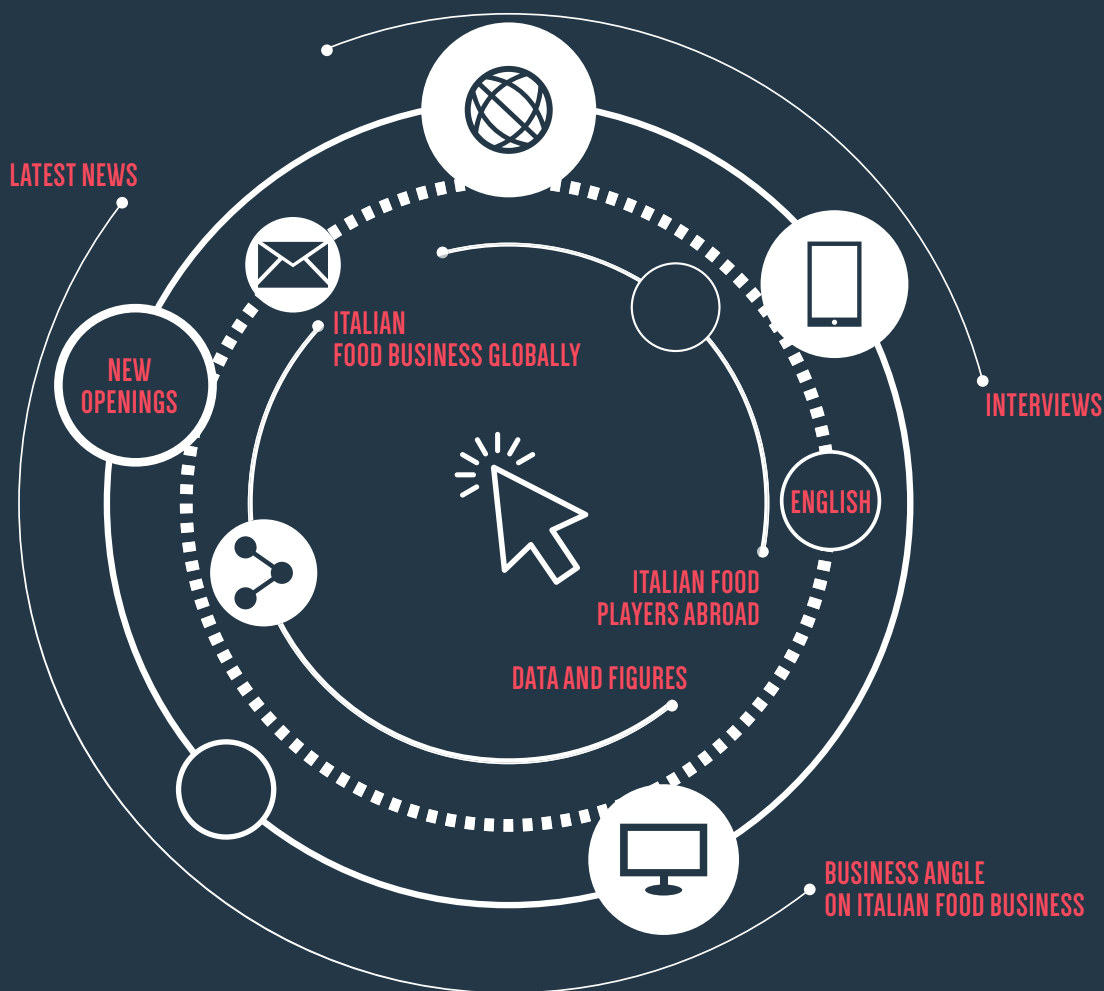


**ZIBO.** Via Caminadella 21, Milano (MI) - [zibocuochiitineranti.it](http://zibocuochiitineranti.it)



# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



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



# unbuonavvocato.it

## LAVORI E INCASSI



**IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA  
DI SERVIZI LEGALI CONSUMER**

**SCARICA L'APP SU**



**SEGUICI SU**



Per informazioni: [www.unbuonavvocato.it](http://www.unbuonavvocato.it) • [info@unbuonavvocato.it](mailto:info@unbuonavvocato.it) • +39 02 8424 3870