

Umberto Lago



Ufficio professionale: Via Battaglione Framarin14,
36100 Vicenza, Italia
Tel. +39 0444 398939, Fax +39 0444 398989

Uffici Università: Dipartimento di Scienze Aziendali,
via Capo di Lucca 34, 40126 Bologna,
Complesso Alberti, Piazza Teatini 13, 47921 Rimini

e-mail: lago@pllc.it
umberto.lago@unibo.it
pec: umberto.lago@pec.it

INFORMAZIONI PERSONALI



FORMAZIONE E TITOLI

Ph.D. in Strategic Management, Imperial College (2001)	Londra
Diploma Dott. Commercialista/Revisore legale, Università Ca' Foscari (1990)	Venezia
Laurea in Economia Aziendale, Università Bocconi (1989)	Milano
Diploma di maturità classica, Liceo Pigafetta (1983)	Vicenza

ATTIVITA' CORRENTI

1. Dottore Commercialista presso PLLC - Diritto e Finanza d'Impresa	Vicenza
2. Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Bologna	Bologna

ATTIVITA' PRECEDENTI

1. Amministratore Unico presso AIM Vicenza SpA	Vicenza
2. Presidente e vice-Presidente UEFA Club Financial Control Body I.C.	Nyon (CH)
3. Amministratore Unico Rimini Holding SpA	Rimini
4. Assessore al Bilancio e alle Aziende partecipate del Comune di Vicenza	Vicenza
5. Professore a contratto di Economia Aziendale, Università Bocconi	Milano
6. Docente di Strategia Aziendale, SDA Bocconi School of Management	Milano
7. Consulente presso Monitor Company	Milano

ATTIVITA' CORRENTI

1. Dottore commercialista (oggi presso PLLC - Diritto e Finanza d'Impresa): Luglio 1992 - Oggi

Dal 1992 opero costantemente nella consulenza alle imprese, anche in qualità di dottore commercialista e revisore dei conti iscritto all'Albo dei Revisori Legali. Ho ricoperto e ricopro tuttora incarichi di sindaco, amministratore, liquidatore per società private e pubbliche.

La mia attività si svolge prevalentemente nelle seguenti aree:

- Consulenza direzionale: valutazione di business model, predisposizione di strategie di crescita, anche per start-up, valutazione del posizionamento dei marchi, redazione di piani industriali finalizzati alla crescita anche tramite l'ingresso di partner istituzionali (fondi di venture capital), ricerca di fondi per la crescita, strategie di aggregazione tramite fusioni e acquisizioni, valutazioni aziendali (per fusioni, acquisizioni, piani di stock option), valutazioni di marchi.
- Ristrutturazioni e crisi d'impresa: ho operato sia come redattore di piani di risanamento, sia come attestatore di piani di ristrutturazione del debito, di concordati liquidatori e in continuità. Ho presentato/attestato oltre 25 piani negli ultimi 8 anni, presso i Tribunali di Vicenza, Venezia, Trento, Brescia, Rimini. Sono stato nominato presidente del CdA di aziende in fase di transizione e di crisi per guidarle nelle procedure di risanamento. Sono attualmente liquidatore giudiziale di 7 società presso il Tribunale di Venezia. Nel corso del 2020 ho venduto mediante procedura competitiva gli *asset* dell'Interporto di Venezia per un controvalore di circa € 30 milioni, consentendo la continuità aziendale, il mantenimento dei posti di lavoro e la soddisfazione dei creditori. Ho assunto la carica di Liquidatore di società e di Amministratore Unico di società in Concordato fallimentare, al fine di eseguire il piano concordatario, nell'interesse dei creditori. Sono stato relatore sul nuovo codice della Crisi d'Impresa per conto di Didacom e ho partecipato a diversi corsi sulla crisi d'impresa organizzati da Giuffrè, Fallimenti e Società, Istituto Curatori.

Sono stato consulente di club di calcio professionistico, italiani ed esteri, per i quali ho eseguito valutazioni, analisi finanziarie e business plan. Sono membro della Commissione Nazionale Dottori Commercialisti sul calcio professionistico.

Sono stato Presidente e Coordinatore delle Commissioni di Studio sul Controllo di Gestione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Vicenza.

2. Professore Associato di Economia e gestione delle imprese presso L'Università degli Studi di Bologna: Aprile 2001 - Oggi

ATTIVITA' DIDATTICA

- Docente di Economia e Gestione delle Imprese, di Strategia e di Strategic Management presso le sedi di Bologna, Rimini, Forlì.
- Docente presso diversi corsi Master dell'Università di Bologna e di Alma Graduate School.
- Responsabile per l'organizzazione e per la docenza di diversi corsi per aziende e per pubbliche amministrazioni.
- Autore di numerosi casi aziendali.

ATTIVITA' SCIENTIFICA: PRINCIPALI PUBBLICAZIONI

Libri

Reinventing Giants: How Chinese Global Competitor Haier Has Changed the Way Big

Companies Transform, con William A. Fischer e Fang Liu, Jossey-Bass/Wiley, San Francisco, Aprile 2013

Il libro è stato tradotto in Cinese e Giapponese e selezionato in una shortlist di 8 libri per il Best Management Book Award 2012-13 attribuito da Thinkers 50, London, UK..

Il business del calcio, successi sportivi e rovesci finanziari, con A. Baroncelli e S. Szymanski, EGEA, Milano, Maggio 2004.

Grande distribuzione e piccola e media industria, le strutture di governo nei canali distributivi, EGEA, Milano, Maggio 2002.

Gestione strategica nelle PMI: una raccolta di casi con M. Minoja, EGEA, Milano, Ottobre 1998.

Articoli e contributi in libri (selezione)

Haier: Capabilities, Coherence and Consistency, con William A. Fischer e Fang Liu, in *Strategy+Business*, Booz&Co., 2015.

Managing brand extension via licensing: An investigation into the high-end fashion industry (con M. Colucci e E. Montaguti), in *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, 2008.

Guest editor del *Journal of Sports Economics* (con R. Simmons and Stefan Szymanski), Volume 7, Number 1, February 2006., Special Issue: The financial crisis in European Football. All'interno del numero:

- The financial Crisis in European football: an introduction (con R. Simmons and Stefan Szymanski),
- Italian Football (con Alessandro Baroncelli).

Canale elettronico e conflitto strutturale nelle catene distributive (con A. Marcati e A. Manaresi), in *Industria e Distribuzione*, n.3, 2000

Altre attività

Sono stato visiting Professor of Management presso la **UIBE** (University of International Business and Economics), Pechino.

Partecipo come relatore a diverse conferenze nazionali e internazionali, programmi di dottorato internazionali, dibattiti pubblici, presentazioni di libri.

ATTIVITA' PRECEDENTI

1. Amministratore Unico presso AIM Vicenza SpA: Luglio 2017 – Ottobre 2018

AIM Vicenza Spa è una multiutility controllata dal Comune di Vicenza che, attraverso le proprie società controllate, opera nei settori della distribuzione e del trading del calore e delle reti tecnologiche, dell'igiene ambientale e del verde pubblico, della sosta e della manutenzione del patrimonio immobiliare e monumentale. Nel 2017 ha registrato un valore della produzione di oltre € 260 milioni, un EBITDA di € 48 milioni e un utile netto di € 9 milioni. Impiega oltre 620 persone.

Come Amministratore Unico, ero responsabile per ogni atto del Gruppo, dal bilancio di esercizio alla definizione del trattamento pensionistico per i lavoratori in uscita, dalla decisione sulle alleanze ai piani di ristrutturazione per le partecipate.

Nel settembre del 2017 e poi ancora nell'agosto del 2018, il Gruppo ha emesso un *unrated corporate bond* per un ammontare totale di € 80 milioni, quotato alla Borsa valori di Dublino.

Mi sono dimesso dal ruolo, come concordato con il Sindaco che mi aveva nominato, in seguito alle elezioni amministrative cittadine. **Il bilancio chiuso al 31.12.2018 è stato il miglior bilancio nella storia della società.**

2. Membro, Presidente ad interim, Vice Presidente, UEFA Club Financial Control Body Investigatory Chamber : Giugno 2010 – Aprile 2017

Nel 2008, in seguito ai miei studi sugli aspetti economico-finanziari del mondo del calcio, sono stato chiamato dalla UEFA per prestare attività di **consulenza nell'elaborazione dei concetti e delle regole di base di quello che sarebbe poi diventato il Fair Play Finanziario** nel calcio professionistico. Ho partecipato, assieme a due altri consulenti, a tutti i lavori di stesura delle regole principali, interfacciandomi con il Presidente e con il Segretario Generale della UEFA. In seguito a tale attività, sono stato nominato membro nel panel di esperti indipendenti costituito dalla UEFA per il controllo finanziario dei club calcistici (Club Financial Control Panel) poi diventato **Uefa Club Financial Control Body (CFCB)**.

In tale ruolo, la mia attività è consistita prevalentemente nel:

- valutare i piani di ristrutturazione dei club;
- incontrare i club per discutere i loro piani di ristrutturazione;
- raggiungere accordi transattivi con i club ove possibile;
- presentare i casi alla Camera Giudicante del CFCB proponendo adeguate sanzioni;
- presentare ai club e ai delegati delle Federazioni Nazionali le regole del Fair Play Finanziario e le prassi seguite dal CFCB;
- partecipare come relatore a conferenze nazionali e internazionali su tali argomenti.

Nel maggio del 2014, in seguito alla prematura scomparsa del Presidente, sono stato nominato dai miei colleghi **Presidente ad interim della Camera Investigativa dell'UEFA CFCB**. In tale funzione, ho **presieduto alla prima applicazione del Fair Play Finanziario** e ho personalmente negoziato e firmato tutti gli accordi transattivi (*Settlement Agreement*) chiusi con i club nelle prime due stagioni di attività.

Dal settembre 2015, in seguito alla nomina a Presidente della Camera Investigativa di un ex primo ministro belga, sono stato nominato **Vice Presidente della Camera Investigativa dell'UEFA CFCB**, ruolo che ho lasciato nell'aprile del 2017.

3. Amministratore Unico Rimini Holding Spa: Agosto 2013 – Agosto 2016

Nell'agosto del 2013 sono stato nominato amministratore unico di Rimini Holding, una società del Comune di Rimini che detiene partecipazioni in 14 aziende partecipate (controllate e non controllate), che operano in diversi settori, dai servizi pubblici al settore fieristico, per un valore totale delle partecipazioni pari a € 212 milioni, circa.

Il mandato che ho ricevuto, all'atto della nomina, è stato quello di procedere ad una razionalizzazione delle partecipazioni, con alienazione delle partecipazioni non strategiche e risanamento delle partecipazioni in perdita. In accordo al programma, ho promosso una serie di dismissioni e fusioni, alcune già portate a termine, altre ancora in itinere.

L'attività più significativa di questo processo è stata la implementazione del processo di privatizzazione, tramite la quotazione in Borsa, della partecipata Rimini Fiera S.p.A. Il processo ha comportato una sostanziale **riorganizzazione di tutto il polo fieristico-congressuale del Comune di Rimini e la fusione con la Fiera di Vicenza**, che ha prodotto uno dei più importanti player del settore fieristico italiano.

4. Assessore al Bilancio, alle finanze, alle aziende partecipate e alle politiche comunitarie del Comune di Vicenza: Giugno 2008 – Giugno 2013

Durante il periodo di mandato (2008-2013), nelle aree sotto la mia supervisione, sono stati conseguiti i seguenti risultati:

Bilancio

Incremento del patrimonio netto da € 588 ml. nel 2007 a € 638 ml. nel 2012. Nel medesimo periodo, riduzione dell'indebitamento da € 73,3 ml. a € 60,5 ml.

Rispetto del patto di stabilità nel corso di tutto il mandato amministrativo, nonostante i pesanti tagli ai trasferimenti dello Stato.

Dal 2010, sono state poste in essere operazioni di estinzione anticipata dei mutui con la Cassa DDPP (per circa 30 milioni di euro) per le quali il Comune di Vicenza si è qualificato come "ente virtuoso", introitando dallo Stato premi in denaro per circa 3,5 milioni di euro.

Nel 2013, alla fine del mio mandato, secondo uno studio di Confartigianato pubblicato nel Corriere della Sera (23/02/2017), **il Comune di Vicenza era il Comune più efficiente d'Italia**, con un livello di costi inferiore del 28,9% rispetto al fabbisogno standard, mantenendo inalterato il livello di servizio offerto ai cittadini.

Aziende partecipate

Riordino delle partecipazioni del Comune, con dismissione delle partecipazioni non strategiche o in perdita, e risanamento delle partecipate strategiche. In particolare:

- vendita delle azioni in A4 Holding S.p.A., con una rilevante plusvalenza,
- ristrutturazione della locale multiutility (Gruppo AIM) che nel 2007 presentava una perdita ante imposte di € 6,3 milioni e nel 2013 un utile ante imposte di € 15,8 milioni, con un fatturato in crescita di quasi il 30% e investimenti in crescita.

5. Professore a contratto di Ec. Aziendale, Univ. Bocconi, Milano: Luglio 1992 – Marzo 2001

- Professore a contratto presso la Cattedra di Economia Aziendale
- Docente dei corsi di Economia Aziendale e di Strategia e Politica Aziendale
- Docente nel corso di Strategia (con V. Coda e G. Brunetti) nel programma Ph.D.

6. Docente di Strategia Aziendale, SDA Bocconi, Milano: Luglio 1992 – Marzo 2001

- Docente dell'area Strategia della SDA Bocconi
- Docente del corso di Strategia (in inglese) nel programma MIEM (Master in International Economics and Management) della SDA Bocconi
- Docente nei corsi di Strategia nei programmi MBA e MPI (Master Piccole Imprese) della SDA Bocconi
- Docente in corsi destinati a manager e imprenditori (in Italia e all'estero) presso la SDA Bocconi
- Creazione e direzione di corsi della SDA Bocconi per manager e imprenditori.
- Autore di numerosi casi aziendali.

7. Consulente presso Monitor Company, Milano: Aprile 1990 – Giugno 1992

Sono stato consulente in progetti di analisi strategica (analisi di mercato e analisi del posizionamento strategico) per importanti gruppi nazionali e internazionali operanti nei settori dei beni di consumo, telecomunicazioni, energia (tra i quali: Kuwait Petroleum, Whirlpool, Telecom Italia).

ALTRE INFORMAZIONI

Lingue: Italiano madrelingua, fluente in inglese orale e scritto, buona conoscenza di francese e spagnolo.

Hobby: mi piace praticare sport (corsa, tennis, sci, bicicletta), leggere, viaggiare, camminare in montagna.

Profilo LinkedIn @: <https://www.linkedin.com/in/umberto-lago-227a5a3>

Vicenza, febbraio 2022