LC PUBLISHING GROUP

MAG

159 • 22.03.2021

Calici e pandette
RICORDANDO GASTEL, OLTRE LE NUVOLE CON ELENA WALCH

Le tavole della legge
CLIVATI, A PRANZO IN PASTICCERIA

Speciale
SUSTAINABILITY DAY



ROSSI D'ANGERA, PIANO D'AZIONE

Barbara Kalin, dalla scorsa estate, è socio di maggioranza della storica distilleria sul Lago Maggiore. Tra gli obiettivi c'è il raddoppio di produzione e fatturato e la diffusione capillare nel Paese

CALENDARIO EVENTI 2021

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 36727659

LEGALCOMMUNITY AWARDS

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

Energy Awards	Milano, 29/04/2021
Tax Awards	NEW DATE Milano, 10/05/2021
IP&TMT Awards	Milano, 13/05/2021
Finance Awards	Milano, 27/05/2021
Corporate Awards	Milano, 10/06/2021
Forty under 40 Awards Italy	NEW DATE Milano, 21/06/2021
Italian Awards	Roma, 08/07/2021
Labour Awards	Milano, 09/09/2021
Litigation Awards	Milano, 16/09/2021
LC Marketing Awards	Milano, 28/10/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano, 7-11/06/2021

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

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

Inhousecommunity Day	Roma, 30/09-01/10/2021

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

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

Inhousecommunity Awards Italia	Milano, 14/10/2021
Gold Awards	Madrid, 04/11/2021
Inhousecommunity Awards Switzerland	Milano, 25/11/2021

FOODCOMMUNITY AWARDS

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

Save the Brand	Milano, 24/06/2021
Foodcommunity Awards	Milano, 29/11/2021

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

L' evento annuale globale per la finance community.

Financecommunity Week	Milano, 15-19/11/2021

FINANCECOMMUNITY AWARDS

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

Financecommunity Awards	Milano, 18/11/2021

LC

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

Corporate Music Contest	Milano, 09/06/2021
Sustainability Day	Milano, 11/11/2021
Sustainability Awards	Milano, 11/11/2021

Iberian Lawyer

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

Labour Awards - Portugal	Edizione 2020 riprogrammata a Lisbona, 21/05/2021
Labour Awards - Spain	Madrid, 06/05/2021
IP & TMT Awards - Spain	Madrid, 20/05/2021
InspiraLaw	Madrid, 25/05/2021
IP & TMT Awards - Portugal	Lisbona, 13/07/2021
Forty under 40 Awards	Madrid, 23/09/2021
LegalDay	Madrid, 04/11/2021
Gold Awards	Madrid, 04/11/2021
Labour Awards - Portugal	Lisbona, 02/12/2021

The Latin American LAWYER

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

Energy & Infrastructure Awards	Sao Paulo, 21/10/2021

SE I CLIENTI DICONO AGLI AVVOCATI COME LAVORARE

di nicola di molfetta

«Quando sono nella mia stanza e sono impegnato nello studio di una causa o nella preparazione di un contratto, spengo tutti i telefoni, metto l'orologio in un cassetto della scrivania e mi dedico a quello che ho da fare senza ammettere alcuna distrazione».
Ricordo queste parole come se l'avvocato che le ha pronunciate me le avesse dette ieri. Eravamo a Torino. E l'avvocato rivendicava il suo diritto/dovere a rimbalzare ogni possibile fonte di disturbo per poter svolgere al meglio il suo compito. Poco importava se l'intromissione provenisse da un altro cliente. Nulla contava il fatto che questi potesse risentirsi del fatto di essere stato cortesemente invitato a mettersi pazientemente in fila. Altri tempi. È vero. Ma non parliamo di secoli fa.

"Lo studio è mio e lo gestisco io"? Attenzione, non è più così. Nel bene e nel male. Almeno a giudicare dall'onda di richieste di compliance che dal mercato arriva ai consulenti sul fronte Esg e Csr.

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

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

MAG
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
FINANCECOMMUNITY
INHOUSECOMMUNITY
INHOUSECOMMUNITYUS
FOODCOMMUNITY
FOODCOMMUNITYNEWS
Iberian Lawyer
The Latin American LAWYER

LC srl
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoi 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 36727659

La responsabilità sociale e di governance, prima ancora di quella ambientale, a cui sempre di più i grandi clienti si richiamano ricade a cascata sulle organizzazioni legali che vogliono continuare a fornire ad esse i loro servigi.

La questione è decisamente rilevante perché implica grandi riforme nell'organizzazione delle strutture in cui operano gli avvocati d'affari (e non solo). Essere o meno compliant rispetto a determinati standard e policy che i clienti osservano rigorosamente, da oggi in poi, farà la differenza tra la possibilità di essere ancora nel loro panel di studi di riferimento oppure no.

Ovvio che nessuno obbliga nessuno a fare alcunché. Eppure, se chi decide di seguire determinati standard nella organizzazione della propria struttura si pone l'obiettivo di avere a che fare con partner fatti a propria immagine e somiglianza, allora è evidente che gli spazi lasciati all'autonomia gestionale sono destinati a restringersi sempre di più.

Non parliamo di fantascenari legali. In questo numero di MAG la collega Ilaria Iaquinta racconta nel dettaglio la "Lettera agli studi e consulenti legali" inviata dal Legal Regulatory and Compliance Affairs di Eni Gas e Luce. Vi invito a leggerla con grande attenzione (sempre che non siate già tra coloro i quali l'hanno ricevuta). Si tratta di un documento di grande rilevanza perché ci dà una chiara misura di fino a che punto si può spingere l'aspettativa dei clienti rispetto alla capacità di uno studio legale di essere Esg o Csr *compliant*.

Nella missiva si chiede non solo una generica attenzione alle tematiche della diversity, dell'equilibrio di genere e delle pari opportunità. Ma si entra anche nella organizzazione del lavoro dello studio legale invocando il diritto alla disconnessione, suggerendo di non fare più 5 riunioni al giorno, di limitare il contenzioso e di impegnarsi alla semplicità e alla chiarezza nella predisposizione di accordi negoziali e contratti. Si chiedono azioni concrete, non dichiarazioni di principio.

Si tratta di un caso isolato? Non siamo (ancora) in grado di dirlo con assoluta certezza. Si tratta di un benchmark a cui potranno fare riferimento o dal quale potranno trarre ispirazione anche altre realtà? Non possiamo affatto escluderlo. Anche perché l'iniziativa promossa dalla società del Gruppo Eni si inserisce in un contesto storico, sociale ed economico dove il ritorno alla centralità della persona è un obiettivo che qualifica sempre di più il *purpose* di ogni organizzazione che voglia consolidare il proprio posizionamento di mercato investendo anche sulla reputazione.

E gli avvocati?
A loro non resta che osservare, ascoltare e poi agire di conseguenza.

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE E DI GOVERNANCE, PRIMA ANCORA DI QUELLA AMBIENTALE, A CUI SEMPRE DI PIÙ I GRANDI CLIENTI SI RICHIAMANO RICADE A CASCATA SULLE ORGANIZZAZIONI LEGALI CHE VOGLIONO CONTINUARE A FORNIRE AD ESSE I LORO SERVIGI

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8ª Edizione

energy

29.04.2021 • ORE 19.15

MILANO

SCOPRI I FINALISTI

#LcEnergyAwards

Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LEGALCOMMUNITY AWARDS

energy 29.04.2021

GIURIA



Antonio Adami
Senior Director and General Counsel EMEA,
Canadian Solar



Moreno Bisio
Head of Legal Affairs Wind & Business Development,
ERG



Roberto Casuccio
Investment Manager,
Glennmont Partners



Matteo Cimenti
Responsabile Ufficio Legale,
Butan Gas



Giuseppe Conticchio
Legal Counsel,
Global Solar Fund



Giulio Fazio
General Counsel,
Enel



Claudia Fornaro
Managing Director – Co-Head,
Mediobanca Energy Team



Ernesto Magnani
Executive President,
Stern Energy



Alessio Minutoli
General Counsel,
Italgas



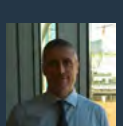
Ginevra Orsini
Head of Legal Department,
Athena Investments A/S



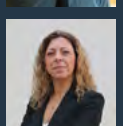
Federico Piccaluga
Group General Counsel,
Gruppo Duferco



Saverio Rodà
Investment Director,
Tages Capital SGR



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



Alessandra Ugoli
Country Manager Italia – Tax Advisor,
Quintas Energy



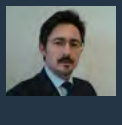
Andrea Ancora
Group General Counsel,
Sofinter



Stefano Brogelli
Legal & Compliance Director,
Axpo



Michele Catanzaro
General Counsel Italy,
NextEnergy Capital Group



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



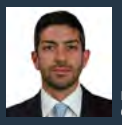
Francesca Covone
Responsabile Affari Legali e Societari,
Terna



Alessandra Ferrari
General Counsel,
A2A



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



Davide Manunta
Head of Energy Sector,
Cdp Equity



Andrea Navarra
General Counsel,
ERG



Pietro Pacchione
Head of Project Development and Asset Management,
Tages Capital SGR



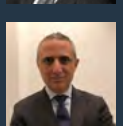
Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari,
Tirreno Power



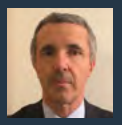
Mario Schirru
Executive Vice President Operations / IT,
Encavis AG



Alberto Torini
Responsabile Unite Affari Legali – Corporate Finance
SACE



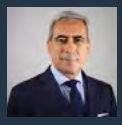
Luca Zerbo
Responsabile Project Finance,
Banco BPM



Gregorio Angelini
Coordinatore Energy & Project Finance,
BNL Gruppo BNP Paribas



Mirco Bucci
Administration, Finance & Control, Tax Manager,
EF SOLARE ITALIA



Raffaele Chiulli
Presidente,
SAFE



Antonio Conforti
Responsabile Legale e Affari Societari,
Arpinge



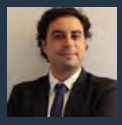
Eugenio De Blasio
Founder & CEO,
Green Arrow Capital



Andrea Fiocchi
Head of Renewables Energies,
Engie Italia



Anna Serena Guadalupi
Responsabile Affari Regolatori,
Sorgenia



Giuseppe Maronna
Head of M&A Italy,
Sonnedix



Giuseppe Nicosia
Head of Tax,
Snam



Diego Pellegrino
Amministratore delegato, Eroga Energia – Portavoce, A.R.T.E. *Associazione Reseller e Trader dell'Energia*



Giuseppe Pizzuto
General Counsel,
VEI Green



Marco Tabasso
Director Origination e BD Europa,
Alleans Renewables

Angela Tornatora
General Counsel,
ENGIE Italia

Giuseppe A. Biacca
Director of Legal IP Group,
Gruppo API

Vita Capria
Head of Legal,
EF SOLARE ITALIA

Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs, *Tages Capital SGR*

Michela Conocchia
Responsabile Affari Legali e Societari,
Asja Ambiente Italia

Sara Di Mario
Chief Operating Officer – Clean Energy & Infrastructure,
Green Arrow Capital SGR

Giuseppe Fiorentino
Energy Policy Manager & Sourcing,
Solvay

Federica La Rocca
Responsabile della Funzione Affari Legali e Societari,
Gruppo PLC

Alessandro Migliorini
Head of Italy,
European Energy A/S

Enrico Orsenigo
CEO – VEI Green,
Palladio Holding

Chiara Piaggio
General Counsel,
Ansaldo Energia

Alessandra Ramadori
Legal Adviser Italy and Greece,
Cubico Sustainable Investments Italy

Rodolfo Tamborrino
Asset Management – Head of Business Development & Alternative Investments,
RARO Future Capital Holding

Matteo Turello
Head of Legal & Corporate Affairs,
EP Produzione

#LcEnergyAwards

Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

SOMMARIO



44 ESCLUSIVA
DLA PIPER, PASSAGGIO ISTITUZIONALE



118 PROTAGONISTI
BANCA SISTEMA, IL BELLO DI ESSERE ANTICICLICI



90 BEST PRACTICE
LEONARDO, LA SFIDA (VINTA) DELLA TRASPARENZA



140 MADE IN ITALY
ROSSI D'ANGERA, PIANO D'AZIONE

38 **Strategie**
Ichino Brugnatelli, doppio passo verso il futuro

76 **Il sondaggio in house**
Sostenibilità: ecco come si muovono i dipartimenti legali

82 **Il caso**
Csr: le nove azioni che Eni gas e luce chiede ai consulenti

98 **Trend**
Giurista d'impresa si prende in affitto. Via a yourCLO

102 **In Svizzera**
Fra ambiente e tecnologia: ecco come prende forma il futuro (legale) di Zurich

112 **Da Iberian lawyer**
Negoziatore, problem solver e sempre aggiornato. Così è l'avvocato in house

126 **In evidenza**
L'investment banking secondo Mediolanum

›››

ILT

LC PUBLISHING GROUP

ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

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

Per informazioni: info@italianlegaltech.it
Per membership: membership@italianlegaltech.it
www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659

12 **Agorà**
Bdo Italia: arriva Camilli nel legal. Via a Bdo Law Sta

26 **Il barometro del mercato**
La finanza di Stato si tinge di verde

36 **Sotto la lente**
Lexellent-Crea, alleati in esclusiva

54 **Obiettivo legalità**
Un nuovo scandalo dietro alle società del Lussemburgo: il caso "OpenLux"

56 **Penalisti**
Lo stile Isolabella: rispetto della giustizia e del cliente

60 **Legal tech garage**
Lisia, l'intelligenza artificiale affianca l'avvocato

62 **L'intervento**
Metodologia e obiettivi della riforma fiscale il modello Draghi

66 **Scenari**
Studi legali in campo per la sostenibilità finanziaria

80 **Diverso sarà lei**
La Francia propone quote rosa obbligatorie ai vertici delle aziende

88 **L'intervento**
General Counsel ed etica d'Impresa: una diversa prospettiva

116 **Green corner**
Free Now aderisce a The Climate Pledge: obiettivo zero emissioni

122 **Asset manager**
Negentropy, in gestione più di 400 milioni

132 **Partita Doppia**
Rugby, da Cvc Capital 365 milioni di sterilne per il Sei Nazionia

134 **Finanza e diritto... a parole**
Meno conflitti, più problem solving

136 **AAA... cercasi**
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it

146 **Calici e pandette**
Ricordando Gastel, oltre le nuvole con Elena Walch

148 **Le tavole della legge**
Clivati, a pranzo in pasticceria









N.159 | 22.03.2021

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it
Caporedattrice
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it
Caposervizio
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.salemme@lcpublishinggroup.it
alessio.foderi@lcpublishinggroup.it

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro Ricerche
vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art Direction
hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com
Graphic Designer
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing Director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

COO
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication, Marketing & BD Director
helene.thiery@lcpublishinggroup.it
Communication, Marketing & BD Assistant
veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
Events Coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Senior Account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
Accounting Department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
Barabino & partners Legal,benedetta fioriti ignazio la candia, fabio londero, luca occhetta, desirè vidal, uomo senza loden

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

SIAMO SU TELEGRAM

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

@LEGALCOMMUNITY_IT

LCPUBLISHINGGROUP

FINANCECOMMUNITY

@FINANCECOMMUNITY_IT

LCPUBLISHINGGROUP

INHOUSECOMMUNITY

@INHOUSECOMMUNITY _IT

LCPUBLISHINGGROUP

FOODCOMMUNITY

@FOODCOMMUNITY _IT

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY**CH**

@LEGALCOMMUNITYCH _CH



È DISPONIBILE

UN NUOVO CANALE

PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI

PER RICEVERE LE NOTIZIE

E RIMANERE

SEMPRE

AGGIORNATO!



ALBERTA FIGARI

RUMORS

Legance cresce nel corporate e capital markets: entrano Alberta Figari e Jacopo Garonna

Legance non arresta la sua crescita. Secondo quanto rivelato da Legalcommunity, ha chiuso uno dei lateral hire più importanti degli ultimi anni: arrivano da Clifford Chance la socia **Alberta Figar**i e il counsel **Jacopo Garonna**. Avvocata di grande standing, punto di riferimento nel mercato m&a e nel capital markets, quello di Figari è sicuramente un profilo che darà ulteriore boost al presidio del corporate finance dello studio fondato da **Filippo Troisi**, **Alberto Giampieri**, **Giovanni Nardulli**, **Alberto Maggi** e **Bruno Bartocci**.

Figari è reduce da un anno di super lavoro nella law firm magic circle. L'avvocata ha fatto pvarte del pool legale che ha assistito Intesa Sanpaolo nell'ambito dell'acquisizione di Borsa Italiana da parte della cordata guidata da Euronext. Consigliera indipendente di Generali, ha seguito l'aumento di capitale da 800 milioni di Bper per conto delle banche, così come la quotazione di Gvs e, per conto di Unicredit, l'acquisizione di La Villata nell'ambito dell'articolato deal Esselunga.

Dopo la laurea in giurisprudenza all'Università degli Studi di Milano nel 1988, Alberta Figari ha conseguito il Master of Laws presso il King's College di Londra. In Clifford Chance è entrata nel 1994 ed è diventata socia nel 1997. Dopo ventisei anni, dunque, comincia un nuovo capitolo della sua storia professionale.

Intanto, Clifford Chance fa sapere che resta solido il presidio dell'equity capital markets e che continuerà a investire. Qui la law firm può contare su un team Ecm diversificato e altamente specializzato – guidato da **Filippo Emanuele**, **Laura Scaglioni** e **Stefano Parrocchetti Piantanida** – in grado di assistere i clienti in tutti gli aspetti italiani e internazionali di complesse operazioni sui mercati dei capitali. In particolare, negli ultimi anni Filippo Emanuele, Laura Scaglioni e Stefano Parrocchetti Piantanida hanno seguito importanti operazioni quali la privatizzazione di Poste Italiane e l'IPO di Pirelli.



CAMBI DI POLTRONE

Bdo Italia: arriva Camilli nel legal. Via a Bdo Law Sta

Bdo Italia accelera sul fronte legal. Arriva **Roberto Camilli** che fa il suo ingresso in qualità di nuovo partner di Bdo Law, insieme a un team di professionisti provenienti da studi legali internazionali. In questo modo, il gruppo punta a consolidare la sua expertise nelle aree di diritto commerciale, corporate e m&a, ip e tmt, diritto del lavoro e diritto del settore finanziario.
Camilli ha una ventennale esperienza in importanti studi legali come Baker & McKenzie e Bird & Bird, lavorando in particolare su tematiche legate all'information technology, alla protezione della proprietà intellettuale, al diritto commerciale e alle operazioni di M&A.

IN HOUSE

Elena Karletsos entra in Bricoman Italia come legal & corporate manager

Elena Karletsos è passata in Bricoman Italia, da inizio marzo, a rivestite il ruolo di legal & corporate manager.
La professionista proviene da Carrefour Italia, dove lavorava come legal & corporate manager dal giugno 2020.
In precedenza, dal febbraio 2012 a giugno 2020 ha lavorato come legal manager di Leroy Merlin. Prima ancora, tra il 2007 e il 2012 è stata nella direzione legale di LG Electronics Italia dove ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità.
Karletsos ha iniziato la carriera con la pratica legale nello studio legale Rizzi.

BANCHE

SocGen, Alessia Manghetti alla guida del private banking



Societe Generale ha rafforzato le attività di private banking in Europa con l'apertura della succursale italiana, con sede a Milano, che sarà guidata da **Alessia Manghetti**. L'apertura di una succursale dedicata al mercato italiano è stata decisa a seguito del grande interesse mostrato dalla clientela, composta da grandi famiglie, imprenditori internazionali e intermediari finanziari italiani, verso l'offerta di private banking del gruppo Societe Generale e si è realizzata tramite la conversione dell'ufficio di rappresentanza aperto nel 2017. La trasformazione dell'ufficio di rappresentanza in succursale è considerata come un passaggio naturale per consolidare una presenza di lungo termine nel nostro paese, uno dei più importanti mercati di wealth management nell'Unione Europea.

REAL ESTATE

JLL, Federica Saccani head of building consultancy



FEDERICA SACCANI

JLL, azienda attiva nella consulenza per il settore immobiliare, rafforza il team di corporate solutions, capitanato da **Luca Villani**, con l'entrata di **Federica Saccani** nel ruolo di head of building consultancy, a riporto di **Lorena Gianlorenzi**, head of project & development services. La professionista sarà impegnata nella riorganizzazione e sviluppo del team, concentrandosi sulle attività di due diligence tecnica, project monitoring e technical feasibility, e focalizzandosi sullo sviluppo dell'area di sostenibilità nel breve-medio periodo.

AZIENDE

Cimbali Group: Flavia Volpi entra come legal & corporate affairs manager

Flavia Volpi è entrata nella direzione legale di Cimbali Group in qualità di legal & corporate affairs manager. La professionista che, da gennaio, è arrivata nel gruppo a occuparsi di tutte le esigenze legali della società, comprese le sue numerose filiali estere.
Volpi proviene da 3V SIGMA, dove lavorava dal 2018 come responsabile dell'ufficio legale e data protection officer.
In precedenza, ha lavorato in primari studi legali internazionali, tra cui Dla Piper e Ashurst.

TAX

Legalitax rinnova i comitati interni con due vertici al femminile



Legalitax studio legale e tributario ha nominato due professioniste ai vertici dei comitati interni, appena rinnovati per il prossimo triennio: l'avvocato **Laura Bellicini** componente del Comitato Direttivo e l'avvocato Luitgard Spögler presidente del Comitato Remunerazioni.
L'avvocato Bellicini, socia fondatrice di Legalitax e responsabile del Dipartimento no profit, lascia l'incarico di presidente del Comitato Remunerazioni, ricoperto nel triennio precedente, carica ora affidata all'avvocata **Luitgard Spögler**, partner dello studio e responsabile del Dipartimento Banche e Finanza. Gli altri componenti del nuovo Comitato Direttivo saranno l'avvocato **Andrea Rescign**o, presidente, e il dottore commercialista **Leonardo Ferri de Lazara**, mentre il Comitato Remunerazioni sarà composto da altri due membri, i dottori commercialisti **Massimo Baglioni** e **Eugenio Salvi**.
Luitgard Spögler è "genitrice" di due direttive comunitarie (2001/107 e 2001/108) in materia di fondi comuni, ideate e curate presso Commissione Europea, Consiglio e Parlamento Europeo. È la prima donna ad essere stata eletta nel 2015 presidente di una banca italiana quotata, Banca Sistema, carica che ancora ricopre. È membra del Consiglio di Sorveglianza e presidente del Comitato Rischi di Alperia.



IN HOUSE

DHL, Mariella Barletta è Vice President, Head of Legal South East Europe

Mariella Barletta è stata nominata Vice President, Head of Legal South East Europe in DHL.
La professionista è in azienda da oltre 16 anni prima nei ruoli di legal counsel e senior legal counsel. Esperta del settore logistica e supply chain, Barletta ha iniziato la sua carriera con la pratica forense nello studio legale Agnusdei, dal 2002 al 2004.

AL VERTICE

F2i Holding Portuale, Becce amministratore delegato

Alessandro Becce è stato nominato da F2i Sgr amministratore delegato di FHP (F2i Holding Portuale), operatore italiano attivo nella gestione dei terminal portuali per rinfuse. FHP opera in quattro terminal, a Carrara, Marghera e Chioggia, e ha recentemente annunciato l'accordo per l'acquisizione della società MarterNeri, con attività a Monfalcone e Livorno.
Becce porta in FHP una lunga esperienza internazionale nel settore portuale. Prima di unirsi al gruppo è stato amministratore delegato di Vecon, società del gruppo di Singapore PSA. Precedentemente ha rivestito cariche apicali in attività portuali in Turchia, Croazia, Arabia Saudita. E' stato chief executive officer delle attività terminalistiche a Cagliari e La Spezia del gruppo Contship. Dal 2000 al 2004 è stato presidente dell'Autorità Portuale Savona Vado. Dal 2020 è presidente della sezione Porto Confindustria Venezia- Rovigo.



DA SINISTRA: MASSIMO DI MURO, MARCO BERGAMASCHI

SCENARI

Bergamaschi e Di Muro danno vita a Chord Legal

Gli avvocati **Marco Bergamaschi** e **Massimo Di Muro** hanno annunciato l'inizio del loro nuovo progetto professionale, con la costituzione dell'associazione professionale Chord Legal.
Bergamaschi, formatosi in studi italiani di primo piano (fra cui Lombardi Molinari e associati), si occupa principalmente di contenzioso civile e commerciale nonché di consulenza legale d'impresa, specialmente nei settori del Fashion Luxury e dell'Oil & Gas. Di Muro proviene dallo studio Munari Cavani e opera prevalentemente nel contenzioso civile e commerciale, in ambito di diritto fallimentare e in operazioni di finanza strutturata (cartolarizzazioni).
Gli equity partner sono inoltre affiancati da ulteriori professionisti di comprovata esperienza quali l'avvocato **Federica Parente**, che si occupa di diritto del lavoro e delle relazioni sindacali, e l'avvocato **Andrea Bazzigaluppi**, esperto in operazioni straordinarie, anche di particolare sofisticazione, finanza strutturata e real estate.
Chord Legal si avvale inoltre del contributo dell'avvocato **Martina Roveggi**o, in qualità di senior associate, e di **Giampaola Marcello** in qualità di associate.

›››



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on

For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on

Download on the App Store

GET IT ON Google Play



DA SINISTRA: DANIELA BARELA, SIMONA CUSTER, ELENA LOMAZZI

IN CRESCITA

A&A studio legale nomina tre nuove senior associate

A&A ha annunciato un nuovo giro di nomine tutto al femminile. **Daniela Barela**, **Simona Custer** ed **Elena Lomazzi** sono infatti state promosse al ruolo di senior associate.
Barela è presente in A&A dal 2016 nel dipartimento labour e si occupa principalmente della gestione delle problematiche connesse ai rapporti di lavoro subordinati e ai contratti di collaborazione e di agenzia.
Custer è entrata a far parte di A&A subito dopo la laurea nel 2009. Fornisce assistenza e consulenza in materia di protezione dei dati personali, seguendo enti e imprese negli adempimenti previsti dalla normativa vigente, nonché curando l'attività di formazione del management.
Lomazzi collabora con A&A dal 2013. Ha una specifica esperienza nelle operazioni di tutela dei patrimoni familiari e pianificazione successoria, con particolare riguardo alla costituzione di trust, fondi patrimoniali e patti di famiglia.



SOSTENIBILITÀ

Trussardi, Sara Citterio entra nel Sustainability Committee

Sara Citterio, general counsel di Trussardi, entra a far parte del Sustainability Committee della società.
Dopo diversi anni nei quali ha partecipato e promosso diverse iniziative di sostenibilità – tra cui i progetti con Doppia Difesa contro la violenza di genere (oltre che con la collezione di gioielli) e i Green Carpet Awards – Trussardi ha deciso di istituzionalizzare l'impegno in materia di sostenibilità costituendo un gruppo di lavoro ad hoc, di cui Citterio entra a far parte parte.
Citterio che coordina gli affari legali, la compliance e il societario della maison dal 2001 è anche membro interno dell'OdV delle varie aziende del gruppo e dal 2018 è nel consiglio direttivo di Indicam, l'Istituto di centromarca per la difesa e l'identificazione dei marchi autentici e per la lotta alla contraffazione.

▸▸▸

PUBLISHINGGROUP

LC

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

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

MAG

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

LC srl
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Tel. + 39 02 36727659



FOOD AND BEVERAGE

Emiliano Nitti nominato presidente del cda di Casa Vinicola Botter

L'assemblea degli azionisti di Casa Vinicola Botter & C. ha nominato **Emiliano Nitti**, avvocato del foro di Milano, fondatore e managing partner dello studio MN Tax&Legal, quale nuovo presidente del consiglio di amministrazione.
Prima di fondare la sua boutique nel 2013, Nitti è stato per circa nove anni responsabile degli affari legali del private equity Clessidra. In precedenza, è stato nelle direzioni legali di Italtel (2001 – 2005), Fininvest (1999 – 2001) e Recordati (1998 – 1999).
La società veneta, fondata nel 1928, opera nel campo della produzione e commercializzazione di vino ed esporta in tutto il mondo, soprattutto verso i mercati americano, tedesco e inglese.

CAMBI DI POLTRONE

Posteraro, of counsel in Portolano Cavallo



Nuovo *of counsel* nel team di Portolano Cavallo. Si tratta dell'avvocato **Francesco Posteraro**, già commissario dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM) dal 2012 al 2020 e in precedenza Vice Segretario generale della Camera dei deputati.
Nel corso della sua esperienza in AGCOM, Posteraro ha svolto le funzioni di relatore su provvedimenti in materia di telecomunicazioni e media, compreso il regolamento per la tutela del diritto d'autore sulle reti di comunicazione elettronica.
Presso la Camera dei deputati ha diretto l'Ufficio del Regolamento, il Servizio Rapporti internazionali e il Servizio Assemblea sino alla nomina a Vice Segretario generale nel 2003.

›››



PUBLISHING GROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ▶

Per informazioni: andre.falanghe@lcpublishinggroup.it • +39 345 5811743



LABOUR

Andrea Russo entra in Bacciardi and Partners per dirigere il dipartimento di diritto del lavoro

Andrea Russo entra in Bacciardi and Partners per dirigere il dipartimento di diritto del lavoro e per avviare il nuovo ufficio di Bacciardi and Partners a Roma. Russo, dopo aver maturato una vasta esperienza in due rinomati studi legali e dopo aver ricoperto il ruolo di responsabile del dipartimento legale di una società di investimenti tedesca con uffici in Italia, ha deciso di fondare un proprio studio legale, specializzandosi in diversi settori del diritto d'impresa, con l'obiettivo di offrire una completa assistenza alle aziende italiane e agli investitori stranieri. Nel corso della sua carriera ha concentrato la sua attività professionale sul diritto del lavoro. Con questa partnership, Bacciardi and Partners persegue quindi il suo progetto teso a sviluppare e strutturare un'offerta articolata e integrata di servizi professionali alle imprese italiane e agli investitori stranieri che sviluppano business oltre confine.



INIZIATIVE

L'avvocata Julia Holden crea J.Productions

Julia Holden, avvocato d'origine inglese con esperienza ventennale in ambito legale e una passione per il teatro, dopo aver osservato come la sua professione si misuri con l'abilità oratoria ha deciso di dar vita a J.Productions. Il progetto ha l'obiettivo di promuovere il teatro in lingua inglese: nel 2021 porterà in scena *Mr Owens's Pocketbook* e *Walking to Jerusalem* di Justin Butcher e *Manifesting Mrs Marx*, diretto da Guy Masterson e *The Last Cuckoo* con l'attore Andrew Harrison. Il debutto con produzione inedita a firma J.Productions, *Hippolytus Unplugged*, opera scritta e diretta da Justin Butcher, è prevista in cartellone a Milano per autunno.

La prima occasione però, a teatri chiusi, è offerta da sei reading online su zoom, accompagnati da attori professionisti: l'iniziativa si chiama *Changing Times*, in linea con i tempi, esplora vari stili narrativi e tematici offrendo anche la possibilità di interazione tra partecipanti e organizzatori. Seguirà un inedito omaggio a Dante (Speaking Dante) tradotto in inglese e analizzato in presa diretta, sempre in modalità smart, da docenti e attori.

«C'è uno storico scambio culturale tra la cultura italiana e il teatro inglese – spiega Julia Holden – un'influenza reciproca che dura da centinaia d'anni. Oggi però credo che il teatro sia anche uno strumento che vada oltre all'intrattenimento, è un metodo di apprendimento della lingua, un modo per imparare l'oratoria, per acquisire un'espressività utile anche nella vita professionale».

J.Production è sostenuta dal main sponsor Trevisan & Cuonzo, da Property International e Ovunque Verde; collabora con Shakespeare in Italy, Passion Pit Theatre, RedHeart Theatre, Theatre Tour International e International School of Milan.

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

BonelliErede

Accuracy
in excellent company

MONDAY 7 JUNE
TUESDAY 8 JUNE
WEDNESDAY 9 JUNE
THURSDAY 10 JUNE
FRIDAY 11 JUNE



SAVE THE DATE

CONFERENCE

AFRICA AND THE MIDDLE EAST

8 JUNE 2021 • 9.15 - 13.00

Fondazione Stelline
Corso Magenta, 61 - 20123
Milan, Italy

Contacts

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

Legalcommunity Week is supported by

#legalcommunityweek

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

9^ EDIZIONE

IP&TMT

13.05.2021 • ORE 19.15

MILANO

VOTA IL TUO

PREFERITO

#LcIpTmtAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LEGALCOMMUNITY AWARDS

9ª EDIZIONE

IP&TMT

GIURIA



Emiliano Berti
Europe Head of Legal & Compliance,
Nokia



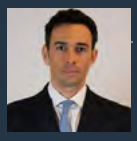
Valerio Bruno
Director of Legal Services | ICEG Contracting,
Accenture



Sara Citterio
Group General Counsel,
Trussardi



Luigi Condorelli
Principal Counsel,
The Walt Disney Company Italia



Antonio Corda
Legal Affairs & Compliance Director,
Vodafone



Furio Curri
Head of Group General Legal Affairs,
Assicurazioni Generali



Marcello Dolores
Vice President – Corporate Legal and Regulatory Affairs for Southern Europe,
Discovery Networks International



Gian Maria Esposito
General Counsel,
Gruppo TeamSystem



Stefano Iesurum
Head of Legal Affairs,
Diesel



Rita Izzo
Head of Group COO Legal,
UniCredit



Antonello Lauro
General Counsel Kering Jewellery Division,
KERING



Giacomo Leo
General Counsel,
Valentino



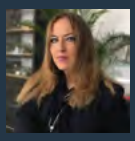
Fabrizio Manzi
General Counsel and Chief Legal and Compliance Officer,
Italiaonline



Elena Mauri
Legal Affairs & IP Director,
Ermenegildo Zegna



Ilaria Musco
Head of Legal and Regulatory Affairs,
Dazn Italy



Monica Nannarelli
Direttore Ufficio Legale,
Morellato



Daniela Paletti
Head of Legal,
Edizioni Condé Nast



Rachele Perico
Head of Legal,
The Blonde Salad – Chiara Ferragni



Valentina Ranno
Direttore Affari Legali e Societari,
L'Oréal Italia



Juna Shehu
General Counsel,
Lifestyle Design



Umberto Simonelli Silva
Chief Legal & Corporate Affairs Officer,
Brembo

#LcIpTmtAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

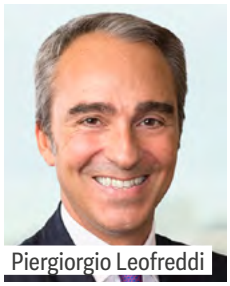
LA FINANZA DI STATO SI TINGE DI VERDE

Clifford Chance e Dentons nell'emissione del primo green bond del Mef. Intanto il private equity Clessidra perfeziona l'ingresso in Botter. Mentre Aviva chiude la vendita dell'Italia



CLIFFORD CHANCE E DENTONS NEL PRIMO GREEN BOND DA 8,5 MILIARDI DEL TESORO

Clifford Chance e **Dentons** hanno assistito il sindacato di collocamento – composto da BNP Paribas, Crédit Agricole (che ha agito con **Simone Davini** e **Martina Ferraro**), Intesa Sanpaolo, JP Morgan e NatWest Markets – coinvolto nell'emissione del primo green bond del valore di 8,5 miliardi di euro da parte del ministero dell'Economia e delle Finanze. Il titolo, con scadenza 30 aprile 2045, ha registrato una domanda di oltre 80 miliardi di euro, raggiungendo il record di richieste nelle emissioni inaugurali di green bond sovrani in Europa, e contribuirà al raggiungimento degli obiettivi ambientali e alla più ampia strategia di sostenibilità del Paese. In particolare, le risorse raccolte verranno spese in diverse categorie, che vanno dall'efficienza energetica ai trasporti, dall'economia circolare alla biodiversità, come previsto dal "Quadro di riferimento di titoli di Stato green" pubblicato lo scorso febbraio.
Clifford Chance ha assistito le banche con un team cross-border guidato dai partner **Gioacchino Foti** e **Filippo Emanuele**, con gli associate **Francesco Napoli** e **Matteo Minuti** (Finance & Capital Markets, Milano), mentre i profili di diritto statunitense sono stati seguiti dal partner **George Hacket** (Finance & Capital Markets, Francoforte) e dalla counsel **Laura Scaglioni** (Finance & Capital Markets, Milano).
Dentons ha prestato assistenza alle banche in relazione al decreto di emissione, nonché per gli aspetti fiscali, rilasciando un parere italiano a beneficio dei clienti con un team guidato dal partner **Piergiorgio Leofreddi** – head of debt capital markets group per l'Italia e membro della service unit dedicata a ESG and Sustainability – e composto dalla partner **Roberta Moscaroli** per gli aspetti fiscali e dall'associate **Matteo Mosca**.

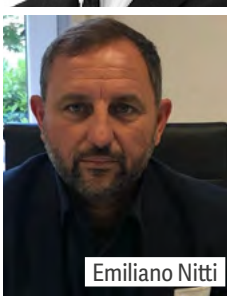

Piergiorgio Leofreddi


Gioacchino Foti


Filippo Emanuele


Simone Davini


Gerardo Gabrielli


Emiliano Nitti

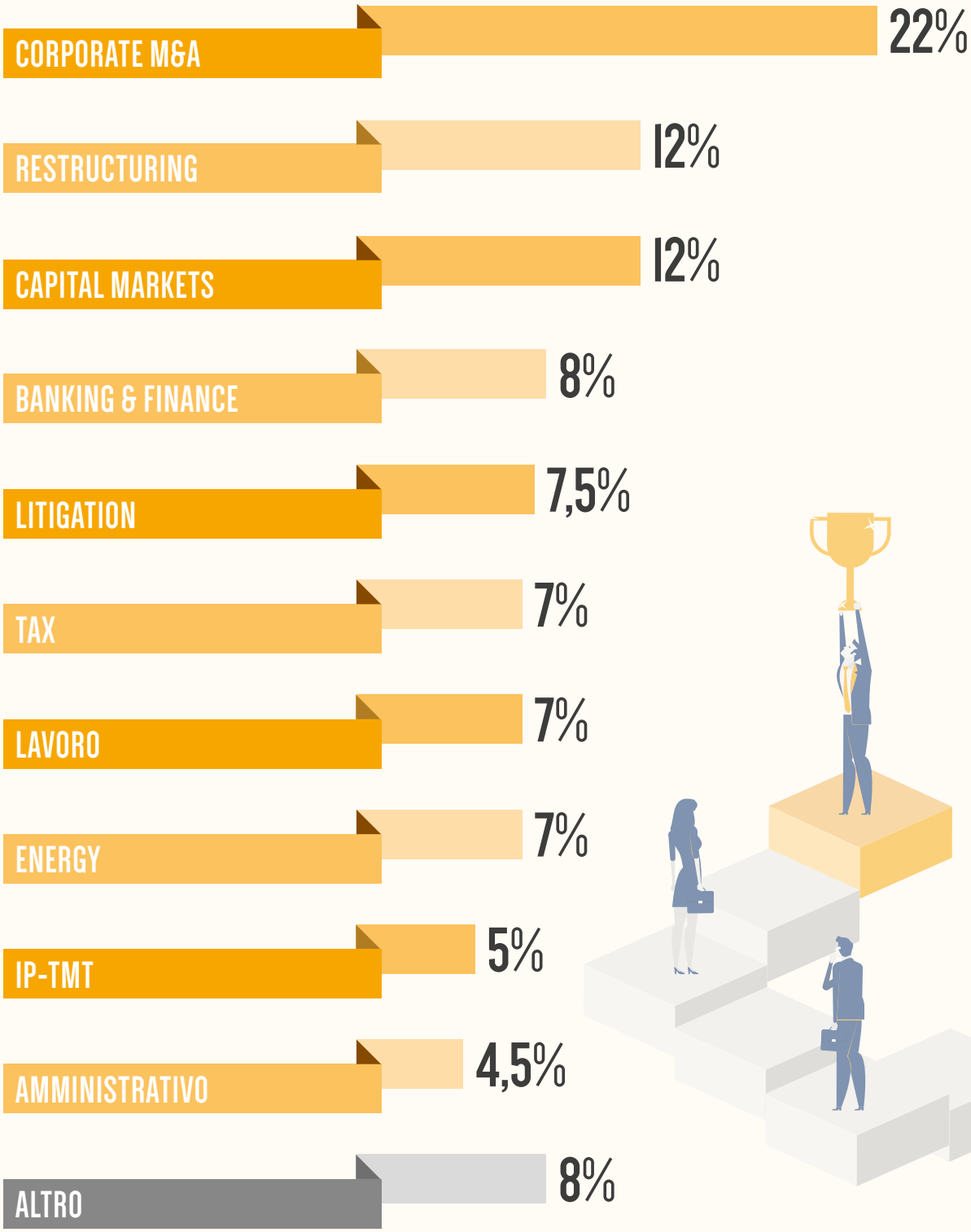
La practice
Debt capital markets
Il deal
Green bond di Stato
Gli studi legali
Dentons (Piergiorgio Leofreddi); Clifford Chance (Gioacchino Foti, Filippo Emanuele)
Banche
BNP Paribas, Crédit Agricole (Simone Davini), Intesa Sanpaolo, JP Morgan, NatWest Markets
Il valore
8,5 miliardi

TUTTI GLI AVVOCATI DELL'INGRESSO DI CLESSIDRA IN BOTTER

Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha assistito Clessidra Sgr nell'acquisizione di una quota di maggioranza della Casa Vinicola Botter, dalla famiglia Botter e DeA Capital.
La famiglia Botter affiancherà Clessidra nell'operazione, attraverso il re-investimento nella società, continuando a ricoprire un ruolo operativo di rilievo ed assicurando così la continuità gestionale dell'azienda. Italmobiliare e Capital Dynamics, già investitori del fondo Clessidra Capital Partners 3, parteciperanno come co-investitori nell'operazione.
Il team di investimento di Clessidra che ha lavorato al deal è stato guidato dal managing director **Francesco Colli** e ha visto coinvolti l'investment director **Giulio Torregrossa** e l'associate **Jacopo Tortorelli**.

Nell'operazione Clessidra è stata assistita da Gattai Minoli Agostinelli & Partners con un team M&A guidato dal Partner **Gerardo Gabrielli** e composto dal Senior Associate **Beatrice Gattoni** e dall'Associate **Roberto Garrone**. Il team finance è stato guidato dal Partner **Lorenzo Vernetti** e composto dal Counsel **Daniele Migliarucci** e dagli Associate **Giorgia Gentilini** e **Cristina Cupolo**. Il team sull'antitrust è stato composto dal Partner **Silvia D'Alberti**,

I SETTORI che tirano

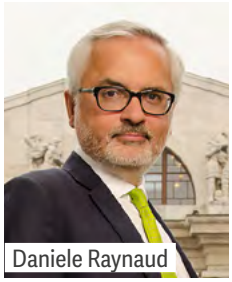


Periodo: 08-19 marzo 2021 • Fonte: legalcommunity.it


Piero Alonzo


Iacopo Canino


Pietro Zanoni


Daniele Raynaud


Luigi Belluzzo


Davide Bertone


Emanuela Pettenò


Francesco Adami

dal Counsel **Fabiana Campopiano** e dall'Associate **Anna Lizzi**. Il team di diritto del lavoro è stato guidato dal Partner **Lorenzo Cairo** e dall'associate **Federica Ferretti**.
Per Clessidra si sono occupati degli aspetti societari lo Studio MN Tax & Legal con gli avvocati **Emiliano Nitti** e **Marco Martellosio** mentre Alonzo Committeri & Partners, con l'equity partner **Piero Alonzo**, il partner **Emiliano Ribacchi** e con un team composto dal senior associate **Claudio Paoloni** e dagli associate **Rosanna Moccia** ed **Aldo Prina Ricotti** ha seguito e curato tutti i profili fiscali dell'operazione, dalla fase di due diligence fiscale, alla creazione della struttura fino agli aspetti fiscali del contratto di acquisizione e di finanziamento.

Mediobanca ha agito come advisor finanziario di Clessidra con un team composto da: **Davide Bertone**, **Andrea Sorci** e **Matteo Calegari**. **PwC** ha gestito la due diligence finanziaria e di debt advisory (con un team composto da **Emanuela Pettenò**, consumer & markets deals leader, **Luca Vergani** ed **Enrico Simionato** per i servizi di financial due diligence, e da **Andrea di Cello**, **Davide Scroccaro** e **Federico Seveso**, sotto la responsabilità di **Alessandro Azzolini**, head of debt advisory, per i servizi di debt advisory), **Bain & Co** per la due diligence di business.

La famiglia Botter è stata assistita da Van Berings, con un team m&a composto dal partner **Francesco Adami** e dagli associates **Gianluca Volpato** e **Alessandro Cattaneo** ed un team Finance guidato dal Partner **Luca Lippolis**.
Belluzzo International Partners con il founding partner **Luigi Belluzzo** e il partner **Giacomo Francioni** ha seguito gli aspetti fiscali dell'operazione.
Dea Capital è stata assistita da Nctm Studio Legale con un team guidato dal Partner **Pietro Zanoni**.
Le banche finanziatrici dell'operazione sono state assistite da White & Case con un team composto dai Partner **Iacopo Canino** e **Gianluca Fanti** e dagli Associate **Stefano Bellani** e **Luca Misseroni.**
Capital Dynamics è stato assistito per i profili corporate/M&A dallo studio King & Wood Mallesons, con il partner **Daniele Raynaud**, la senior associate **Elena Beccegato** e l'associate **Alessandro Morleo**.

La practice
Corporate m&a (private equity)
Il deal
Ingresso di Clessidra in Botter
Gli studi legali
Gattai Minoli Agostinelli (Gerardo Gabrielli, Lorenzo Vernetti), MN Tax & Legal (Emiliano Nitti, Marco Martellosio), Alonzo Committeri (Piero Alonzo), White & Case (Iacopo Canino, Gianluca Fanti), Nctm (Pietro Zanoni), King & Wood Mallesons (Daniele Raynaud), Belluzzo International Partners (Luigi Belluzzo).
Consulenti
Mediobanca (Davide Bertone, Andrea Sorci e Matteo Calegari), Pwc (Emanuela Pettenò, Luca Vergani), Bain & Co, Van Berings (Francesco Adami)
Il valore
-

TUTTI GLI STUDI NELLA CESSIONE DELLE PARTECIPAZIONI E ASSET ASSICURATIVI DI AVIVA IN ITALIA

Allen & Overy ha assistito Aviva nella dismissione delle sue partecipazioni e asset assicurativi in Italia. Si tratta di una delle più importanti operazioni effettuate negli ultimi anni nel settore assicurativo e rientra nell'ambito del piano di ristrutturazione annunciato da Aviva, che punta a focalizzarsi sulle attività nel Regno Unito, Irlanda e Canada.
La compagnia assicuratrice francese CNP Assurance assistita da **Hogan Lovells** ha acquisito il ramo "Vita" di Aviva per 543

›››

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

DLA PIPER

MONDAY 7 JUNE
TUESDAY 8 JUNE
WEDNESDAY 9 JUNE
THURSDAY 10 JUNE
FRIDAY 11 JUNE

SAVE THE DATE

CONFERENCE

LATAM

9 JUNE 2021
14.30 - 18.30



Fondazione Stelline
Corso Magenta, 61 - 20123
Milan, Italy

Contacts

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

Legalcommunity Week is supported by

#legalcommunityweek

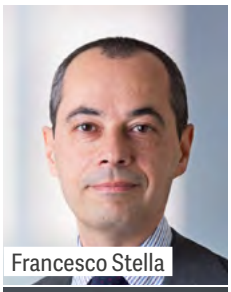
milioni di euro, tramite la vendita del 51% della joint venture bancassurance con UniCredit e del 100% di Aviva Vita Life. Allianz con l'assistenza di **Chiomenti** ha invece acquisito il ramo "Danni" di Aviva per 330 milioni di euro, tramite la vendita dell'intero capitale sociale di Aviva Italia. Queste operazioni seguono la precedente vendita di Aviva Vita a UBI Banca, seguita sempre da Allen & Overy. Nel suo complesso, il valore dell'operazione si è attestato quindi a circa 1,3 miliardi. Nell'ambito del procedimento di vendita da parte di Aviva delle proprie partecipazioni in Aviva Spa e Aviva Life Spa, **Legance** ha assistito Unicredit, proprietaria del 49% di Aviva negli accordi che sono stati raggiunti con CNP Assurance.

Nell'operazione, **Morgan Stanley** ha ricoperto il ruolo di *sole financial advisor* di Aviva.

Allen & Overy ha assistito Aviva con un team *cross-border* italiano e inglese multi disciplinare guidato dal *partner* del dipartimento Corporate **Paolo Ghiglione**, coadiuvato dagli *associate* **Giorgio Savo**, **Nicoletta Botta** ed **Enrico Roveda** e dal *trainee* **Davide Cinefra** per gli aspetti *corporate*; il *counsel* **Luca Amicarelli**, con il *senior associate* **Marco Biallo** e la *trainee* **Flavia Frascati** sono intervenuti in relazione alle tematiche di *golden power*; il *counsel* **Emilio De Giorgi** con l'*associate* **Marco Lupoli** e la *trainee* **Arianna Fletcher** sui profili antitrust, mentre il *counsel* **Livio Bossotto** e l'*associate* **Claudio Chiarella** hanno prestato assistenza per gli aspetti di diritto del lavoro; il partner **Francesco Guelfi** con l'associate **Simona Simone** hanno curato i profili fiscali. Il team della sede di Londra coinvolto nell'operazione è guidato dalla *partner* **Claire Coppel**, coadiuvata dalle *associate* **Jenny Keenan**. **Laura Milward-Lynch** e **Zara Sproul**.
Chiomenti ha assistito Allianz con un team comprensivo di diverse professionalità, coordinato dal *Senior Partner* **Francesco Tedeschini** e composto dal *Partner* **Renato Genovese**


Paolo Ghiglione


Francesco Tedeschini


Francesco Stella


Gian Paolo Tagariello

coadiuvato dalla senior associate **Chiara Delevati** e dall'*Associate* **Bruno Sciannaca** per gli aspetti corporate/m&a, dal *partner* **Vincenzo Troiano** e dal *Managing Counsel* **Gabriele Buratti** per gli aspetti regolamentari, dai *partner* **Gian Michele Roberti** e **Marco Serpone** per gli aspetti antitrust e dal *partner* **Massimo Antonini** con il *senior associate* **Luca Bazzoni** per gli aspetti fiscali e dal *counsel* **Massimiliano Gualdi** per gli aspetti di diritto del lavoro.
Hogan Lovells ha assistito CNP Assurances con un team *cross-border* italiano e francese. Il team italiano è stato guidato da **Francesco Stella** (*corporate partner*) e **Martina Di Nicola** (*corporate counsel*) e composto anche da **Celeste Mastrangelo** (*corporate associate*), **Fabrizio Grillo** (*senior associate* del dipartimento di employment), **Silvia Lolli** (*counsel* responsabile del dipartimento di *regulatory insurance*) e **Maria Luce Piattelli** (*counsel* del dipartimento IP).
Il team di Legance è stato guidato dal *senior partner* **Gian Paolo Tagariello** e composto, per i profili contrattuali e societari dal *Senior Associate* **Lorenzo De Rosa** e dall'*Associate* **Matteo Fittante**, per i profili regolamentari dalla *Senior Associate* **Armenia Riviezzo** e per i profili antitrust dal *Partner* **Vito Auricchio** e dalla *Senior Associate* **Nicoletta De Mucci**.
Il completamento dell'operazione è atteso nella seconda metà del 2021 ed è soggetto all'approvazione da parte delle autorità regolamentari.

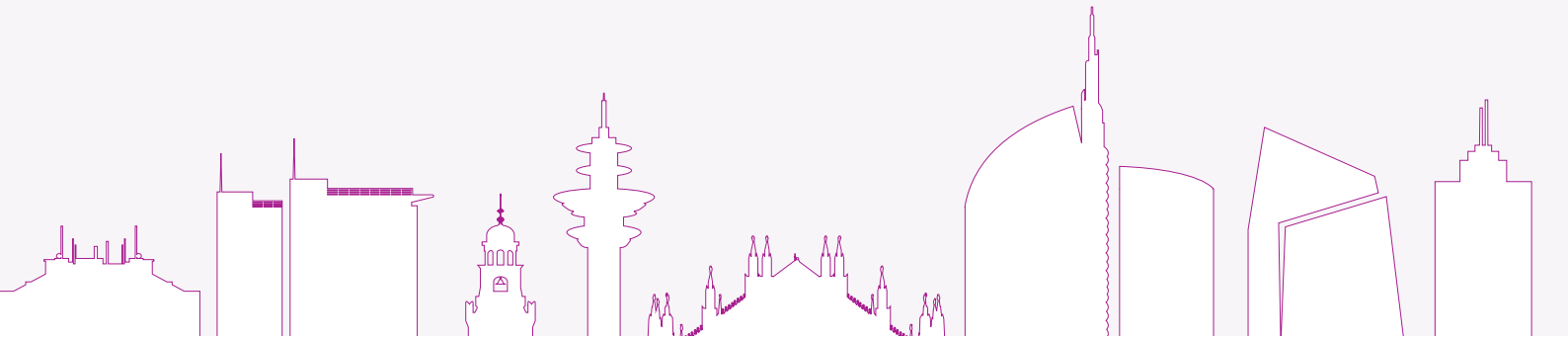
La practice
Corporate m&a
Il deal
Cessione asset Aviva in Italia
Gli studi legali
Allen & Overy (Paolo Ghiglione),
Chiomenti (Francesco Tedeschini),
Hogan Lovells (Francesco Stella),
Legance (Gian Paolo Tagariello)
Consulenti
Morgan Stanley
Il valore
1,3 miliardi

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

7 - 11 JUNE 2021

Milan, Italy



THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Patronage, Partners and Supporters 2021 Edition

Platinum Partners

BonelliErede · CARNELUTTI LAWFIRM · CHIOMENTI · Deloitte. Legal · DLA PIPER · INTESA SANPAOLO

Gold Partners

Accuracy in excellent company · CastaldiPartners · CURTIS · 大成 DENTONS · Freshfields · GattiPavesiBianchiLudovici · GIANNI & ORIGONI · GT GreenbergTraurig Santa Maria · Hogan Lovells · Legance Avvocati Associati · Nctm · Toffoletto De Luca Tamajo · T&P Trifirò & Partners avvocati

Silver Partner

GEBBIA BORTOLOTTO

Supporters

Ordine degli Avvocati di Milano · ACC Association of Corporate Counsel Europe · AIGI · ANDAF · ASLA · Camera Arbitrale di Milano · ECLA · elsa The European Law Students' Association Italia · Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano · ISPRAMED · ILT Italian LegalTech · Swiss LegalTech Association

Media Partners

LEGALCOMMUNITY · LEGALCOMMUNITYCH · FINANCECOMMUNITY · INHOUSECOMMUNITY · INHOUSECOMMUNITYUS · Iberian Lawyer · The Latin American Lawyer

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS · Associazione CAF

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: *Conferences and working program*

SEP: *Social events program*

Open with registration

Invitation only

MONDAY ***7 JUNE***				*Partners*	*Address*
9:00 - 13:00		**CWP**	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence"	Deloitte. Legal; Intesa Sanpaolo	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "New media"	LCPublishingGroup Legalcommunity	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable	Castaldi Partners	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**
From 18:30		**SEP**	Corporate Counsel Cocktail	GattiPavesiBianchiLudovici	**GPBL Piazza Borromeo 8, Milan**
TUESDAY ***8 JUNE***					
8:00 - 9:30		**CWP**	*Breakfast on Finance*	Gianni & Origoni	**Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2, Milan**
9:15 - 13:00		**CWP**	Conference: "Africa and the Middle East"	BonelliErede; Accuracy	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "Cross border litigation"	GT GreenbergTraurig Santa Maria	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"	T&P Trifirò & Partners	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**
18:00 - 20:00		**SEP**	Networking Roundtable	Hogan Lovells	**Tbc**
From 19:00		**SEP**	Best PE Deal Makers Cocktail	Freshfields	**Tbc**
WEDNESDAY ***9 JUNE***					
6:15 - 8:30		**SEP**	Corporate Run	LC Publishing Group	**Tbc**
11:00 - 13:00		**CWP**	Roundtable	Nctm	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**
14:30 - 18:30		**CWP**	Conference: "LATAM"	DLA Piper	**Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan**

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: *Conferences and working program*

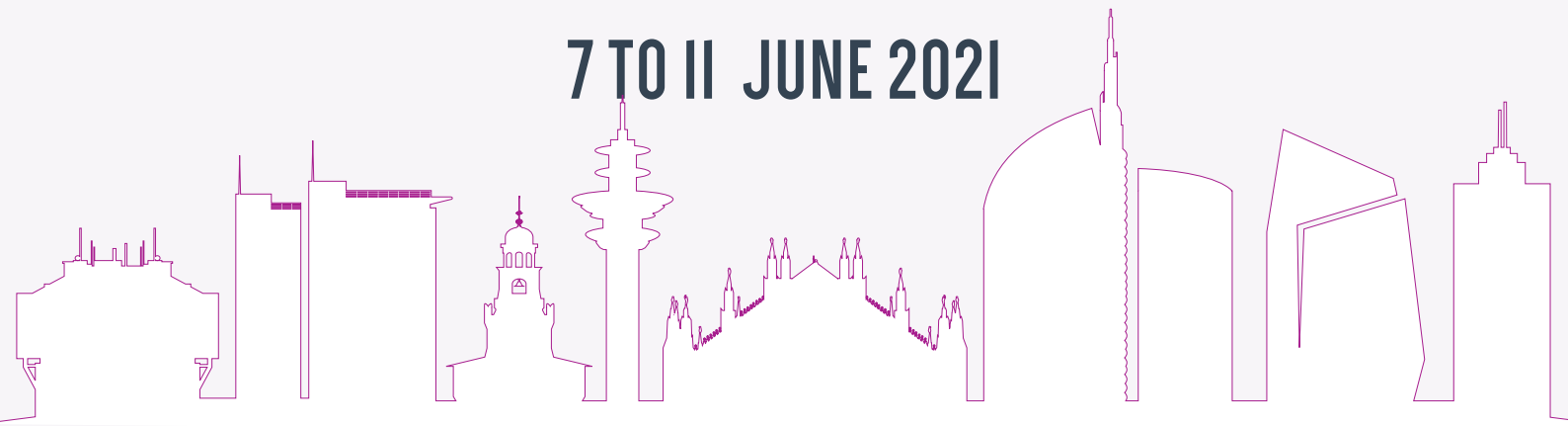
SEP: *Social events program*

Open with registration

Invitation only

18:00 - 20:00	■	SEP	Discussion and Cocktail	Legance	Legance Via Broletto 20, Milan
18:30 - 20:30	■	SEP	Talks & Cocktail	Toffoletto De Luca Tamajo	Toffoletto De Luca Tamajo Via San Tomaso 6, Milan
19:30 - 23:30	■	SEP	Corporate music contest	LC	Tbc
*THURSDAY **10 JUNE***					
9:00-11:00	■	CWP	Breakfast Roundtable	CURTIS	Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
9:00 - 13:00	■	CWP	Conference on Finance	CHIOMENTI	Fondazione Stelline Corso Magenta 61, Milan
19.15 - 23:30	■		Legalcommunity Corporate Awards	LEGALCOMMUNITY AWARDS	Tbc
*FRIDAY **11 JUNE***					
18.00	■	SEP	International guest greetings	LC	Tbc

SEE YOU FROM 7 TO 11 JUNE 2021



for information please send an email to : **helene.thiery@lcpublishinggroup.it**


GIULIETTA BERGAMASCHI


ROBERTO ROVERO

LEXELLENT-CREA, ALLEATI IN ESCLUSIVA

MAG incontra i managing partner delle boutique che hanno appena siglato una best friendship. «Ci presentiamo con un'offerta di servizi complementari»

Non solo fusioni. Gli studi che cercano di attivare sinergie in questa fase di mercato percorrono anche la strada delle alleanze. È quello che hanno scelto di fare i professionisti di Lexellent e quelli di Crea che hanno da poco annunciato l'avvio di una "best friendship". Lexellent è uno studio specializzato in diritto del lavoro mentre Crea Avvocati ha un focus concentrato sul diritto societario e sul penale d'impresa. L'alleanza punta ad ampliare il raggio d'azione delle due organizzazioni In particolare, se Crea Avvocati si rafforza in materia di diritto del lavoro, Lexellent consolida la propria practice di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro con competenze in ambito penalistico e integra le competenze nel campo del diritto delle nuove tecnologie e della privacy. *MAG* ha discusso questa iniziativa con i managing partner delle due insegne: **Giulietta Bergamaschi** e **Roberto Rovero**.

Come nasce questa alleanza?
Giulietta Bergamaschi (GB): Direi da una profonda conoscenza dei professionisti dei due studi e da un'abitudine consolidata a collaborare, l'obiettivo è rendere stabile questa collaborazione dandole una visibilità esterna che confermi ai clienti la condivisione e l'integrazione delle diverse competenze.

Una fusione tra le strutture non è stata presa in considerazione?
Roberto Rovero (RR): In questa fase l'obiettivo è quello di instaurare una più stretta collaborazione. I nostri due studi hanno infatti storie e specificità che in questo momento vogliamo preservare, beneficiando però dei vantaggi di una sinergia professionale.

I NUMERI DI CREA AVVOCATI

6	Quanti professionisti
2	Quanti soci
2	Quante sedi, PIACENZA E MILANO
1M €	Fatturato

I NUMERI DI LEXELLENT

Quanti professionisti	16
Quanti soci	6
Quante sedi, MILANO e ROMA	2
Fatturato	2M €

Come funzionerà concretamente?
GB: Grazie a questa best friendship siamo in grado di offrire ai nostri clienti, in maniera trasparente e strutturata le competenze specifiche di ciascuno dei due studi, con la consapevolezza che l'approccio e il modo di lavorare sono tra loro coerenti e complementari.

> PUNTIAMO A RENDERE STABILE QUESTA COLLABORAZIONE DANDOLE UNA VISIBILITÀ ESTERNA
>
> GIULIETTA BERGAMASCHI

In che modo questa mossa riesce a dare valore aggiunto alla vostra offerta professionale?
RR: I clienti si sentiranno rassicurati dal fatto di essere seguiti da chi li ha sempre assistiti, con il vantaggio di avere a propria disposizione anche le competenze specialistiche che di volta in volta si rendono necessarie

Avrete una sede comune?
GB: Al momento no, del resto l'attuale modo di lavorare consente una stretta collaborazione a prescindere dal luogo fisico.

C'è un vincolo di esclusiva nella gestione dei mandati che per competenza possono essere seguiti da uno degli alleati?
RR: Certamente. Agendo in modo strutturato il vincolo è una conseguenza della collaborazione.

> I NOSTRI DUE STUDI HANNO STORIE E SPECIFICITÀ CHE IN QUESTO MOMENTO VOGLIAMO PRESERVARE
>
> ROBERTO ROVERO

Quali saranno i prossimi step del progetto?
GB: Al momento stiamo sviluppando una comunicazione condivisa e progetti comuni per rendere sempre più visibile la partnership e allargare la platea dei clienti ai quali ci rivolgiamo e ai quali ci presentiamo oggi con un'offerta di servizi complementari. Ed è quest'ultima la vera novità sulla quale concentreremo ogni sforzo nei prossimi mesi. (n.d.m.)

ICHINO BRUGNATELLI, DOPPIO PASSO VERSO IL FUTURO



PIETRO ICHINO

Due nuovi soci e una sede anche a Roma. Lo studio si apre al penale e consolida il suo presidio del mercato giuslavoristico. «I tempi migliori vanno preparati», dice a *MAG* Pietro Ichino. La crisi ha inciso (poco) sul fatturato. Ma ha dato la "spinta" al progresso tecnologico

di nicola di molfetta

Nuovi soci e una nuova sede. Ichino Brugnatelli, una delle associazioni professionali più longeve sulla scena del mercato dei servizi legali e nota per il suo tradizionale presidio del labour, ha da poco ufficializzato l'ampliamento della partnership con l'arrivo (anticipato da Legalcommunity) della penalista **Laura Panciroli** e del professor **Massimo Pallini** con i rispettivi team.
Con questo uno-due, Ichino Brugnatelli ha allargato il proprio raggio d'azione dal diritto penale, e allo stesso tempo ha ampliato il proprio presidio territoriale. L'ingresso di Pallini, infatti, ha portato lo studio ad avere una sede diretta anche a Roma dove, comunque, come racconta il professor **Pietro Ichino** in questa intervista rilasciata a MAG, proseguirà anche la collaborazione con lo studio Ghera.

Due novità importanti che raccontano bene l'approccio al mercato dell'organizzazione che ha scelto, ormai da tempo, di coniugare verticalità e multidisciplinarità nella costruzione della propria offerta.
Lo studio comincia questo 2021 con una forte spinta progettuale. Deciso a investire e prontro a crescere schierando una squadra che conta ormai più di cinquanta professionisti.

Professor Ichino, lo studio Ichino Brugnatelli cresce e integra nuove competenze: perché investire in una fase di crisi gravissima come questa?
I tempi migliori vanno preparati. Ed è proprio nel momento peggiore della crisi che si devono saper cogliere i "segni dei tempi", vedere il germe del cambiamento positivo che si sta producendo, i germogli di cui occorre curare la crescita.
E approfittare del rallentamento dell'attività per accelerare i processi di riorganizzazione e aggiornamento tecnologico.

Le ultime operazioni ci raccontano una strategia che si muove almeno su due binari. Il primo è il consolidamento del presidio del mercato giuslavoristico. In che modo l'*expertise* del professor Pallini amplia il vostro raggio d'azione su questo fronte?
A Massimo Pallini mi lega una pluridecennale collaborazione universitaria e una visione in larga parte condivisa dei rapporti del diritto del lavoro con il diritto civile e del suo ruolo per il progresso sociale ed economico. Massimo ha inoltre un'esperienza eccellente nella consulenza e patrocinio giudiziale nel campo del rapporto di lavoro e delle relazioni sindacali con le amministrazioni e gli enti pubblici, economici e non. Con l'ingresso suo e del suo team si completa e rafforza l'offerta di servizi legali del nostro studio anche in questo settore.

Quali sono le opportunità legate a una presenza nella Capitale?
Roma è sede delle principali Amministrazioni pubbliche, aziende speciali e altre aziende a partecipazione pubblica: è dunque la città che offre le maggiori opportunità di ampliamento dell'attività di assistenza legale in questo settore, ma anche di attivazione di sinergie tra soggetti di questo settore e di quello privato. Ma la decisione di aprire una sede a Roma risponde anche all'esigenza di migliorare l'assistenza prestata ai nostri interlocutori dislocati nel centro-Italia e di estendere l'offerta dei nostri servizi alle imprese di medie/piccole dimensioni che operano esclusivamente in quest'area del Paese.

LO STUDIO IN CIFRE

15	I soci
33	I collaboratori
4	Gli of counsel
16	Paralegal e amministrativi
8,3	I milioni di fatturato nel 2020

L'ufficio di Roma è "aperto" ad altri ingressi?
Il nostro studio è sempre stato aperto a nuovi ingressi, con due soli filtri fondamentali: quello della qualità professionale e quello della disponibilità dei *new entrants* a fare proprio fino in fondo il DNA dello studio, che è improntato a un rapporto fondamentalmente paritario tra le persone, a una profonda fiducia reciproca fondata sull'amicizia e la stima, al rispetto delle scelte professionali e personali di ciascuna persona pur in un confronto e scambio continuo e apertissimo di opinioni ed esperienze. È un modello che tutti sentiamo la responsabilità di coltivare e difendere gelosamente, adattandolo ai tempi nuovi.

Un modello non facile da coltivare.
Sì, ma lo studio è nato così più di un secolo fa, dall'amicizia personale e dalla simbiosi professionale fra Camillo Giussani, Vermondo Brugnatelli e mio nonno, Carlo Pellizzi, cui poi si aggiunsero subito dopo la guerra Enrico Brugnatelli e mio padre. Sono stati loro anche a porre a fondamento della loro compagine

▸▸▸

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

SAVE THE DATE

10.06.2021

ORE 19.15 • MILANO

7^ Edizione

corporate

Sponsor

Accuracy
in excellent company

#LcCorporateAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



PIETRO ICHINO

professionale un principio fondamentale che è ovvio solo in apparenza: quello per cui l'interesse di chi si affida allo studio costituisce l'unica bussola di ogni scelta. Chi si affida a questo studio deve avere la certezza che il proprio interesse viene sempre e comunque prima di quello di chi lo assiste, nelle scelte più piccole come in quelle di maggior peso, anche a costo di sacrifici rilevanti per i suoi difensori.

Questa operazione fa terminare la collaborazione con lo studio Ghera?
Certo che no: la grande amicizia con Edoardo Ghera resta, e anche la collaborazione con il suo studio. L'apertura della nostra sede romana renderà solo più facile e diretta la collaborazione.

Con l'arrivo dell'avvocata Panciroli e delle sue colleghe, invece, avete aperto al penale. Che tipo di penale sarà oggetto dell'attività del vostro Studio?
Abbiamo da tempo constatato che né le imprese né gli enti pubblici da noi assistiti possono prescindere da un'assistenza specializzata anche nella materia penale. Questo vale tanto nella fase della consulenza quanto in quella della gestione delle criticità. Ora il team di penaliste guidato da Laura Panciroli, che abbiamo collaudato attraverso molti anni di intensa collaborazione, da quest'anno diventa a tutti gli effetti parte integrante dello studio: questo ci consente di rendere la cooperazione tra competenze giuridiche diverse più stretta e organica.

La verticalità e la specializzazione sono sempre più declinate in maniera multidisciplinare: come va letta questa articolazione dell'offerta di servizi legali?
L'ordinamento italiano del lavoro e dell'impresa è connotato da un triplo piano di tutela e corrispondentemente da un triplo impianto sanzionatorio: il piano civile, quello amministrativo e quello penale. Basti pensare, per esempio, all'obbligo per imprese e amministrazioni di dotarsi di modelli organizzativi per la prevenzione della corruzione, per la protezione dei dati personali, per la sicurezza e l'igiene dell'ambiente del lavoro; e alle responsabilità civili, amministrative e penali colpose che ne derivano.

PUBLISHINGGROUP LC

Disponibile il nuovo libro edito da LC PUBLISHING GROUP:

LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui

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

Per informazioni

tel. 02 36727659 - info@lcpublishinggroup.it

Quindi?
Pur con la nostra impronta prevalentemente lavoristica, osserviamo tutti i giorni la necessità di offrire alle imprese alle persone che si rivolgono a noi un'assistenza a tutto tondo, nella quale le competenze nelle materie del lavoro, civile, commerciale, amministrativa e penale devono essere fra loro strettamente integrate. Il diritto è uno solo, pur con tutte queste facce, e altre ancora.

La collaborazione con Kpmg prosegue? Che risultati ha prodotto?
Prosegue da diversi anni: ci ha dato molto sul piano dell'esperienza nell'ambito dei servizi professionali integrati e delle operazioni transnazionali. Anche se continuiamo a coltivare con grande impegno la nostra vocazione originale di studio legale autonomo, con Kpmg continuiamo comunque a collaborare molto attivamente.

Nell'attuale scenario competitivo uno studio ha bisogno di dimensioni adeguate per avere massa critica e diventare polo attrattivo per altre realtà? Quanto conta l'aspetto dimensionale?
Il discorso che abbiamo fatto prima sulla necessità di integrazione fra le diverse specializzazioni giuridiche spiega perché una assistenza legale eccellente, pronta a ogni possibile sviluppo del rapporto di consulenza o della vertenza, non sia compatibile con dimensioni piccole dell'organizzazione. Al tempo stesso, però, siamo convinti che l'assistenza legale non possa essere organizzata secondo i canoni della produzione seriale e tanto meno secondo quelli dell'organizzazione della grande impresa: essa deve essere sempre fortemente basata sulla qualità del servizio e sul rapporto fiduciario personale tra la parte assistita e il singolo avvocato.

La tecnologia che impatto avrà sul settore? E in particolare sul diritto del lavoro?
L'evoluzione tecnologica incide profondamente sul nostro mestiere, per molti aspetti: dalle tecniche di ricerca della dottrina e della giurisprudenza a quelle di archiviazione; dalla protezione dei dati di cui siamo detentori e gestori alla tenuta della contabilità e alla gestione dell'archivio e dei rapporti amministrativi con clienti e fornitori; dai mezzi di comunicazione con le imprese e le persone assistite ai rapporti con gli uffici giudiziari, ormai in larghissima parte interamente digitalizzati. Ora, poi, l'emergenza


PIETRO ICHINO

sanitaria ci ha costretti anche a svolgere gran parte delle udienze giudiziali in forma telematica. Tutto questo richiede molta formazione e aggiornamento professionale, e un'attrezzatura costantemente aggiornata e controllata nella sua efficienza.

Quanto ha pesato l'effetto Covid sul bilancio dello studio nell'ultimo anno?
Nella fase più dura l'effetto era parso molto pesante; alla fine del 2020, la perdita di fatturato rispetto all'anno degli anni precedenti, è stata in realtà contenuta nell'ordine del 9% circa, su una base di oltre 9 milioni di euro annui. Comunque abbiamo conservato tutti i rapporti di collaborazione, sia di natura professionale, sia di lavoro subordinato: poco meno di 70 persone fra tutti, delle quali nessuna è stata lasciata a casa.

Questo effetto depressivo si farà sentire anche quest'anno sulle economie degli studi legali?
Temo di sì. Ma ne usciremo presto. E l'impegno è a uscirne meglio attrezzati di prima. Questo è forse l'unico aspetto positivo della pandemia per il lavoro nel nostro settore: ci ha obbligati tutti a forzare le tappe di un progresso tecnologico, che altrimenti avrebbe richiesto probabilmente molti anni e incontrato molte più resistenze.



DLA PIPER, PASSAGGIO ISTITUZIONALE

WOLF MICHAEL KÜHNE E BRUNO GIUFFRÈ

Dopo la nomina di Giuffrè nel board internazionale si apre il processo che porterà alla nomina di un nuovo co-managing partner da affiancare a Kühne. La nuova leadership dovrà lavorare all'istituzionalizzazione

di nicola di molfetta

Capacità di tenuta. E di rilancio. Nell'anno segnato dalla pandemia la sede italiana di Dla Piper ha consolidato il suo posizionamento sul mercato locale e rafforzato la partecipazione alla gestione internazionale della law firm con la nomina di **Bruno Giuffrè**, co-managing partner dello studio in Italia assieme a **Wolf Michael Kühne**, nel nuovo board.
Come raccontano in questa intervista a MAG Giuffrè e Kühne, il viaggio continua. E la prossima tappa si chiamerà istituzionalizzazione. Un obiettivo ambizioso che racconta la visione della partnership rispetto al suo ruolo nel sistema Paese. Un cammino che è già stato intrapreso ma rispetto al quale «ci rimane qualche passo del cammino da completare», dice Giuffrè che nei prossimi mesi potrebbe lasciare la poltrona di managing partner a un nuovo collega.



BRUNO GIUFFRÈ E WOLF MICHAEL KÜHNE

A un anno dallo scoppio della pandemia di Covid-19, qual è lo stato di salute di DLA Piper?
Bruno Giuffrè (BG): Molto buono. La tenuta fino ad ora dei ricavi, unita al contenimento dei costi per effetto delle politiche adottate dallo studio e dell'oggettivo raffreddamento dell'economia (meno viaggi, meno eventi, minori spese di gestione), ci fanno sperare in una fine d'anno (il nostro esercizio chiude il 30 aprile) positiva, in continuità, se non addirittura in ulteriore miglioramento rispetto agli ultimi anni.

Per voi, come per le altre law firm britanniche c'è stata anche Brexit...
BG: Vero. Qualcuno la paragonava al Millennium Bug, ma come questo, alla fine non ha avuto effetti negativi sostanziali sul nostro business. Merito della lunga preparazione (iniziata dopo il referendum in UK) e dell'*hedging* che siamo stati in grado di fare con la nostra forte diversificazione in termini di servizi offerti e territori coperti.

A proposito di territori: in Italia come sono andate le cose?
Wolf Michael Kühne (WMK): Direi in modo altrettanto buono. La dinamica appena descritta sta caratterizzando anche il nostro anno in Italia. Chiuderemo almeno in linea con l'anno precedente. Poi come sa, a fine anno di solito c'è un *rush* di attività, con una concentrazione e accelerazione significativa del fatturato.

Avvocato Giuffrè, da qualche mese siede nel board internazionale dello studio: come è visto il mercato italiano in questa fase congiunturale?
BG: Tutto sommato bene, forse meglio di quanto le condizioni complessive del Paese possano spiegare. Dichiaro subito il mio conflitto di interessi, ma credo che gli ottimi risultati, la coesione e l'allineamento della sede italiana in questi anni abbiano abituato molto bene lo studio e i suoi vertici.

La crescita dal 2013/14, anno del vostro insediamento come cmp è stata costante: il fatturato è passato da 56,8 milioni a 100,9 (si veda il numero 142 di MAG). E sempre l'anno scorso avete superato quota 200 avvocati in Italia...
WMK: Dla Piper oggi è una realtà che gode di eccellenti posizionamento e reputazione a livello locale e che contribuisce ai risultati globali della firm in misura più che proporzionale rispetto alle dimensioni dell'economia in cui opera. E poi, tornando alla domanda su come venga visto il mercato italiano, devo dire che ormai c'è una convinzione radicata che, a prescindere dal governo o anche senza il governo, l'Italia e gli italiani comunque se la cavano.

›››

SEGUI I NOSTRI PODCAST



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



UNA RACCOLTA
DI TUTTE LE INTERVISTE
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI
DELLA FINANZA



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



I TREND DELLE OPERAZIONI
STRAORDINARIE,
CON BANKERS
E AVVOCATI D'AFFARI



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



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



PUBLISHINGGROUP LC

Senta avvocato Giuffrè, il suo ruolo nel board internazionale ora si è andato ad aggiungere a quello di co-managing partner. È uno stato di cose che resterà tale o ci sarà un avvicendamento qui in Italia?
BG: Io sono entrato formalmente nel ruolo di elected board member da gennaio. Ho iniziato una induction molto impegnativa. Finora, vista la rapida successione con cui sono avvenute le cose, abbiamo lasciato tutto com'era. Ma direi che presto si renderà necessaria l'individuazione di un altro cmp. È un tema che avevamo cominciato a discutere da tempo. Anche perché le organizzazioni sane pensano alla successione dei loro leader.

Quindi un altro managing partner al fianco dell'avvocato Kühne?
BG: È una pratica aperta. Wolf Michael garantisce stabilità e continuità. Il nuovo co-managing partner verrà scelto dai vertici dello studio, sentiti i soci italiani. Di più, al momento, non è possibile dire.

CARRIERE
I SOCI PROMOSSI DA DLA PIPER IN ITALIA NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI

FY	SOCI PROMOSSI	DECORRENZA
2016-2017	Alberto Angeloni (Lit & Reg)	1° maggio 2016
	Antonio Carino (Lit & Reg)	
	Paolo Foppiani (Real Estate)	
2017-2018	Vincenzo La Malfa (F&P)	1° maggio 2017
	Danilo Surdi (Corporate)	
2018-2019	Alessandro Ferrari (IPT)	1° maggio 2018
	Alessandro Martinelli (Tax)	
	Davide Rossetti (Lit & Reg)	
2019-2020	Carmen Chierchia (Real Estate)	1° maggio 2019
	Giovanni Iaselli (Tax)	
	Federico Strada (Employment)	
2020-2021	Christian Iannaccone (Corporate)	1° maggio 2020
	Giampiero Priori (F&P)	

Fonte: *MAG*

In Italia si ha la sensazione di una sempre maggiore concentrazione del mercato: condivide questa visione? Come la spiega?
BG: Ho la stessa sensazione, anche se ho il dubbio che sia almeno in parte dovuta alla presenza assidua dei grandi studi nella comunicazione e nei media, che mette in secondo piano gli avvocati che esercitano la professione nelle forme tradizionali, e che continuano a rappresentare la schiacciante maggioranza della categoria. Poi resta il fatto che, quando il mare è in tempesta, è meglio trovarsi su una nave che su una scialuppa.
WMK: Questo vale per gli avvocati, giovani e meno giovani, per il personale amministrativo e di segreteria e anche per i clienti, che per le loro questioni scelgono gli individui, ma possono preferire che questi siano inseriti in un'organizzazione forte, strutturata, stabile, specializzata e, perché no, internazionale.

Il 2020 forse è stato il primo anno in cui non avete fatto lateral hire: come va letto questo dato?
WMK: Non lo abbiamo deciso. È accaduto. Abbiamo incontrato alcuni ottimi candidati nell'ultimo anno, ma la verità è che sia per loro sia per noi è difficile prendere una decisione così importante senza essersi neppure incontrati di persona. Inoltre, tra promozioni e sviluppo interni e lateral hiring in questi anni lo studio è cresciuto molto, arrivando a coprire tutte le principali aree di specializzazione e quindi non è interessato a perseguire obiettivi di crescita puramente quantitativi.
BG: In questa logica, non mancheranno le occasioni nel prossimo futuro, ma la scelta si concentrerà sulle mosse veramente strategiche. A questo riguardo, siamo in grado di anticipare una mossa che per noi vale quanto un lateral hire: il ritorno da Shanghai di Claudio D'Agostino, un nostro collega

> UN'ORGANIZZAZIONE DIVENTA UN'ISTITUZIONE QUANDO TUTTI GLI STAKEHOLDER DEL MERCATO GUARDANO AD ESSA COME A UN SOGGETTO DA CUI NON SI PUÒ PRESCINDERE
>
> BRUNO GIUFFRÈ



che ha lavorato in Cina per oltre 20 anni diventando uno dei legali italiani più accreditati in loco. Intorno a Claudio creeremo un hub, che chiameremo Asia Connect, per favorire gli scambi tra Europa e la regione.

State guardando qualcosa in questo momento?
BG: Abbiamo diversi dossier aperti, ma, come può immaginare, nessuno di cui possiamo parlare al momento. Negli anni della crescita per linee esterne, la necessità di aggregare competenze e "coprire caselle" ha sacrificato un po' la coesione, con inevitabili ripercussioni sul turnover delle persone. Oggi abbiamo un assetto definito. E la scelta di un lateral hire non dipende più semplicemente dalla considerazione dell'apporto in termini di fatturato che l'arrivo di un singolo è grado di produrre. Abbiamo una visione più di prospettiva. Guardiamo al valore strategico di un inserimento.

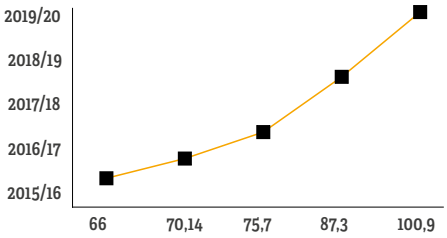
E promozioni ci saranno?
WMK: Confido di sì. Ma anche su questo non possiamo anticipare nulla. Di sicuro la crescita interna è qualcosa su cui puntiamo molto. Le promozioni ci hanno aiutato a cambiar faccia nel corso degli ultimi anni. Ci sono soci che sono cresciuti qui e che in poco tempo hanno non solo messo in piedi dei business case interessanti, ma hanno fatto propria la cultura dello studio.

A proposito di prospettive, nelle scorse settimane la partnership ha deciso di prolungare il mandato di Simon Levine di due anni: qual è il senso di questa scelta?
BG: L'estensione del mandato di Simon Levine è stata deliberata da una maggioranza schiacciante dei partner. Si è trattato quindi prima di tutto del riconoscimento dei risultati che la firm ha raggiunto sotto la sua guida. Noi siamo in Dla Piper da tanti anni e abbiamo visto lo studio cambiare sotto i nostri occhi, dall'iniziale aggregazione un po' casuale all'organizzazione forte e coesa che è oggi. Non solo in termini di risultati economici, ma nell'individuazione di obiettivi strategici e valori comuni che si sono tradotti nella pratica quotidiana e che oggi permeano la nostra realtà.
WMK: D'altro canto, il board che ha proposto e i soci che hanno deciso l'estensione del mandato di Simon avevano in mente anche l'esigenza di assicurare allo studio continuità di gestione in un periodo storico particolarmente complesso.

L'innovazione in generale e quella tech in particolare, due fronti su cui Levine si è speso in prima persona, sono il fattore di maggiore competitività dello studio in questo momento?
BG: Vogliamo continuare a credere che il principale fattore di competitività sia per noi la qualità dell'assistenza e il buon nome che ci siamo costruiti negli anni. Detto questo, l'innovazione nei contenuti e nelle modalità con cui vengono forniti i servizi legali è stata una costante nell'evoluzione del nostro studio, al punto che per noi parlare di innovazione oggi è... del tutto tradizionale.
WMK: In un'epoca in cui tutti ne parlano (come parlano di Diversity & Inclusion o di ESG), noi possiamo dire che l'innovazione l'abbiamo fatta e continuiamo a farla per accompagnare e magari anticipare i cambiamenti che avvengono nel business e nell'organizzazione dei nostri clienti. È in quest'ottica che si inserisce il nostro progetto Law&.

Che risposta sta dando il mercato italiano ai progetti Law&, di cui abbiamo anche parlato di recente proprio su queste pagine?
WMK: Law& è il contenitore in cui Dla Piper raccoglie tutte le soluzioni che vanno al di là dei servizi legali, appunto, tradizionali e che li completano e migliorano. È la nostra nuova frontiera. L'offerta è già molto varia e ampia e include in primis servizi e prodotti tecnologici. Tra questi, siamo in grado di anticipare che in questi giorni sarà lanciato Aiscension.

L'ANDAMENTO



Fonte: *MAG*

Di cosa si tratta?
WMK: Di un'applicazione di risk management e risk detection, che aiuta ad analizzare grandi quantitativi di dati, anche non strutturati, che non sarebbe possibile esaminare manualmente, alla ricerca di condotte illecite o di elementi indicativi o rivelatori delle stesse. Il primo campo di applicazione a cui si è pensato è quello dell'antitrust rispetto alla individuazione di cartelli, ma le possibili aree di operatività sono molteplici. Aiscension si aggiunge ad altri servizi di Law& che abbiamo presentato in Italia, tra cui il litigation funding, che offre linee di finanziamento finalizzate a sostenere le spese legali di contenziosi e arbitrati di dimensioni e valore maggiori. Anche Toko, uno strumento che permette di "tokenizzare" qualunque asset, ha suscitato l'interesse del mercato.



> DI SICURO LA CRESCITA INTERNA È QUALCOSA SU CUI PUNTIAMO MOLTO. LE PROMOZIONI CI HANNO AIUTATO A CAMBIAR FACCIA NEL CORSO DEGLI ULTIMI ANNI
>
> WOLF MICHAEL KÜHNE

Dla Piper è il primo studio internazionale in Italia per volume d'affari e persone: pensate di poter aumentare la market share? Come?
BG: In un mercato frammentato come quello dei servizi legali in Italia, l'aumento della market share di qualche frazione in sé non ha grande significato e un aumento rilevante lo si può ottenere solo attraverso una fusione, che ovviamente non è nei nostri piani. Il nostro obiettivo è migliorare la profittabilità e siamo consapevoli che si tratti di un obiettivo ambizioso in un mercato che esercita una grande pressione sui prezzi (cioè sulle fees) in un quadro di costi stabili o crescenti (certamente sarà così post-Covid) e in cui molti servizi sono in via di commoditizzazione.

E quindi?
WMK: L'unico modo per raggiungere questo obiettivo è mantenere alta l'attenzione e la pressione sulla qualità della nostra offerta e delle nostre persone e rimanere vicini ai clienti per intercettare e se possibile anticipare i loro bisogni in fatto di soluzioni legali al servizio del business. Come è sempre avvenuto, la top line e la market share cresceranno di conseguenza.

Il 2021 potrebbe essere il primo anno di crisi vera per il mercato dei servizi legali d'affari a causa del Covid: condividete? Come pensate di muovervi?
WMK: Non vorremmo sembrare presuntuosi, ma se il mercato dei servizi legali d'affari vivrà una crisi prima della

›››

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

#legalcommunityweek

SAVE THE DATE

Wednesday

09

June 2021



From

7.30

pm

IV EDITION

CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports ASSOCIAZIONE CAF Centro Aiuto Minori e Famiglie

#CorporateMusicContest

If you are a lawyer/banker/legal counsel and you have a band, don't miss the opportunity to play on stage and challenge your colleagues.

For information: **francesca.daleo@lcpublishinggroup.it**



BRUNO GIUFFRÈ WOLF MICHAEL KÜHNE

ripresa che certamente la campagna vaccinale e il Recovery Plan favoriranno, noi saremo perfettamente attrezzati per affrontarla. L'anno scorso in questi giorni affrontavamo un'emergenza di cui non prevedevamo la portata e che per questo ci spaventava. Quello che abbiamo fatto, a livello globale e in Italia, per mettere in sicurezza le nostre persone e il nostro business ci permette di guardare al futuro con serenità.

C'è il rischio che si veda una stagione di tagli di organici negli studi legali?
BG: Fin da prima della pandemia erano in atto a livello globale, e certamente in Italia, fenomeni che comportano una riduzione del numero degli addetti alla industry legale (di molti abbiamo parlato nel corso di questa conversazione: l'uso delle tecnologie, la pressione sulle fees...), che ovviamente si sono radicalizzati nell'ultimo anno. Nessuno ammetterà tagli agli organici, ma vi sarà un'ulteriore selezione della specie, diciamo così.

E in Dla Piper? Avete modificato il vostro career path a causa dell'emergenza?
WMK: Non è stato necessario e sarebbe stato un controsenso, dato che l'emergenza sarà, ci auguriamo, temporanea, per quanto lunga. Quest'anno da noi vi sono state promozioni e sono stati riconosciuti bonus, pur con tutta la prudenza che la situazione imponeva. Come dicevamo prima, siamo fiduciosi che le misure che abbiamo assunto e la forza del nostro business ci terranno al riparo dalla necessità di intraprendere azioni del genere.

Che ruolo potrebbe avere l'Italia nello scacchiere europeo di Dla Piper nel prossimo futuro?
WMK: Gli anglosassoni amano dire "we are on a journey", intendendo che le cose hanno una loro evoluzione e una loro gradualità e raramente accadono per caso o improvvisamente. Noi abbiamo conquistato il nostro ruolo nello scacchiere europeo di Dla Piper con l'impegno, la trasparenza, e la costante ricerca dell'eccellenza e del bene comune. Se abbiamo un merito, è quello di avere unificato tutti i nostri colleghi intorno a questi valori e di avere così creato una grande squadra. Tutto questo ci viene riconosciuto e anche l'elezione di Bruno ne è la dimostrazione. Al di là dei ruoli individuali però possiamo augurarci di mantenere e magari aumentare questo riconoscimento a livello globale, e questo avverrà solo se continueremo il nostro journey, il nostro cammino, in Italia.

Come pensate di centrare l'obiettivo?
BG: Abbiamo toccato tanti argomenti oggi, ma forse ne manca uno: quello dell'istituzionalizzazione. Un'organizzazione diventa un'istituzione quando tutti gli stakeholder del mercato, dai clienti, ai peer, alle istituzioni pubbliche e para-pubbliche, alle persone che lavorano o che cercano lavoro guardano ad essa come a un soggetto da cui non si può prescindere, di cui bisogna tenere conto, come possibile fornitore, bidder, concorrente, luogo di lavoro, punto di riferimento. Quando viene considerata più per quello che rappresenta collettivamente che per il valore dei singoli elementi che la compongono. Anche in questo abbiamo fatto grandi passi avanti come Dla Piper, ma forse ci rimane qualche passo del cammino da completare. Ecco, questo pensiamo sarà il compito principale della prossima generazione di leader della nostra firm.



UN NUOVO SCANDALO DIETRO ALLE SOCIETÀ DEL LUSSEMBURGO: IL CASO "OPENLUX"

di benedetta fioriti*

Sette anni dopo l'inchiesta "LuxLeaks" (con articoli interessanti ancora consultabili nel sito: www.icij.org/investigations/luxembourg-leaks), il Granducato si trova coinvolto in un nuovo scandalo battezzato "OpenLux" (www.occrp.org/en/openlux).

L'inchiesta, guidata da Le Monde (www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2021/02/08/openlux-the-secrets-of-luxembourg-a-tax-haven-at-the-heart-of-europe_6069140_4355770.html) insieme a sedici partner internazionali, tra cui l'italiana testata indipendente di giornalismo investigativo IrpiMedia, e con la collaborazione dell'organizzazione giornalistica OCCRP ("*Organized Crime and Corruption Reporting Project*"), ha permesso di individuare i nomi dei reali proprietari delle società registrate in Lussemburgo, finora schermate da prestanomi e professionisti in un database di più di 124 mila società.

Lo studio ha evidenziato che:

- il 90% delle società registrate in Lussemburgo sono controllate da soggetti non lussemburghesi;
- il 40% delle società presenti sono state costituite con il solo scopo di detenere le quote di altre società senza svolgere, di fatto, attività economiche sul territorio;
- i patrimoni gestiti dai fondi di investimento lussemburghesi ammontano ad un importo pari a € 4.500 miliardi.

Il Lussemburgo è sempre stata una delle mete preferite dagli italiani: ad oggi sono 5.000 i nomi presenti nel registro dei titolari effettivi.

Ma le radici di questo fenomeno di "migrazione dei fondi dall'Italia" affondano in tempi lontani: si ricordi la nota vicenda di Roberto Calvi, il "banchiere di Dio" che fondò proprio in Lussemburgo la finanziaria Banco Ambrosiano Holdings S.A.



Risulta, tra l'altro, anche la meta preferita dalla 'ndrangheta, come testimonia Giuseppe Lombardo, Procuratore Aggiunto della Direzione Distrettuale Antimafia di Reggio Calabria, che ha spiegato ad IrpiMedia che l'organizzazione criminale calabrese *"guarda al Lussemburgo con interesse per investire e riciclare capitali proprio per la presenza, in quello Stato, di sistemi finanziari e «casseforti» discrete, molto appetibili per chi ha necessità di occultare provviste illecite e fondi neri"*.

La scelta rivolta al Lussemburgo è motivata dal regime societario e fiscale ivi presente.

Infatti, per costituire una società di persone non c'è l'obbligatorietà di un atto notarile né del versamento di un capitale sociale minimo, così come per le società a responsabilità limitata semplice dove il capitale minimo richiesto deve essere pari a € 1.

Per la costituzione di società a responsabilità limitata (la tipologia societaria più utilizzata), invece, è obbligatorio un atto notarile e un capitale minimo pari a € 12.000 e, infine, per le società per azioni, è prevista l'obbligatorietà di un atto notarile e di un capitale minimo pari a € 31.000 (di cui almeno il 25% versato).

Tutte le società, aventi la sede di direzione o la sede statutaria in Lussemburgo, sono poi tenute al pagamento:

- di un'imposta sui conferimenti con aliquota pari allo 0,5% (calcolata in base al valore del capitale sociale sottoscritto dai soci al momento della costituzione della società, nonché sui successivi aumenti di capitale sociale);
- di un'imposta sul reddito pari al 28,80%.

Per garantire una maggiore trasparenza, il Lussemburgo è stato uno dei primi paesi che ha accolto la quinta Direttiva Europea Antiriciclaggio (la n. 2018/843) e ha istituito il registro dei titolari effettivi che, ad oggi, conta la registrazione dei beneficiari effettivi del 52% delle società presenti (sono 26 mila le società inottemperanti segnalate alle autorità giudiziarie lussemburghesi).

Sebbene il governo lussemburghese, il 7 febbraio 2021, abbia dichiarato che *"alla fine del 2020 il tasso di completezza del registro era intorno al 90%"*, il lavoro da fare è ancora molto.

**Forensic Accountant & Fraud Litigation*

LO STILE ISOLABELLA: RISPETTO DELLA GIUSTIZIA E DEL CLIENTE

Dinastia legale cresciuta nel segno del white collar crime. *MAG* incontra Francesco Isolabella che racconta questa storia professionale a cui partecipano una ventina d'avvocati

di giuseppe salemme


FRANCESCO ISOLABELLA


LUIGI ISOLABELLA

"Il diritto penale è la sfida più difficile sotto il profilo giuridico, fattuale e umano. In questa sfida, la sola bandiera del penalista è il proprio cliente" è la frase che campeggia in primo piano sul sito web dello studio Isolabella: appartiene all'avvocato **Lodovico Isolabella**, che lo fondò negli anni '60 e che continua a guidarlo assieme ai figli **Francesco** e **Luigi Isolabella**. Si tratta di una delle storiche boutique penalistiche milanesi: tra le prime impegnate sul fronte del white collar crime, in quelli che furono i primi grandi casi italiani in materia; e che tuttora rivendica l'importanza del proprio stile professionale come tratto distintivo, rappresentato dall'unione di "forma e sostanza" al servizio del cliente. Ripercorrere la storia dello studio Isolabella significa poter leggere la professione legale di oggi attraverso una chiave di lettura consolidatasi negli anni. Ed è esattamente quello che ha fatto Francesco Isolabella nell'intervista rilasciata a *MAG*.

«La nostra è una storia familiare, che parte dal nonno, avvocato a Milano. Negli anni '60 fu poi nostro padre Lodovico ad avvicinarsi al diritto penale come per una sorta di fascinazione, muovendo i suoi primi passi insieme ai più grandi professionisti del settore, come i fratelli Degli Occhi e Valerio Mazzola, per poi decidere, a cavallo tra gli anni '60 e '70, di mettersi in proprio, fondando lo studio che oggi conduciamo insieme».

Diritto penale come vocazione, insomma. E il focus sul white collar crime quando è iniziato?
Allora nascevano i primi casi di diritto penale societario, finanziario e bancario: dalla bancarotta della Banca Privata Italiana agli svariati processi per inquinamento che gravavano sulle grandi aziende; poi la centralità delle società nel

diritto penale si incrementa ulteriormente: con il processo per corruzione "Petroli" e con la vicenda del Banco Ambrosiano, e così avanti fino ai primi anni 90 con Mani pulite. Momento che ha rappresentato da un lato il punto di arrivo di un intero mondo, non solo giuridico e giudiziario ma politico, culturale e sociale, e che ha sancito la comparsa, via via sempre più marcata, del "diritto penale d'impresa". L'importanza di quegli anni, tra la metà degli anni 80 e 90, ha segnato una crasi tra il prima e il dopo, istituzionalizzando di fatto il ruolo degli avvocati penalisti non più come chirurghi - anche eccezionali - di pronto soccorso, ma come chirurghi specialisti e, più ancora, come clinici chiamati a intervenire nella prevenzione.

In che modo è cresciuto lo studio durante tutti questi anni?
Siamo sempre cresciuti per linee interne: forse proprio per l'imprinting familiare abbiamo - credo e spero - un'identità chiara e precisa. Riteniamo che essa non debba essere equivocata e quindi non avrebbe senso mescolare modi di operare diversi. L'ideale è poter assorbire le diversità, ma questo avviene più facilmente con gli scambi culturali e professionali che avvengono durante i processi in cui si incrociano vari stili.

Si spieghi meglio...
Il mondo dei penalisti ha davvero un modus operandi molto speciale - voci di corridoio dicono che durante Mani pulite i magistrati riconoscessero dal modo di presentarsi di ogni avvocato l'appartenenza ad uno studio piuttosto che ad un altro – a dimostrazione che lo stile professionale è davvero imprescindibile. E per stile intendiamo in primo luogo il modo di tutelare gli interessi del nostro assistito, che deve essere sostanziale e non formale ma non può tralasciare la forma. Perché l'assenza di forme rischia di trasformarsi in sciatteria. Così come l'eccessiva ricerca della forma rischia di comunicare solo narcisismo e superficialità. È per questo che per noi è fondamentale crescere un vivaio di giovani professionisti che abbiano da subito respirato il nostro modus operandi e siano permeati del nostro "linguaggio".

Siete uno studio orgogliosamente milanese. Avete mai sentito l'esigenza di espandervi anche geograficamente?
In parte la risposta è implicita nell'affermazione precedente: abbiamo clienti in tutto il mondo e li seguiamo in ogni città in cui abbiano bisogno di essere presenti o rappresentati. La centralità del nostro ufficio di Milano ci consente di mantenere salde le radici identitarie e di non disperdere le energie in più uffici. Questa considerazione ha prevalso anche quando, in passato, abbiamo ragionato sulla possibilità di aprire un ufficio all'estero. Per poterlo fare avremmo dovuto dividerci, separarci, qualcuno di noi avrebbe dovuto andare via. Ma noi siamo avvocati in Italia, non all'estero. E la nostra presenza fuori confine avrebbe inevitabilmente coinciso con un'attività non più professionale ma commerciale. Da vinicoltori quali siamo, in famiglia crediamo che le nostre bottiglie siano un'ottima metafora di noi stessi. Siamo attenti a preservare la qualità e la passione con cui vinifichiamo o seguiamo i nostri casi, più che ad aumentare il numero di bottiglie.


UMBERTO AMBROSOLI

Quanti avvocati contate attualmente?
Siamo una ventina di professionisti: e tra tutti spiccano Umberto Ambrosoli, Alessandra Mandolesi e Alberto Sanjust di teulada. Come detto prima, la gran parte di essi è con noi già da diversi anni. ma ovviamente ci sono anche nuove leve, giunte a noi con una preparazione altamente qualificata, ma che stanno imparando il mestiere da chi ha esperienza consolidata. Riflettendo ora per rispondere, realizzo che siamo in una condizione di discreto equilibrio di genere.

Dal punto di vista numerico rientrate nella definizione di "boutique". Cosa significa per voi essere una boutique penalistica nel 2021?
Per noi rimangono fondamentali il nostro heritage e lo stile: che poi è quello di chi ha fondato questo studio e coincide con il rispetto della giustizia e del cliente, un risultato che si può ottenere solo con la libertà di decidere e con la capacità di dire no. Un linguaggio difficile da apprendere che però appartiene a tutti quelli che hanno avuto la ventura di lavorare con nostro padre e che per questo speriamo che rimanga inalterato.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8^ Edizione

Tax

10.05.2021 • ORE 19.15

MILANO

SCOPRI I FINALISTI

#LcTaxAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LC PUBLISHING GROUP
EGALCOMMUNITY AWARDS

Tax 10.05.2021

GIURIA



Giuseppe Abatista
Group Tax Director – Deputy Planning and Control Director,
Salvatore Ferragamo



Franco Biccari
Tax Litigation Manager,
Generali Group



Alessandro Bucchieri
Head of Tax Affairs,
Enel



Cristiana Castagnola
International Tax Manager,
Hertz Group



Marilena Di Battista
Tax Director,
Siemens



Francesca Fabbri
Responsabile Amministrazione, Bilancio e Fiscale (Head of Administration, Accounting and Tax),
ITALO



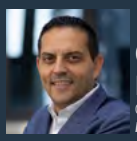
Claudio Feliziani
Group Tax Director,
De Agostini



Paolo Fietta
Corporate Managing Director & Group CFO,
Il Sole 24Ore



Laura Filippi
CEO,
ITW Italy Holding



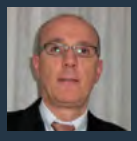
Cristian Filocamo
Group CFO,
Mutti



Paola Flora
Responsabile – Servizio Consulenza e Compliance Fiscale,
UBI Banca



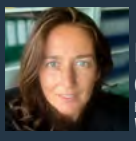
Gaia Fraschetti
Tax Director,
Loro Piana



Claudio Frigerio
Head of Tax,
Stellantis



Filippo Gaggini
Managing Director,
Progressio SGR



Laura Greco
Head of Tax,
Vodafone Italia



Fabio Grimaldi
Executive Vice President Global Tax, Legal & Corporate Affaires,
Piaggio & C.



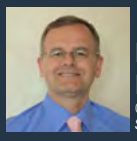
Valentina Incolti
Senior Manager – International Tax,
Amazon Italia Services



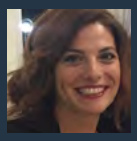
Giuseppe Lamberti
Group International Tax Director,
PRADA



Sara Lautieri
Tax Director,
Gruppo Reale Mutua Assicurazioni



Emanuele Marchini
Country Tax Lead – Italy,
Shell Italia Oil Products



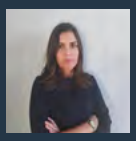
Francesca Mazza
Responsabile Tax Compliance,
FinecoBank



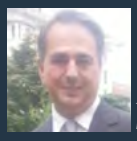
Aaron Meneghin
Head of Group Tax,
Valentino



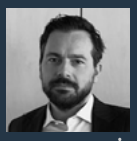
Valentina Montanari
CFO,
Gruppo FNM



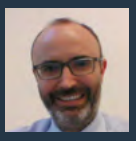
Donata Nusca
Head of Tax for Italy,
Société Générale



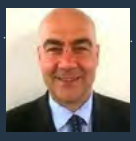
Piercarlo Palma
Tax Manager,
Group Lactalis Italia



Andrea Papi
Head of Tax,
Gruppo Generali



Giuseppe Peta
Tax Manager,
Ferrari



Marco Pulcini
Head Of Business Tax Advisory,
UniCredit



Silvia Roselli
Head of Fund Finance Italy,
Savills Investment Management SGR



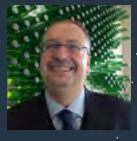
Stefano Rossi
Direttore Generale,
Alba Leasing



Nicoletta Savini
Group Head of Tax,
TIM



Giacomo Soldani
Head of Tax,
ESSILORLUXOTTICA



Massimo Taddei
Responsabile Affari Fiscali e Societari,
Heineken italia



Marco Francesco Tomei
Head of Finance & Tax,
Bayer

#LcTaxAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



LISIA, L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE **AFFIANCA L'AVVOCATO**

Un database che conta: 950mila pronunce Cassazione, Un milione di sentenze di merito, 700mila sentenze Tar/CdS. Parla il fondatore della startup, Stefano Palmacci

di giuseppe salemme

Nell'antica Grecia, Lisia fu il nome di uno dei primi "oratori giudiziali": coloro che, versati nell'arte della retorica, scrivevano orazioni su commissione e le pronunciavano di fronte ai giudici.
Oggi, Lisia è una "legal AI", e si presenta sotto la forma di una semplice casella di ricerca. Un assistente virtuale specializzato nel trovare risposta ai nostri dubbi di natura giuridica, basato su un database di oltre 2,5 milioni di pronunce giurisprudenziali, capace di capire le nostre domande





in linguaggio naturale e di rispondere in maniera diretta. Potenzialmente un grosso aiuto per chiunque si sia mai perso tra mille capi e massime di sentenza alla ricerca di una specifica informazione.
MAG ha intervistato il founder della startup **Stefano Palmacci**, avvocato partner dello studio De Luca Palmacci & associati. Anche nel caso di Lisia, infatti, come in molte altre delle "storie di legal tech" di cui ci siamo interessati in queste pagine, la genesi del progetto coincide con nient'altro che il tentativo di migliorare un aspetto del proprio lavoro.

«Lisia nasce prima di tutto da una mia esigenza personale nell'esercizio della professione forense» spiega Palmacci. «Le ricerche legali erano lente e macchinose e sentivo l'esigenza di un prodotto più smart e veloce».

Quanto tempo ci è voluto per rendere materiale l'idea di Lisia?
Lo sviluppo ha richiesto circa due anni, dall'idea all'uscita sul mercato. Questo perché abbiamo creato un algoritmo proprietario, grazie al lavoro di due ingegneri e un matematico esperti in NLP, information retrieval e data analytics. Ora siamo sul mercato dallo scorso novembre e gli utenti stanno crescendo velocemente, mentre noi continuiamo a lavorare al miglioramento continuo della piattaforma.

Da chi è costituito il vostro team?
Abbiamo un team di quattro legali dedicati. Ma, ad esempio, ai test di collaudo che si svolgono con cadenza semestrale lavorano oltre dieci avvocati per avere un ampio spettro di pareri sul prodotto, user experience e database.

A chi è indirizzato principalmente il vostro prodotto?
Per adesso il prodotto è rivolto ad avvocati, uffici legali aziendali, uffici legali della PA e a tutti gli operatori del diritto. Gli avvocati rappresentano senza dubbio il nostro core target, ma notiamo anche una domanda crescente da parte di altri professionisti e imprenditori, che vorrebbero poter accedere ad un database legale veloce e di facile consultazione.

Interessante...
Nel futuro progettiamo quindi di offrire i nostri prodotti anche a loro. In generale, ci rivolgiamo a clienti attenti e preparati, che non si accontentano, e che vogliono tecnologie che migliorino concretamente il loro lavoro.

State riscontrando un aumento di questo tipo di clientela con il diffondersi della "cultura legal tech"?
Sì. Il mondo del legal tech si sta finalmente muovendo e anche l'Italia sta compiendo passi in avanti. Gli avvocati, soprattutto quelli più digitali e appassionati di tecnologie, mostrano l'esigenza di prodotti in linea con l'evoluzione che si sta avendo in tutti i campi della nostra vita.





METODOLOGIA E OBIETTIVI DELLA RIFORMA FISCALE
IL MODELLO DRAGHI

di luca occhetta e ignazio la candia*

Il Presidente del Consiglio Mario Draghi, in occasione del suo discorso di insediamento tenuto di recente in Parlamento, si è soffermato sulla delicata questione delle riforme, ed in particolare, sulla riforma del sistema fiscale. Dall'intervento del *Premier* emerge la necessità di superare l'impostazione attuale che ha orientato le incostanti riforme degli anni precedenti, che si è tradotta in una crescente proliferazione di norme - stratificate negli anni - e di regimi fiscali caratterizzati in alcuni casi da ambiti di applicazione ridotti, ed il cui coordinamento con la disciplina generale della tassazione è risultato sempre più difficile.
Draghi ha innanzitutto evidenziato la necessità di attuare una revisione organica del sistema fiscale, soprattutto in considerazione del fatto che il sistema tributario è un meccanismo complesso, le cui parti si legano una all'altra e che, pertanto, non è una buona idea cambiare le tasse una alla volta se si intende ottenere un risultato diverso rispetto ai precedenti tentativi di riforma. Peraltro, un intervento complessivo presenta anche il vantaggio di rendere meno efficace l'azione di specifici gruppi di pressione e volta a spingere il Governo ad adottare misure per avvantaggiarli.
A tal fine, Draghi ha citato come modello di riforma da seguire quello danese che aveva previsto la formazione di una Commissione di esperti che solo dopo aver incontrato i partiti politici e le parti sociali presentò la sua relazione al Parlamento, proponendo un taglio della pressione fiscale pari a due punti di PIL. L'aliquota marginale massima dell'imposta sul reddito veniva ridotta, mentre la soglia di esenzione veniva alzata, ha ricordato Draghi. Il modello danese, nelle parole del *Premier*, è esemplificativo del fatto che le riforme della tassazione dovrebbero essere affidate a esperti, che conoscono bene cosa può accadere se si cambia un'imposta.
Peraltro, come sottolineato, un metodo simile fu seguito in Italia all'inizio degli anni Settanta del secolo scorso quando il Governo affidò ad una commissione di esperti, fra i quali Bruno Visentini e Cesare Cosciani, il compito di ridisegnare il nostro sistema tributario, che non era stato più modificato dai tempi della riforma Vanoni del 1951 (si deve a quella commissione l'introduzione dell'imposta sul reddito delle

persone fisiche e del sostituto di imposta per i redditi da lavoro dipendente).
Fatta questa premessa di metodo, il *Premier* ha evidenziato i pilastri su cui poggerà la riforma fiscale.
Il cardine sarà la riforma dell'IRPEF, che dovrà essere semplificata mantenendo comunque la progressività per arrivare a far pagare di meno ai Contribuenti, con il duplice obiettivo di semplificare e razionalizzare la struttura del prelievo, riducendo gradualmente il carico fiscale e preservando la progressività.
La progressività presuppone un riordino generale dell'imposta: ad esempio, a quanto è dato sapere uno dei temi sul tavolo dell'Esecutivo è relativo l'assegno unico per i figli fino a 21 anni, che dovrebbe prendere il posto della detrazione sui figli a carico.
Secondo le indicazioni fornite da Draghi si dovrà abbandonare la strada di provvedimenti come la *flat tax* o il regime dei minimi e forfettario (che alla fine si sono sovrapposti): peraltro, come attualmente è formulata la *flat tax* è rivolta a una specifica tipologia di contribuenti (i lavoratori autonomi), creando quindi un'ulteriore dicotomia che probabilmente non risponde al principio della razionalizzazione dell'imposta.
La riforma dell'IRPEF prevede inoltre un (radicale) cambio di passo sulle aliquote fiscali, nonché l'eliminazione di alcune delle agevolazioni e dei bonus fiscali attualmente previsti - la proliferazione dei bonus fiscali ha reso il sistema fiscale troppo complesso: basti pensare che ad oggi solo con riferimento all'IRPEF si contano circa 170 agevolazioni.
Esigenze di semplificazione emergono anche in relazione all'attuale sistema delle *tax expenditure* (detrazioni fiscali) - nel 2018 se ne contavano 466 -, che oltre ad essere decisamente oneroso per il Fisco costituisce un notevole elemento di complessità all'interno del sistema tributario. Una sostanziale revisione di tale meccanismo sarebbe quindi indispensabile e prodromica per qualsiasi prospettiva di riforma del sistema fiscale, dice Draghi.
Basti pensare che, secondo un recente studio condotto dalla Corte di Conti, le *tax expenditure* - se consideriamo anche le detrazioni per lavoro dipendente e sanitarie - compaiono per oltre 70 milioni e 291mila volte nelle dichiarazioni fiscali degli italiani.
Peraltro, in alcuni casi, non ben quantificati e scarsamente censiti, si sovrappongono alle spese pubbliche stanziate direttamente per le stesse categorie d'intervento, come accade ad esempio nell'ambito del *welfare*. Rendendo il sistema fiscale inefficiente, complesso e farraginoso.
Draghi ha anche evidenziato la necessità di modificare, ovvero eliminare, le diposizioni che limitano la deducibilità dei costi sostenuti per la produzione del reddito, come ad esempio, le spese per la formazione professionale e quelle relative all'acquisto e all'utilizzo delle autovetture.
Il *Premier* ha anche parlato di riforma della tassazione immobiliare - in particolare, è stata evidenziata l'"*anomalia*" dell'imposta sugli immobili in Italia - con particolare riferimento alla tassazione sulle prime case, e di riforma organica del catasto.
Sottolineiamo infine che sono attualmente in corso le Audizioni sulla riforma fiscale presso le Commissioni Finanze di Camera e Senato, che raccolgono il parere di esperti fiscali e delle parti sociali. Punti di vista di cui si terrà conto per l'avvio dei lavori, ma con il filo conduttore delle azioni di intervento sopra citate.

**Pirola Pennuto Zei & Associati*



LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8^ EDIZIONE

FINANCE

27.05.2021 • ORE 19.15

MILANO

SCOPRI I FINALISTI

#LcFinanceAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LEGALCOMMUNITY AWARDS

FINANCE 27.05.2021

GIURIA



Francesco Beccali
Finance Director,
Terna



Roberto Calanca
Responsabile Servizio Credito Anomalo Retail,
Bper Banca



Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank



Andrea Colombo
Managing Director – Head of Investment Grade Finance Southern Europe, BeLux, Franc,
J.P. Morgan Securities plc



Giampaolo Corea
Head of Proprietary Operations was,
Intrum Italy



Emanuela Crippa
Head of Legal,
Intrum



Simone Davini
Head of Legal & Corporate Affairs,
Crédit Agricole CIB



Enrica Dogali
General Counsel & Corporate Affairs,
Angelini Holding



Luca Falco
Senior Vice President Head of Global Syndicate & Capital Markets,
UniCredit



Davide Fossati
Responsabile Territoriale Large Corporate,
Crédit Agricole Italia



Francesco Germini
Responsabile Legal Finance & Advisory,
Iccrea Banca



Luca Giordano
Senior Banker Financial Sponsor Mid Cap Italy,
BNL Gruppo BNP Paribas



Alberto Lampertico
Investment Director,
Riello Investimenti Partners SGR



Laura Lazzarini
Head of Corporate Leveraged & Structured Finance – Small and Mid Cap Clients,
Deutsche Bank



Elena Lodola
Head of Leveraged Finance Capital Markets Italy,
BNP Paribas



Massimiliano Lovati
Legale E Regulatory Affairs, Consulenza Legale, Responsabile,
Banco BPM



Alberto Lupi
Managing Director – Fund Management,
Kryalos SGR



Rossella Martino
Responsabile U.O. Legale e Segreteria Societaria,
Gruppo Bancario Allianz Bank Financial Advisors e Investitori SGR



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



Andrea Megale
Head of Legal and Compliance,
ICBC (EUROPE) S.A. Milan Branch



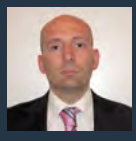
Diego Napolitano
CO-Head Structured Finance,
Ubi Banca



Marco Nigra
Responsabile Corporate Lending Finanza Strutturata,
Banco BPM



Antonella Pagano
Managing Director,
Accenture Consulting



Gianluca Pagano
Responsabile Finanza d'Impresa,
Crédit Agricole Italia



Massimo Pecorari
Head of Financing Italy,
UniCredit



Francesca Peruch
Responsabile Consulenza e Perfezionamento Contratti,
Iccrea BancaImpresa



Marco Pompeo
Italy General Counsel,
Arrow Global Group



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



Francesca Revelli
Director, Solution Sales,
Citi



Simone Riviera
Head of Corporate M&A,
Equita



Pietro Rizzuto
Credit Lending Officer Italy,
UniCredit



Stefano Rossi
Direttore Generale,
Alba Leasing



Emanuele Scarnati
Direttore Generale,
Mps Capital Services



Laura Segni
Head of Legal Advisory C&IB Division of Intesa Sanpaolo,
Intesa Sanpaolo

#LcFinanceAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



STUDI LEGALI IN CAMPO PER LA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

Numerosi i progetti partiti nelle ultime settimane. Gli avvocati danno vita a vere e proprie task force che aiutano i clienti a fare i conti con il regolamento Sfdr

di giuseppe salemme

Il 10 marzo è ufficialmente entrato in vigore in tutta Europa il regolamento Sfdr ("Sustainable finance disclosure regulation") sull'informativa di sostenibilità dei servizi finanziari. Si tratta di un momento cruciale: quello in cui nasce, in capo agli operatori finanziari, l'obbligo di rendere noti i risvolti Esg (e quindi ambientali, sociali e di governance) di tutti i prodotti finanziari immessi sul mercato comunitario. Di fatto, un primo passo verso la piena attuazione del "Green New Deal" europeo.

Questa deadline, a cui presto si aggiungeranno le misure di rilancio in ambito di transizione energetica del piano Next Generation EU, è stata il driver fondamentale che ha orientato l'azione degli studi legali in materia di Esg nell'ultimo anno e in particolare negli ultimi mesi.

Non che l'attenzione verso queste tematiche non ci fosse da prima: come stiamo per constatare, molti degli studi italiani più impegnati su questo fronte sono da tempo attivi nella consulenza sui criteri Esg. Ma dal 10 marzo 2021 tutto è diventato come non mai concreto: si tratta allo stesso tempo sia di un cambio di prospettiva che di un



CBA TEAM, DA SINISTRA: MILENA PRISCO, KATERYNA FEDOROVA, FRANCESCO ASSEGNATI, EMANUELE GUADALUPI E RICCARDO MARINI

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY
ITALIAN AWARDS

4^ EDIZIONE

SAVE THE DATE

08.07.2021

ORE 19.15 • ROMA

Sponsor

Elibra
Easy in one.

Per candidarsi: vito.varesano@lcpublishinggroup.it - 0236727659
Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - 0236727659

#LcItalianAwards


ANTONELLA BRAMBILLA


GIANPAOLO GAROFALO


FRANCESCO ASSEGNATI


MILENA PRISCO

avanzamento, anche generazionale, del lavoro di assistenza agli operatori finanziari. E un concetto traspare univoco dalle parole dei professionisti che se ne occupano: l'Esg non ci abbandonerà. E anche gli operatori del mercato lo stanno lentamente capendo.

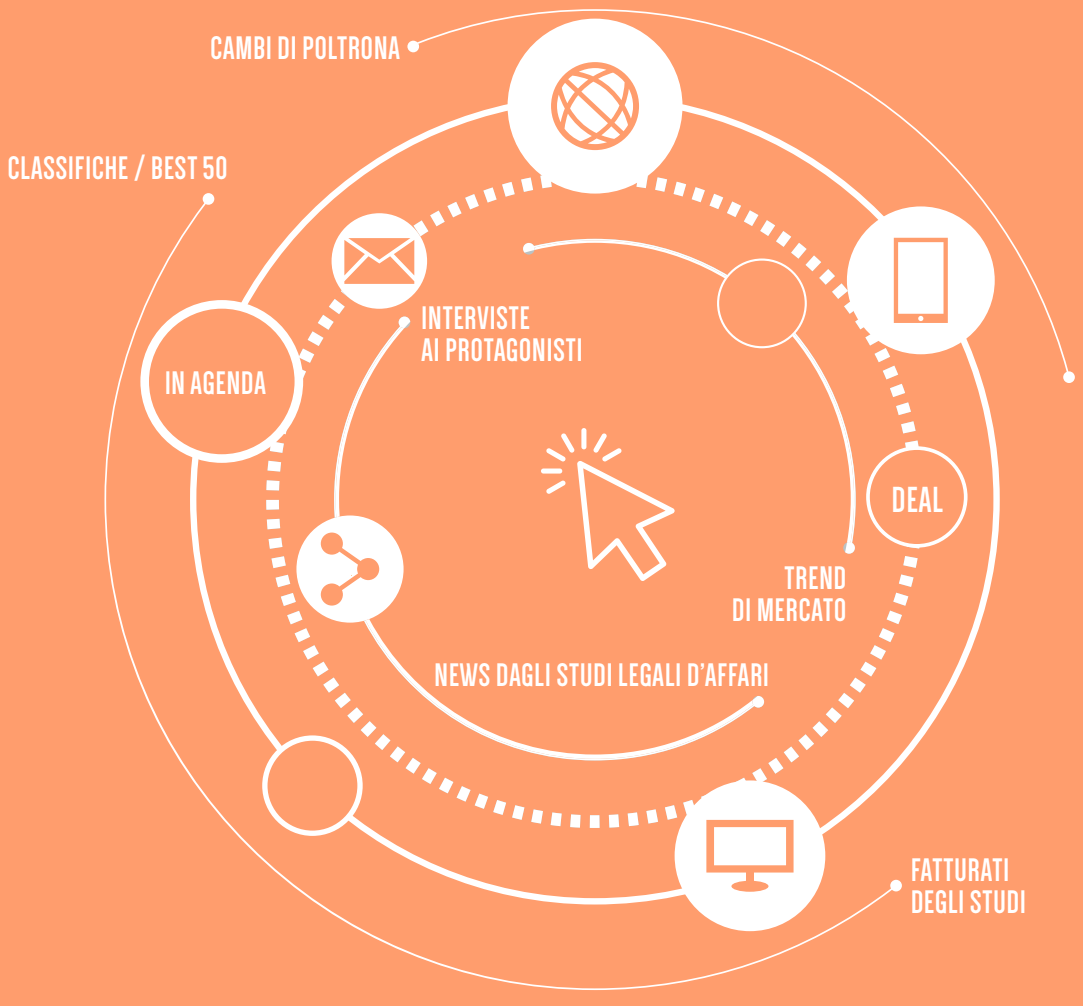
Per gli studi legali italiani, questa presa di coscienza si è tradotta nella scelta di creare task force trasversali focalizzate su sostenibilità, green economy e governance. Da Annunziata&Conso a Zitiello Associati, passando per CBA e Dentons: tutti studi a contatto con la realtà quotidiana degli operatori finanziari, che negli ultimi mesi hanno annunciato la creazione di team multidisciplinari indirizzati ad accompagnare i clienti in questa fase cruciale.
«Era un'esigenza ormai sempre più impellente» spiegano **Antonella Brambilla** e **Gianpaolo Garofalo**, partner di Dentons e tra i coordinatori della service unit Esg and Sustainability lanciata a gennaio dalla law firm. «A livello europeo lo studio aveva già dal 2019 una "sustainable investment practice", ma ora anche in Italia abbiamo implementato una unit trasversale, che unisce le competenze di sette practice, così da coprire tutte le esigenze dei nostri clienti: da quelle finanziarie e di corporate governance fino a quelle hr». La scelta, secondo i due avvocati, serve anche a mandare un messaggio ai clienti: «Sarà cruciale essere compliant con le nuove norme così da non rischiare la perdita di appetibilità dei propri prodotti o investimenti. In più, essendo Dentons presente in maniera capillare in tutto il mondo, potremo supportare efficacemente i clienti nella gestione delle loro attività internazionali anche sotto il profilo ESG» affermano.
Pochi giorni prima di Dentons, anche lo studio legale CBA aveva annunciato la creazione di un team dedicato alla green economy, guidato dal socio **Francesco Assegnati** e dalla counsel **Milena Prisco**: «Cerchiamo di inquadrare in anticipo i bisogni dei clienti. La composizione del team riflette le nostre specializzazioni: risparmio gestito, energy e real estate sono i tre capisaldi, e costituiranno una fetta importantissima anche del piano di gestione italiano del recovery fund» dicono i due avvocati, impegnati anche in una vera

›››

LC PUBLISHING GROUP

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

IN EVIDENZA



MORROW SODALI E I TEMI DI GOVERNANCE

Delle tre lettere che formano la sigla Esg, la "g" di "governance" rischia sempre di essere la più trascurata. Lo sa bene **Andrea Di Segni**, managing director di Morrow Sodali, advisor per servizi di corporate governance anch'esso per forza di cose impegnato sulla nuova sfida della sostenibilità. «Gli investitori istituzionali, dopo anni di soli suggerimenti, battono ormai in maniera decisa e aggressiva sulla necessità di approccio Esg delle società. E non solo chiedendo metriche o piani di sostenibilità degli investimenti, ma anche valutando il comportamento dei cda su queste tematiche: quanto ne è edotto, quanto le affronta, quanto è trasparente» spiega Di Segni a *MAG*. Ma in che modo un advisor specializzato in corporate governance può essere complementare ad un advisor legale? Lo illustra il managing director: «Per fare un esempio, il ruolo degli studi legali è tendenzialmente quello di definire il wording più adatto per spiegare un prodotto finanziario. Il nostro compito invece è sincerarci che tutto quanto scritto sia effettivamente compreso e atteso dall'investitore. Noi definiamo la mappa dei rischi: come il mercato vede tutto quello che si scrive nei report o nelle politiche di remunerazione. E capiamo se conviene ridiscuterli o spiegarli meglio».

e propria opera di *education* nei confronti dei clienti: «Bisogna capire che l'effetto negativo di non rispettare i parametri Esg ricade sul rendimento dell'investimento, e che quindi il rendimento Esg è e sarà parte integrante del rendimento finanziario. Se poi, ad esempio, guardiamo già adesso i dati dell'impatto Covid sull'economia, ci rendiamo conto che ad essere sopravvissuta è principalmente la corporate Esg-compliant» spiega l'avvocato Prisco.

Per una boutique a "vocazione regolamentare" come Zitiello Associati, la creazione di un team trasversale per affrontare in maniera adeguata i cambiamenti nel panorama normativo è una prassi ben consolidata: «È una modalità che abbiamo sperimentato già per tutti i cambiamenti "epocali" che si sono avvicendati negli anni: ad esempio i regolamenti MiFid 1 e 2, il regolamento Idd o la normativa antiriciclaggio. Temi su cui serve visione d'insieme e serve attivare quelle economie di scala necessarie in uno studio come il nostro per essere pronti ed efficienti: le competenze e l'esperienza ci hanno reso punto di riferimento per i nostri clienti ogni qualvolta c'è da cogliere le novità normative o fornire le prime interpretazioni a riguardo» spiega **Luca Zitiello**, coordinatore dell team Esg dello studio, formato, tra gli altri, dai soci **Francesco Mocci** e **Ludovica D'Ostuni**.

Annunziata&Conso, network di consulenza attivissimo sul tema Esg da almeno un anno, anche tramite alcuni webinar gratuiti destinati alla clientela, non ha mancato l'opportunità di organizzare un suo team dedicato alla materia. «Abbiamo creato un team trasversale tra ottobre e novembre scorsi» spiega il partner **Antonio Di Giorgio**. Si tratta di una squadra le cui competenze esulano anche dal legale: «Nelle nuove norme europee si pongono temi di disclosure, informazione, politiche, contratti, rischio: tutti temi che non spetta ad un avvocato trattare. Con un focus di lungo periodo, abbiamo dotato il nostro team anche di risk managers

›››

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario



II Edizione

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"
Raccolta racconti: entro il 31/08/2021
Partecipazione: gratuita

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

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

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

LC PUBLISHING GROUP

Per invio racconti e/o informazioni: stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

IL REGOLAMENTO

LA NORMATIVA EUROPEA, PREGI E DIFETTI

Sembra essere tutto sommato positivo il giudizio tecnico degli avvocati sulla qualità del regolamento Sfdr appena entrato in vigore. «La normativa ha alcuni enormi pregi» spiega l'avvocato Luca Zitiello di Zitiello Associati. «Innanzitutto, interessa qualsiasi tipo di prodotto finanziario, il che è fondamentale. E' apprezzabile poi lo sforzo tassonomico, diretto a creare dei criteri che definiscono chiaramente quali sono i prodotti Esg e quali no. Infine, si tratta formalmente di un regolamento europeo, che quindi è direttamente applicabile negli Stati membri e consentirà la massima armonizzazione delle norme locali».
Pressoché tutti gli avvocati denunciano tuttavia il principale problema del regolamento: la sua incompletezza. O meglio, il mancato coordinamento della sua entrata in vigore con quella degli RTS (regulatory technical standards) relativi al contenuto e alla metodologia degli adempimenti richiesti dalle nuove norme, che dovrebbero entrare in vigore l'anno prossimo. Lo stesso vale per un altro blocco del regolamento tassonomico e per gli aggiornamenti Esg-related dei regolamenti IDD e MiFid 2.
Tutte mancanze che suscitano qualche preoccupazione a professionisti e operatori. Sebbene, come ricorda Antonio Di Giorgio di Annunziata&Conso, «L'impatto attuale del regolamento è di "alto livello": è la stessa mancanza di RTS approvati a far sì che, per il momento, non ci sia paura di commettere errori».


LUCA ZITIELLO

e collaboratori con un vissuto aziendale. E stiamo pensando di aggiungere una figura che possa supportare lo sviluppo strategico dei prodotti».

Alla base di tutte queste scelte, come detto, ci sono i clienti: banche, fondi, sgr, assicurazioni, società d'investimento. E, a sentire gli avvocati, sembrano in primis questi ultimi ad abbracciare l'ondata di rinnovamento. «Tutti gli ad dei grandi fondi con cui abbiamo avuto modo di parlare sostengono che la sostenibilità non sia più solo una moda, un "nice to have". Prevedono uno spostamento di capitali enorme in funzione degli obiettivi di sostenibilità, e i trend basati sui dati attuali confermano questa propensione, che non potrà che ripercuotersi sull'economia reale» spiega Assegnati di CBA. Ma gli fanno eco praticamente tutti i colleghi: pare che stavolta gli operatori finanziari siano decisi a fare le cose per bene.
L'altro dato interessante emerso dalle conversazioni con i team Esg degli studi, infine, è quello relativo al connubio quasi naturale che sembra esistere tra i temi della sostenibilità e le nuove generazioni. La percentuale di giovani professionisti all'interno di queste task force è sorprendentemente alta: sembrerebbe proprio che l'Esg possa rappresentare il campo da gioco ideale per permettere la definitiva affermazione professionale della next-gen, inevitabilmente toccata più di chiunque altro da queste tematiche.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

SAVE THE NEW DATE

21.06.2021

ORE 19.15 • MILANO

2^ Edizione

ITALY Forty UNDER 40

SPONSOR

LEX IURIS®
CENTRO DI STUDI GIURIDICI

#LcFortyUnder40

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

LEGALCOMMUNITY AWARDS

ITALY Forty UNDER 40

GIURIA



Luna Bianchi
IP Counsel,
Ermenegildo Zegna



Andrea Bonante
Worldwide Corporate Affairs & Compliance Director,
Moncler



Massimiliano Canelli
Head of Equity Investments,
Intesa Sanpaolo



Alberto Carpani
Group General Counsel – Group Co-Director HR&IT,
Polynt-Reichhold



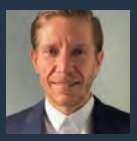
Silvio Cavallo
General Counsel,
Pillarstone



Giovanni Crudele
Responsabile Affari Legali e Regolamentari,
LA7



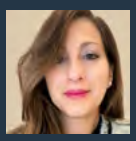
Eduardo Di Mauro
Responsabile Affari Legali e Societari,
Pernigotti



Lorenzo Maria Di Vecchio
Legal Director EMEA – Head of Ethics & Compliance Global,
DIOR



Giovanni Lombardi
General Counsel,
illimity Bank



Tiziana Lombardo
Head of Legal and Corporate Affairs, Quest Partners Italia – General Counsel,
Borsalino



Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP Director,
Ermenegildo Zegna



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



Jacques Moscianese
Direttore Centrale di Institutional Affairs,
Intesa Sanpaolo



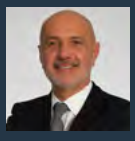
Pietro Pacchione
Head of Project Development and Asset Management,
Tages Capital SGR



Adriano Peloso
Head of Legal Affairs,
Dedalus Italia



Daniele Santoro
Head of Legal Affairs Italy,
ArcelorMittal Group



Ulisse Spada
Corporate VP – Group General Counsel,
DiaSorin



Giorgio Tosetti Dardanelli
Responsabile Legale e Societario,
Banca Profilo

#LcFortyUnder40

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



SOSTENIBILITÀ: ecco come si muovono i dipartimenti legali

In Italia il 25% dei giuristi d'impresa si è attivato sul tema nell'ultimo anno, ma solo un ufficio legale su dieci ha un in house specializzato in materia. La strada è quindi è ancora in salita anche per il gap formativo e quello dell'offerta degli studi, rileva *MAG*

di alessio foderi

La sostenibilità fa ormai parte del lavoro dei legali in azienda. Solo una minima percentuale (8%) sostiene di non occuparsene. Un'attenzione che tuttavia si è intensificata durante l'ultimo anno, complice anche la pandemia da Covid-19. Questo è vero almeno per un legale su quattro. Oltre il 25%, invece, ritiene che il lavoro in ambito ESG sia sul tavolo dei dipartimenti legali già da qualche anno. I dati emergono da una survey che *MAG* ha lanciato a inizio 2021, a cui hanno partecipato 60 giuristi d'impresa italiani.

Negli ultimi anni, infatti, le aziende hanno dovuto aumentare esponenzialmente le attività di rendicontazione e pianificazione della sostenibilità in tutti i settori. Questo ha comportato un impegno maggiore anche dei legali e in particolar modo dei general counsel, che hanno in molti casi assunto un ruolo di guida nella gestione della sostenibilità all'interno dell'organizzazione, gestendo, ad esempio, la compliance collegata alle normative vigenti in ambito ESG. Parallelamente, però, in azienda sono nate delle funzioni apposite: i general counsel intervistati sottolineano che nella maggior parte dei casi c'è un dipartimento dedicato alla sostenibilità (39%) con a capo un sustainability manager. Ciononostante, secondo il 31% dei rispondenti il direttore affari legali ha un ruolo cruciale in materia. Quello che manca è ancora una strutturazione con figure legali dedicate: ad ogni modo, in un dipartimento legale su dieci ci sono già anche degli in house counsel specializzati sul tema.

OBIETTIVI FUTURI

Parlando di sostenibilità, l'obiettivo interno all'azienda è coniugare crescita economica, sviluppo sociale e salvaguardia ambientale (secondo il 54% dei rispondenti). Equamente importanti (17%) anche la creazione di un sistema di valutazione sulle performance ESG e la sensibilizzazione del personale interno all'organizzazione sul tema. Non in cima alle priorità, invece, quella di consolidare una relazione strutturata e trasparente con i propri stakeholder.

Considerati questi obiettivi, il dipartimento legale deve progettare e costruire strumenti specifici che portino l'azienda verso il conseguimento di obiettivi di sostenibilità e promuovere la

tematica attivamente in azienda, creando così valore al business nel lungo termine (lo afferma il 36% dei rispondenti). Per questo una programmazione a lungo termine risulta essenziale: solo il 4% sostiene infatti che il dipartimento legale debba agire nel medio periodo.
Un'altra questione altrettanto cruciale per i giuristi d'impresa è il coordinamento fra le diverse funzioni con l'obiettivo ultimo di dare una visione olistica, anche in materia d'innovazione. Un cammino già iniziato in molte direzioni affari legali italiane, ma che ha ancora numerosi ostacoli davanti.

LE SFIDE GREEN

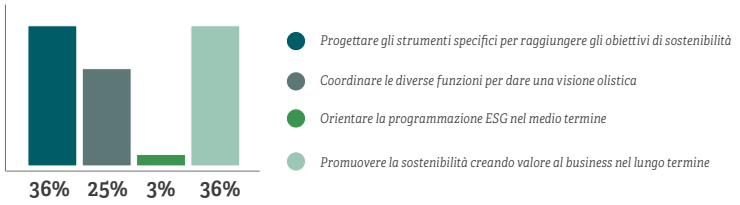
Prima di tutto, secondo i legali, è opportuno rendere effettivo e misurabile il contributo delle imprese al raggiungimento degli SDGs (42%). Altrettanto importante per le aziende è gestire in maniera sostenibile la catena di fornitura (22%) e implementare politiche e strategie di stakeholder engagement efficaci (25%). In ultimo piano fra i rispondenti risulta la promozione dei diritti umani nelle attività di business (10%).

La vera sfida, verrebbe da dire, è piuttosto la formazione legale sul tema. Quasi il 60% degli intervistati, infatti, sostiene che c'è un gap da colmare fra le esigenze del mercato e la preparazione attuale. Solo un'esigua percentuale (5%), ritiene che il dipartimento legale ha già tutti gli strumenti per aggiornarsi sulla sostenibilità. Secondo un general counsel su cinque occorre inserire programmi specifici negli studi universitari per i giuristi futuri. E sempre pensando al domani, anche le organizzazioni di categoria dovrebbero muoversi sull'argomento e incentivare corsi sul tema secondo il 15% dei rispondenti. Questo soprattutto per la situazione attuale: secondo la metà degli intervistati il Covid ha influito molto sul tema. Questo perché tutte le tipologie di business sono state colpite. Solo il 5% sostiene infatti che Covid-19 e sostenibilità siano due questioni separate.

FRA DOMANDA E OFFERTA

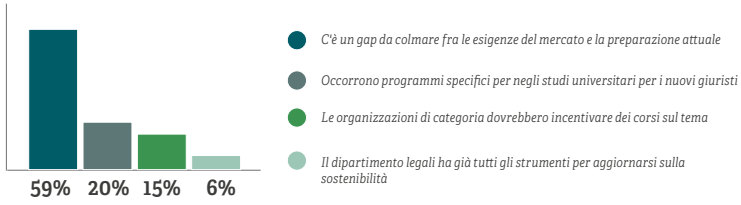
Insomma, il 2021 vedrà la sostenibilità protagonista in ambito legal. Ma se da un lato è vero che in azienda c'è maggior consapevolezza sul tema, non si può dire la stessa cosa per gli studi legali, che secondo i giuristi d'impresa sono ancora impreparati a gestire la questione. Secondo il 47% dei gc gli studi si stanno ancora strutturando e non sono in grado di offrire servizi interessanti (32%). Non è un caso se si nota che molti stanno creando dipartimenti specifici con focus sul tema.
C'è sempre l'eccezione, ovviamente, ma solo il 4% sostiene dei giuristi sostiene che gli studi abbiano un impianto già pronto per fornire assistenza tramite strumenti specifici in materia di sostenibilità. Un'altra questione da non sottovalutare è quella dei panel: l'attività in ambito ESG potrebbe diventare cruciale nel corso dei prossimi anni. Già oggi, per il 14% dei

IL RUOLO DEL DIPARTIMENTO LEGALE



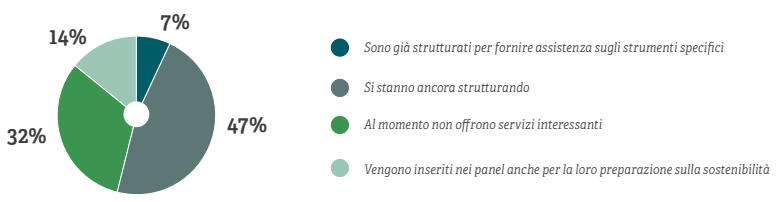
Fonte: *MAG*

IL GAP FORMATIVO



Fonte: *MAG*

COME I GC VEDONO GLI STUDI

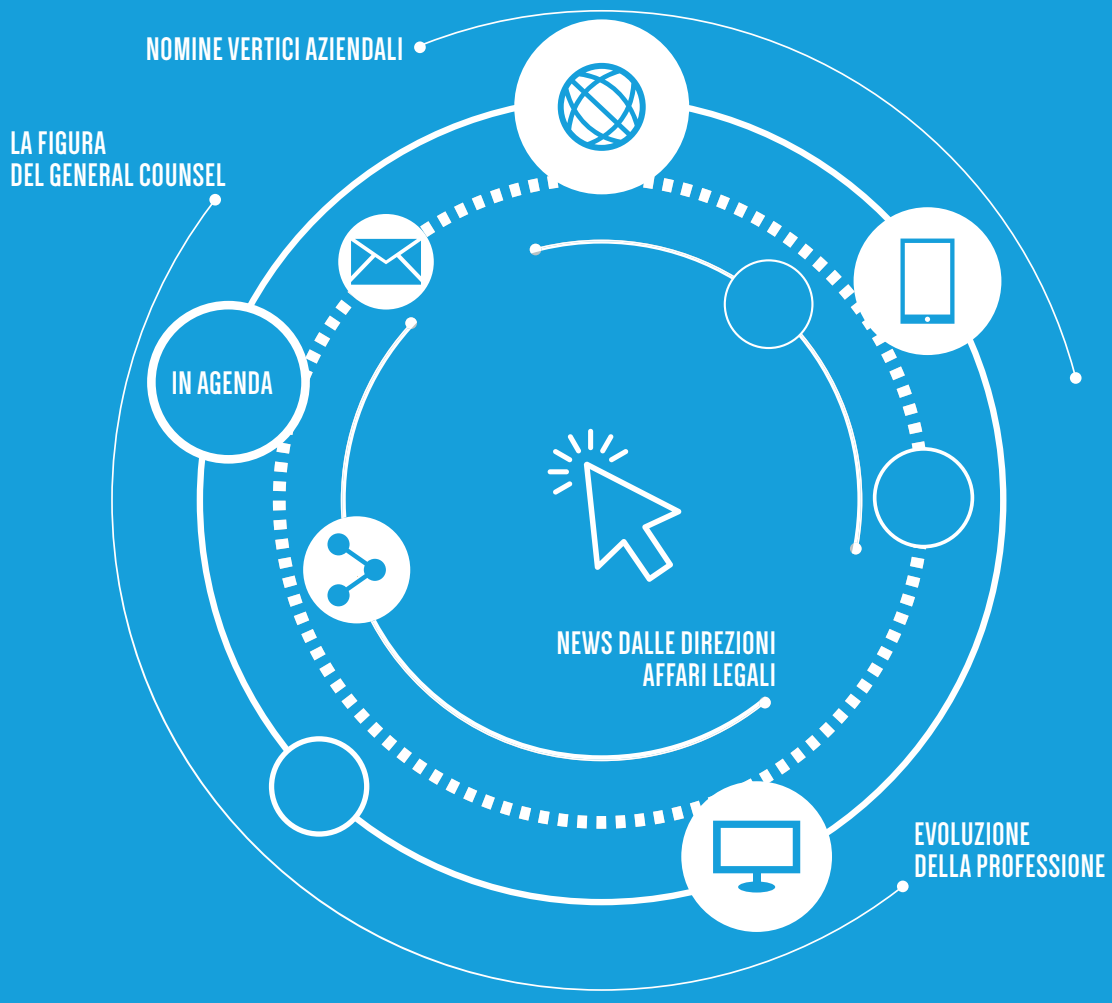


Fonte: *MAG*

LC PUBLISHING GROUP

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

giuristi d'impresa che hanno risposto alla survey, gli studi legali vengono inseriti nei panel anche per la loro preparazione in ambito green.
Guardando al futuro, oltre il 40% dei giuristi crede che nasceranno delle figure legali con apposite expertise. Effettivamente avere competenze interne in materia è cruciale per due motivi: il fatto che i dipartimenti legali faranno sempre meno ricorso a consulenti esterni (solo l'8% pensa di farlo riguardo la sostenibilità) e l'impossibilità da parte del general counsel di occuparsi in toto anche di questa materia (un intervistato su cinque sostiene questa tesi). Se quindi è vero che il general counsel sarà sempre più il portavoce della sostenibilità in azienda (31%), è altrettanto vero che per gestire tutto – compresa la sostenibilità – dovrà delegare sempre più.

RIVEDI IL SUSTAINABILITY DAY!

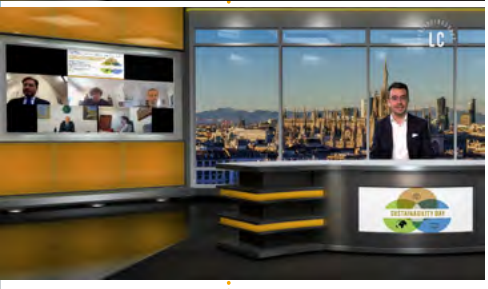


Dall'azienda alla finanza fino al food business, durante il Sustainability day organizzato da LC Publishing Group si è affrontato questo tema da ogni punto di vista. Dai lavori della giornata è emersa la necessità di aggiornarsi e comprendere gli orizzonti del mercato in ambito sostenibile, dove ogni attore ha un ruolo cruciale.
Nella prima tavola rotonda, moderata dalla caporedattrice **Ilaria Iaquinta**, si è parlato della sfida della sostenibilità in azienda con **Sara Citterio**, General Counsel di Trussardi, **Simone Davini**, Head of Legal & Corporate Affairs Crédit Agricole CIB Italy, **Elisa Liberale**, Head of Legal di Microsoft, **Alessio Minutoli**, General Counsel di Italgas, **Paolo Peroni**, Partner in Rödl & Partner, **Raimondo Rinaldi**, General Counsel di Esso, **Davide Villa**, Chief Customer Officer & Board Member in E.ON.
La seconda sessione dal titolo 'La sostenibilità nei finanziamenti: cosa chiedono gli investitori, come si preparano le aziende' è stata moderata dal direttore **Nicola Di Molfetta** e ha visto la partecipazione di **Luca Arnaboldi**, Managing Partner, Carnelutti Law Firm, **Valerio Capizzi**, Head of Energy EMEA di ING, **Eugenio De Blasio**, Fondatore e CEO di Green Arrow Capital, **Alessandra Rita Iuliucci**, Senior Director di Intesa Sanpaolo, **Enrico Lucciola**, Head of Political – Task force Green Deal, SACE.
Nella terza tavola rotonda, moderata da **Alessio Foderi**, il focus è stato il food e in particolare l'importanza della filiera. Hanno partecipato **Vincenzo Acquafredda**, Partner, Trevisan & Cuonzo, **Michele Andriani**, Presidente di Andriani, **Roberto Brazzale**, Presidente di Brazzale, **Claudia Carli**, Brand Marketing Manager di Fratelli Carli, **Massimo Fileni**, Vicepresidente di Fileni Alimentare, **Mattia Noberasco**, CEO di Noberasco e **Pierantonio Sgambaro**, Presidente di Sgambaro.

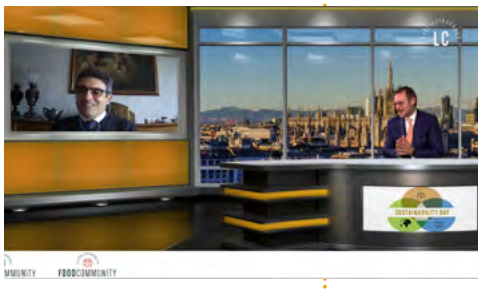


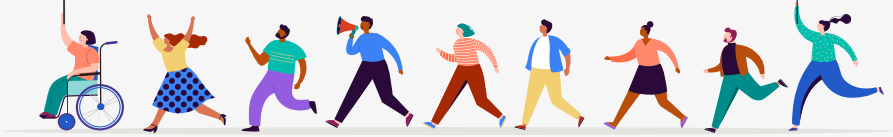








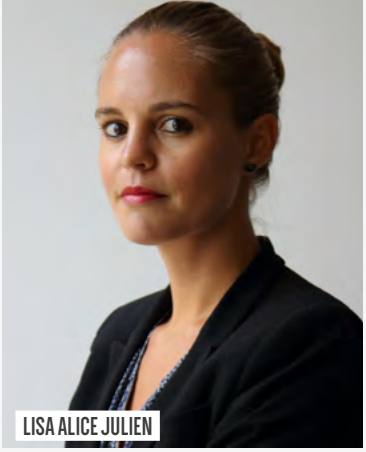
LA FRANCIA
PROPONE QUOTE ROSA OBBLIGATORIE
AI VERTICI DELLE AZIENDE

di ilaria iaquinta

Imporre quote rosa ai vertici aziendali per "accelerare l'uguaglianza economica e professionale tra donne e uomini". È la proposta arrivata al Parlamento francese l'8 marzo, in occasione della ricorrenza della Giornata internazionale dei diritti delle donne, da **Marie-Pierre Rixain** – deputata del partito La République en Marche (lo stesso del presidente **Emmanuel Macron**) e presidente della delegazione parlamentare per i diritti delle donne.

Il testo propone di imporre alle imprese con più di mille dipendenti di pubblicare ogni anno una "fotografia di genere" dei posti dirigenziali. In particolare, il 10% delle posizioni a più elevate responsabilità dovrà essere riservato a una quota del 30% di donne entro i prossimi cinque anni e del 40% entro otto.

A dieci anni esatti dalla legge Copé-Zimmermann, che ha imposto una quota del 40% di donne nei consigli di amministrazione (cda) delle grandi e medie imprese, questo nuovo provvedimento potrebbe diventare la legge "Rixain-Castaner" entro fine anno.
Un po' come accaduto in Italia con la Golfo-Mosca, la Copé-Zimmermann ha portato buoni frutti nei cda, portando le donne a occupare il 44,6% delle posizioni nei cda delle principali quotate sull'indice SBG 120, nel 2019 (a fronte del 10% del 2011), ma pochi miglioramenti a livello dirigenziale. Solo il 17% dei ruoli ai vertici delle aziende è occupato da donne e delle 40 società quotate sull'indice della borsa parigina, il CAC40, solo una è a guida femminile (si tratta di **Catherine McGregor** di Engie). E ancora, nel 2020, solo il 2% delle imprese ha dimostrato di rispettare i criteri in materia di parità di genere richiesti per legge dal 2019 alle organizzazioni con più 250 dipendenti e dal 2020 anche a quelle con più di 50 dipendenti.
«Ad oggi, la Francia è ormai il paese europeo con la più alta percentuale di donne nei cda delle quotate. Imporre quote ha indubbiamente permesso di muoversi più velocemente che nei Paesi che si accontentano di contare sulla buona volontà delle imprese – commenta a *MAG* **Lisa Alice Julien**, counsel e responsabile del French Desk di Dentons Italy – . Tuttavia, queste nuove donne direttrici, coinvolte nelle scelte dell'amministratore delegato e nell'organizzazione delle aziende, non sono riuscite - se ne avevano il desiderio - a cambiare profondamente l'equilibrio di potere tra uomini e donne nei comitati esecutivi. Le donne dirigenti sono ancora in minoranza. All'interno del SBF120 la percentuale di donne nel comitato esecutivo è solo del 22%. Questo è certamente tre volte di più che nel 2010, ma il loro ruolo è spesso limitato alle risorse umane o alla gestione della comunicazione. Le donne ceo sono ancora molto in minoranza. Delle 120 maggiori società quotate in Francia, solo dieci sono guidate da donne. Da questo punto di vista, la Francia non è più tra i migliori d'Europa. Da qui la tentazione di rinnovare l'approccio Copé-Zimmermann, prevedendo quote di donne per le posizioni ad alta responsabilità, e la proposta di legge di Rixain».



LISA ALICE JULIEN

Oltre alla questione delle quote rosa nelle società, la proposta di legge contiene altri articoli che affrontano diversi aspetti della vita quotidiana. Si passa dall'incremento negli asili nido del numero di posti dedicati ai figli di donne sole che vivono con l'aiuto di sussidi statali, alla creazione di un "indice di uguaglianza" nelle università per eliminare le "discriminazioni di genere" nell'orientamento professionale.

«Il tema principale di questo testo, al di là della questione dell'uguaglianza, è la crescita economica, i dati, infatti, ci dicono che le imprese in cui si investe sull'equilibrio di genere ottengono risultati migliori», conclude Julien.

Esports ed evoluzione del mercato: tra sfide legali e opportunità di business

Mercoledì 24 marzo
Piattaforma Zoom

15:00 – 16:30

Per registrarsi si prega di scrivere all'indirizzo eventi@dlapiper.com

Il mondo degli esports è in continua espansione. La crescita di questo settore, già in essere da alcuni anni, ha visto un'importante accelerazione a seguito dell'epidemia da COVID-19, durante la quale le restrizioni poste in essere dai governi di tutto il mondo hanno comportato un lungo periodo di stop per gli sport tradizionali e divieti o limitazioni per il pubblico di assistere a manifestazioni dal vivo (tuttora vigenti).

La diffusione dei videogiochi e la maggiore attenzione mediatica verso il settore hanno inevitabilmente comportato ricadute economiche, tra le quali un aumento degli investimenti pubblicitari delle aziende e la nascita di nuove figure professionali, aprendo la strada a importanti opportunità di business in precedenza poco note o addirittura sconosciute.

Anche se si intravedono enormi potenzialità, con eventi sportivi e concerti capaci di attrarre milioni di spettatori, il settore resta fortemente deregolamentato, soprattutto a livello italiano.
Le questioni da affrontare riguardano la normativa applicabile ai tornei di esports, l'inquadramento giuridico e tributario dei giocatori e dei team, i contratti commerciali relativi a sponsorizzazioni, diritti d'immagine, pubblicità e streaming degli eventi.

In questo webinar, organizzato in collaborazione con Tom's Hardware e con AK Informatica, i nostri professionisti approfondiranno le tematiche dal punto di vista legale e fiscale. Seguirà una tavola rotonda in cui giocatori, organizzatori, publisher e manager di esports si confronteranno sulle principali sfide e opportunità del settore.

Moderati da **Bryan Ronzani**, streamer e dj Radio 105, **Alessandro Martinelli** e **Giulio Coraggio**, partner di DLA Piper, ne discuteranno con, **Alessio Cicolari**, CEO di AK Informatica, **Nicola Palmieri**, streamer e gamer, **Federico Raffaele**, Head of Legal Media & Digital Solutions di TIM, **Andrea Riviera**, Managing Editor di Tom's Hardware Italy.

In collaborazione con

3labs

tom's HARDWARE
THE AUTHORITY ON TECH

SPAZIO GAMES

AK

Media Partner

LC PUBLISHING GROUP
LEGALCOMMUNITY

DLA PIPER

DLA Piper is a global law firm operating through various separate and distinct legal entities. Further details of these entities can be found at dlapiper.com. This publication is intended as a general overview and discussion of the subjects dealt with, and does not create a lawyer-client relationship. It is not intended to be, and should not be used as, a substitute for taking legal advice in any specific situation. DLA Piper will accept no responsibility for any actions taken or not taken on the basis of this publication. This may qualify as "Lawyer Advertising" requiring notice in some jurisdictions. Prior results do not guarantee a similar outcome. Copyright © 2021 DLA Piper. All rights reserved. | 19 Mar 2021 | A09195-2

CSR: LE NOVE AZIONI CHE ENI GAS E LUCE CHIEDE AI CONSULENTI

Dalla diversity dei team al diritto alla disconnesione. La lettera inviata agli studi d'affari e le loro reazioni. Ne parlano a *MAG* il GC Pietro Galizzi e la head of data protection Serena Contu

di ilaria iaquinta

La ricostruzione del mondo post-pandemico ci impone di riflettere su come possiamo migliorare la società chiudendo i divari che la crisi sanitaria ha evidenziato e inasprito. Tutti possiamo fare la nostra parte.
Ne è convinto **Pietro Galizzi**, general counsel (GC) di Eni gas e luce che ha inviato una lettera a studi e consulenti legali per chiedere un impegno concreto sulle tematiche di corporate social responsibility (CSR). Una materia, quest'ultima, di cui «a lungo il mondo legale si è disinteressato» e che ora non può più essere trascurata,



si legge nel documento. E per contribuire Eni gas e luce si fa promotrice di valori tra cui la garanzia di: pari diritti e opportunità; remunerazione e percorso di carriera commisurati al lavoro svolto; e un sano equilibrio tra vita privata e lavorativa.

In particolare, la lettera – oltre alle motivazioni, gli obiettivi e i valori che hanno ispirato l'iniziativa – indica le azioni concrete sulle quali i consulenti dovranno improntare le attività in occasione dello svolgimento di servizi e progetti per conto della direzione legale.
In breve, si chiede di: incoraggiare il contributo delle minoranze di qualunque natura; garantire la presenza di almeno il 30% del genere meno rappresentato nei team di lavoro superiori a tre persone; prevedere criteri remunerativi e percorsi di crescita identici per uomini e donne; riconoscere il diritto alla disconnessione (fatta eccezione per le urgenze, per Eni gas e luce non si lavora di sabato e domenica né prima delle 9 o dopo le 19); limitare la partecipazione attiva a non più di cinque riunioni al giorno; promuovere in maniera progressiva la diversity etnica; incoraggiare il confronto con le controparti per limitare il contenzioso; produrre accordi semplici, chiari e che bilancino gli interessi delle parti coinvolte; impegnarsi concretamente a rispettare e promuovere la cultura della CSR.


PIETRO GALIZZI

SIAMO CONVINTI CHE L'AVER ESPLICITATO I SINGOLI TEMI POSSA STIMOLARE UNA RIFLESSIONE CHE FAVORISCA UN FORTE CAMBIO DI MENTALITÀ E PROSPETTIVA

PIETRO GALIZZI

MAG ha parlato con Galizzi e la head of data protection **Serena Contu** che ha seguito il progetto insieme a lui e all'intero ufficio Legal Regulatory and Compliance di Eni gas e luce.

È la prima volta, stando all'osservatorio di inhousecommunity.it, che si intraprende un'iniziativa del genere in Italia. Esempi simili invece sono comuni all'estero sul fronte diversità e inclusione (D&I). È a quelli che vi siete ispirati?
Pietro Galizzi (PG): L'idea della lettera è stata effettivamente ispirata da quanto scritto lo scorso 28 gennaio dal general counsel di Coca Cola (ne abbiamo parlato su MAG 159, ndr). In quel caso, l'attenzione era fondamentalmente rivolta alla valorizzazione della diversity etnica. Noi abbiamo voluto ampliarla ad altri temi sui quali stavamo ragionando da tempo, inclusi altri tipi di diversity, il diritto alla disconnessione, la ricerca di accordi con le controparti e la negoziazione di accordi chiari e bilanciati.

Perché le aziende si interessano sempre di più a quello che fanno i propri consulenti su questi argomenti?
Serena Contu (SC): Perché ritengono di avere una responsabilità che non sia limitata al proprio stretto ambito ma che coinvolga realmente tutti gli stakeholder, non potendo pertanto ignorare, analogamente a quanto avviene nell'ambito della compliance, le modalità lavorative e le practice adottate dai propri consulenti.

Chi ha lavorato al progetto? Da quanto tempo stava maturando?
SC: La lettera non è un'iniziativa estemporanea

ma è il frutto di una forte attenzione che il nostro ufficio dedica da alcuni anni ai temi CSR. A partire dallo scorso marzo 2020, il confronto tra di noi è stato in particolare molto attento alle ripercussioni del lockdown in ambito diversity, e al riguardo abbiamo già più volte dedicato un apposito spazio nell'incontro di aggiornamento reciproco che abbiamo ogni settimana.

Nella lettera chiedete l'assunzione di impegni concreti. Gli studi dovranno impegnarsi molto per raggiungere questi obiettivi sfidanti o hanno tutte già le carte in regola per rispettarli?
PG: Riteniamo che la maggior parte degli studi abbiano potenzialmente le carte in regola per raggiungere quasi tutti gli obiettivi. Siamo comunque convinti che l'aver esplicitato i singoli temi possa stimolare una riflessione che favorisca un forte cambio di mentalità e prospettiva, aiutando gli studi a comprendere che la CSR ha un impatto anche nel mondo legale e che oggi le aziende hanno richieste e attenzioni diverse rispetto al passato.

Che feedback state raccogliendo dagli studi d'affari?
PG: I feedback al momento sono stati tutti fortemente positivi, superando le nostre migliori aspettative. Apparentemente abbiamo messo nero su bianco idee che stavano fermentando da tempo e che attendevano solamente di essere esplicitate. I riscontri sono arrivati dai grandi ma anche dai piccoli studi, dai managing partner come dai giovani avvocati, senza particolari distinzioni di genere.

Al di là della valorizzazione della diversity nella lettera si chiedono impegni più generali sui temi della CSR. Ci sono questioni quasi anche più "rivoluzionarie e controverse" della D&I per gli studi. Penso ad esempio al riconoscimento del diritto alla disconnessione. Che riscontri state ricevendo su questo?
PG: Proprio sul diritto alla disconnessione temevamo di ricevere risposte che indicassero perplessità, in particolare da parte dei grandi studi. Invece anche su temi come questo, e in generale quanto possa aiutare un corretto bilanciamento tra vita professionale e vita privata, le risposte sono state positive. Anche il lockdown ha probabilmente contribuito a creare una maggiore consapevolezza su quanto gli orari possano essere uno degli ostacoli maggiori alla valorizzazione della diversity, in particolare alla possibilità delle donne di avanzare nella carriera; aggiustare questi dettagli così pratici e immediati potrà essere uno degli strumenti dai quali partire, se vogliamo realmente perseguire gli obbiettivi dichiarati.


SERENA CONTU

LA LETTERA È IL FRUTTO DI UNA FORTE ATTENZIONE CHE IL NOSTRO UFFICIO DEDICA DA ALCUNI ANNI AI TEMI CSR

SERENA CONTU

Come vi siete organizzati per garantire il diritto alla disconnessione ai vostri collaboratori?
SC: Come indicato nella lettera, siamo i primi a riconoscere di dover lavorare sui vari temi CSR. Con riferimento al diritto alla disconnessione, stiamo individuando all'interno del nostro ufficio, e non solo, delle regole di condotta che possano valere oggi ma anche domani, nel "new normal", che sarà inesorabilmente sempre più caratterizzato dal ricorso allo smart working.

LE 9 AZIONI CONCRETE RICHIESTE DA ENI GAS E LUCE



1. ***Dovrà essere incoraggiato il contributo delle minoranze****, di qualunque natura esse siano;*



2. *In caso di team di lavoro di tre o più persone,* ***garantire la presenza di almeno il 30% del genere meno rappresentato nello stesso team****;*



3. *A parità di seniority dovranno essere previsti* ***criteri remunerativi e percorsi di crescita identici.*** *I genitori che si asterranno dal lavoro durante la maternità o paternità dovranno vedersi riconosciuta una flessibilità "di periodo", che compensi l'assenza dal lavoro legata alla nascita del bambino/a e il periodo del suo primo accudimento. Dovrà essere incoraggiato il ricorso ai congedi parentali da parte dei padri;*



4. ***Diritto alla disconnessione:*** *al di là di comprovate urgenze, non può richiesta attività lavorativa per Eni gas e luce il sabato e la domenica, nonché ogni giorno feriale prima delle 9, tra le 13 e le 14 e nelle ore serali (indicativamente dopo le 19). In tali fasce orarie non dovrebbe essere richiesto lo svolgimento di video-conference e telefonate, nonché l'invio di messaggi (e-mail, chat ecc);*



5. *Ogni persona dovrebbe partecipare attivamente a un massimo di* ***cinque riunioni al giorno****;*



6. *Impegno a promuovere anche una* ***diversity etnica****;*



7. *Eni gas e luce crede nel valore del confronto con le controparti, anche in giudizio. Quindi vuole costruire collaborazioni e accordi di lungo termine con i propri portatori di interessi, limitando il più possibile il contenzioso,* ***promuovendo il raggiungimento di accordi transattivi*** *con soluzioni equilibrate per entrambe le parti, facilitando la futura prosecuzione dei rapporti commerciali;*



8. ***Nella redazione e nel confronto negoziale di accordi e contratti*** *(in particolare con i nostri fornitori, partner e clienti), si chiede di impegnarsi con Eni gas e luce a predisporre testi semplici, chiari e comprensibili, che rispettino e bilancino gli interessi delle parti coinvolte;*

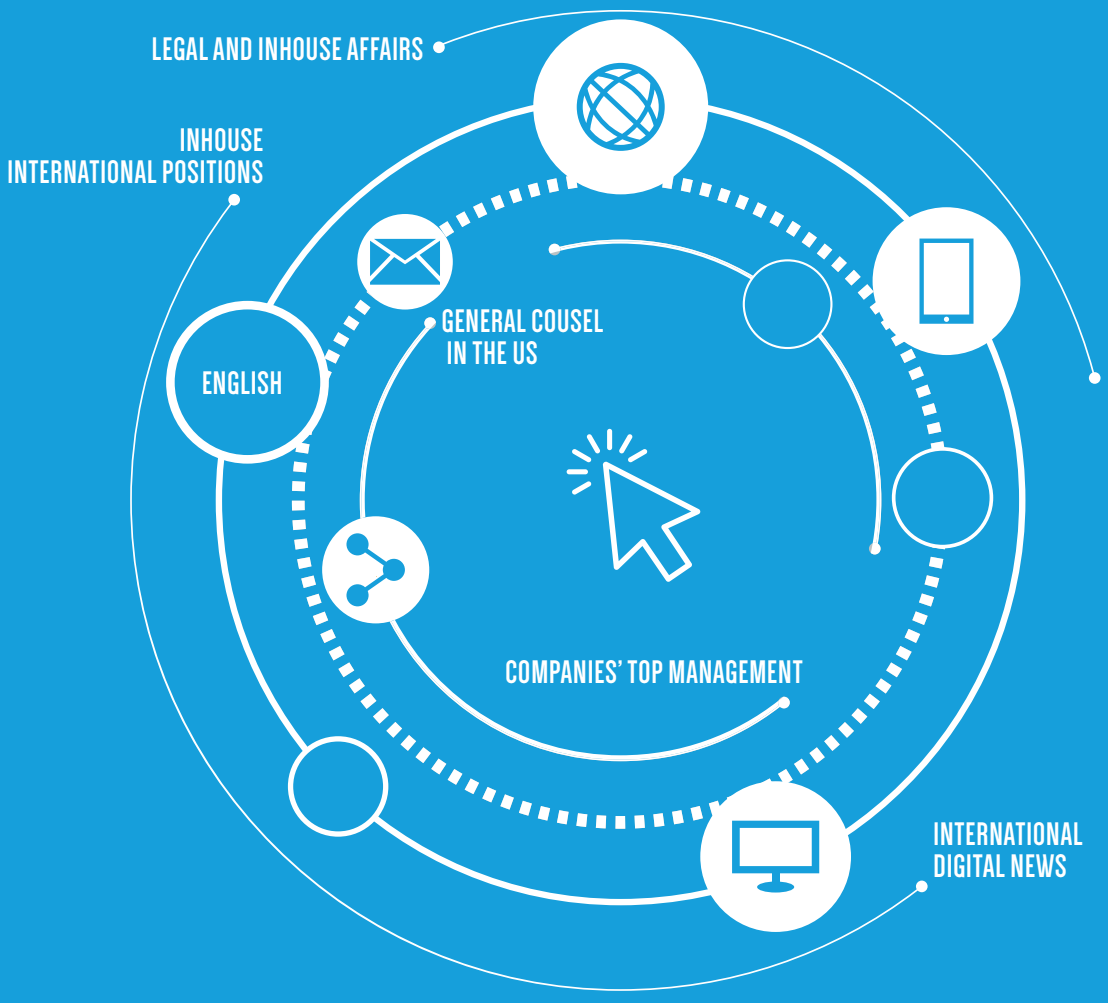


9. *Impegno concreto a* ***rispettare e promuovere la cultura della Csr***

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on

www.inhousecommunityus.com


PIETRO GALIZZI

SIAMO CONVINTI CHE MESSAGGI COME QUESTI SARANNO PRESTO ESPLICITATI DA ALTRE DIREZIONI LEGALI

PIETRO GALIZZI

Come vi state organizzando per gli altri impegni che prenderete a vostra volta?
SC: La lettera è stata anche una modalità per esplicitare alcuni impegni, nei quali crediamo, nei confronti delle colleghe e dei colleghi del nostro ufficio. Ad esempio, sul tema della diversity, l'impegno è di promuoverne seriamente la valorizzazione nei futuri sviluppi di carriera.

L'iniziativa motiva anche le risorse della direzione...
SC: La lettera è il frutto di riflessioni e considerazioni scambiate nel corso degli ultimi mesi all'interno del nostro ufficio. Ognuno ha dato il suo contributo e insieme stiamo lavorando per dare concretezza agli obiettivi che abbiamo fissato; solo così potremo mantenere alto il livello di motivazione che stiamo attualmente vivendo.

Un altro punto di cui si parla è la limitazione del contenzioso e la redazione di accordi chiari che rispettino e bilancino gli interessi delle parti coinvolte. Un aspetto che diversi GC sottolineano spesso... Non dovrebbe essere già la prassi?
PG: Dovrebbe forse essere la prassi ma resta ancora a volte presente la convinzione che la sentenza favorevole o la clausola che metta potenzialmente in difficoltà la controparte siano l'opzione preferita dal cliente, perdendo completamente di vista quello che invece possa essere un obiettivo di lungo termine, consistente nel voler creare una relazione effettivamente duratura con lo stakeholder, sia esso un cliente, un fornitore o un joint-venture partner.

L'iniziativa potrebbe scatenare un effetto domino virtuoso sia negli studi che nelle direzioni affari legali. Ci sono già GC che vi seguiranno?
PG: Sappiamo di avere suscitato un forte interesse da parte del mondo legale in generale, e non solo in Italia. Al momento sono tanti gli studi che ci hanno confermato l'adesione agli impegni e la volontà di percorrere insieme il percorso che abbiamo indicato. Non abbiamo ancora una simile esplicita condivisione da parte di GC, posto che la lettera non era rivolta a loro; siamo comunque convinti che messaggi come questi saranno presto esplicitati da altre direzioni legali.

PROPRIO SUL DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE TEMEVAMO DI RICEVERE RISPOSTE CHE INDICASSERO PERPLESSITÀ. INVECE LE RISPOSTE SONO STATE POSITIVE

PIETRO GALIZZI



GENERAL COUNSEL ED ETICA D'IMPRESA: UNA DIVERSA PROSPETTIVA

di fabio londero*

I recenti sviluppi politici nel nostro Paese, orientato a politiche e decisioni meno populiste e più equilibrate, dovrebbero incoraggiarci a promuovere un dibattito approfondito, più concreto e meno politically correct sul ruolo del general counsel (GC), direttore affari legali o giurista d'impresa che si voglia.

Anzitutto una banale ma doverosa premessa. Il ruolo del general counsel in un'azienda industriale è profondamente diverso da quello svolto presso una banca o un'assicurazione. Altrettanta diversità si riscontra tra l'essere direttore affari legali in un'azienda a conduzione familiare (come la gran parte delle aziende italiane) piuttosto che, per esempio, direttore legale EMEA di una multinazionale straniera.

Parliamo linguaggi diversi, profondamente diversa è la nostra purpose. Tutto questo ha riflessi sostanziali nella governance dell'azienda e quindi nel ruolo del general counsel, nel numero delle risorse, nella nostra organizzazione e, in definitiva, nella nostra mission. Quando proprietà e management coincidono, l'approccio del general counsel è, a mio parere, molto più diretto, operativo, davvero manageriale.

La premessa è utile per entrare nel cuore della questione. Leggo spesso, anche negli articoli di *MAG* e quelli in generale sul mondo legale in house, del coinvolgimento del GC in tematiche di tipo "etico", della necessità

che l'ufficio legale sia coinvolto nell'ambito del "socialmente responsabile", attento alle tematiche degli stakeholders piuttosto che a quelle degli shareholder. Si parla ora di sostenibilità legale.
Come general counsel, e quindi quali manager apicali, dobbiamo porci alcune domande. Qual'è il ruolo dell'impresa e quindi quale deve essere il nostro ruolo? Per il fatto che abbiamo studiato giurisprudenza, siamo davvero titolati a essere portatori di valori etici particolarmente qualificati, più e meglio di altre funzioni aziendali?
Cinquanta anni fa **Milton Friedman** diceva che la sola responsabilità sociale delle aziende è (e rimane) fare profitti. Aggiunse "nel rispetto delle regole e delle consuetudini etiche". Non voglio annoiare nessuno con tutte le discussioni che, da sempre, esistono tra miltoniani e i fautori della CSR e tuttavia credo che sia arrivato il momento di fare un po' di ordine.

Al di là di una certa ipocrisia sul tema, occorre ribadire che la nostra "responsabilità", parallelamente a quanto pensava Friedman, è quella di essere (e rimanere) gli avvocati delle nostre aziende.
Fare gli interessi degli shareholder piuttosto che di imprecisati stakeholders (siamo proprio sicuri che non si tratti di interessi in conflitto?!) è e rimane un obbiettivo naturale, direi dovuto nella gran parte delle aziende italiane. Questo non significa che non siamo in grado di consigliare, orientare i nostri azionisti e amministratori verso decisioni con il minor tasso di rischio ma assumere il ruolo di consiglieri etici delle nostre aziende, al di fuori e oltre quelle che sono le leggi vigenti nella nostra Repubblica, a me pare un ruolo francamente irricevibile.
Quanto sopra non significa che, per ragioni reputazionali e quindi, in ultima analisi, di "vile" profitto, l'azienda non prenda decisioni etiche o politiche o comunque "socialmente responsabili" che travalicano il mero rispetto delle norme o che i nostri azionisti di riferimento non siano mossi da valori e principi ulteriori e più "alti" rispetto alla massimizzazione dei profitti. Ma questo non può e non deve essere prerogativa del general counsel.
Quanto sopra ovviamente hai dei riflessi nella struttura organizzativa delle aziende.
Per quanto ci riguarda, per esempio, la distinzione di ruolo e di mission tra ufficio legale e compliance. In più, se noi siamo manager e quindi partecipi dell'obbiettivo "fare profitti", evidentemente non possiamo essere promotori di sistemi organizzativi iper normati e costosi o che comunque vadano ben al di là di quanto giusto fare per tutelare compiutamente gli interessi dell'azienda. Non possiamo e non dobbiamo ingrandire oltremisura uffici legali e compliance pronti a redigere protocolli su protocolli, formidabili codici etici che nessuno mai vedrà o osserverà e che travalicano quanto ci chiede il legislatore.
Il nostro vero e unico presidio è la responsabilità legale delle nostre aziende, vale a dire il rispetto delle norme e delle leggi che la società ha fissato per regolare la responsabilità economica dell'impresa, quella di fare profitti. Qualsiasi altro contributo sul fronte propriamente etico vale in quanto singoli cittadini, portatori di propri valori e interessi ma non può e non deve essere la bussola dell'agire di un general counsel.



**Group General Counsel di Danieli & C. S.p.A.*



LEONARDO, LA SFIDA (VINTA) DELLA TRASPARENZA

La società sale sul podio del Defence Companies Index di Transparency International per le stringenti politiche in tema di anticorruzione e l'incremento del livello di trasparenza. *MAG* ne ha parlato col group general counsel Andrea Parrella

di ilaria iaquinta

Leonardo sale sul podio del Defence Companies Index (DCI) on Anti-Corruption and Corporate Transparency 2020 elaborato da Transparency International, risultando prima tra 134 aziende del settore difesa e sicurezza di 38 Paesi nel mondo.
L'organizzazione non governativa valuta periodicamente (l'ultima rilevazione risale al 2015) l'impegno in tema di anticorruzione e trasparenza di aziende di diversi comparti industriali e posiziona le imprese in un ranking organizzato per settori e fasce dalla A (prima) alla F (ultima). Per l'edizione 2020, Transparency International si è basata esclusivamente sulle informazioni accessibili agli stakeholder.
«Siamo molto orgogliosi di questo traguardo – commenta a *MAG* il group general counsel **Andrea Parrella** – . Eravamo nella fascia B dell'indice e ora siamo in vetta alla fascia A, primi al mondo del settore. Questo riconoscimento è frutto di un deciso cambio di passo e, in particolare, di due anni di intenso lavoro, di un percorso che ha coinvolto 18 funzioni in azienda e ha richiesto la condivisione pubblica del funzionamento dei processi interni».
Si tratta in effetti di un risultato particolarmente significativo per la direzione guidata da Parrella che, oltre all'area legale, comprende le funzioni affari societari, compliance, penale e anticorruzione. Proprio l'ampiezza del perimetro delle attività del dipartimento, insieme alla centralità data dai vertici aziendali ai temi che quest'ultimo governa, hanno consentito secondo Parrella «la diffusione nel gruppo di una cultura della legalità che ci porta a fare business, quando necessario anche col coltello tra i denti, ma non a tutti i costi. Non pagando il caro prezzo, anche reputazionale, di chi non rispetta le regole».

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

2^ EDIZIONE

30 SETTEMBRE - 01 OTTOBRE 2021

ROMA



L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA DEL GIURISTA D'IMPRESA

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Avvocato Parrella, tra le motivazioni che hanno consentito alla società di ottenere questo riconoscimento, Transparency International menziona: il nuovo codice etico, il potenziamento delle responsabilità e dei controlli interni in materia di internal audit, offset e trade compliance e il nuovo codice per la gestione dei rapporti coi fornitori. Tutte attività che hanno coinvolto direttamente la sua direzione. In che modo?
Sono tutte attività che ci vedono agire da protagonisti. Siamo noi che costruiamo questi "pacchetti di legalità" e li portiamo all'attenzione del consiglio di amministrazione, dell'organismo di vigilanza e dell'organismo di coordinamento per la prevenzione della corruzione. Quest'ultimo è composto dai presidenti degli organi societari e si riunisce periodicamente per monitorare e migliorare il quadro di regole che ci siamo dati. Si tratta di un organismo non contemplato delle norme di legge ma di cui ci siamo dotati dal 2014, a testimonianza della centralità che queste tematiche hanno per la nostra azienda. Tematiche delle quali la funzione legale e compliance si occupa in prima persona. Nel senso che le pensa, le propone, le redige e infine le porta all'attenzione del cda per l'approvazione.

La direzione si occupa anche dell'aggiornamento di questi documenti e del monitoraggio del corretto rispetto delle loro previsioni?
Ci occupiamo di alcune attività di verifica. Nel senso che svolgiamo un continuo risk assessment per monitorare in concreto se i rischi sono adeguatamente monitorati, oltre a prendere parte attiva ai processi di formazione interna e, in taluni casi, anche esterna (Leonardo forma anche i promotori commerciali in merito alle regole interne). Poi della verifica del rispetto delle regole ex post si occupa ovviamente la funzione dell'internal audit che conduce un controllo cosiddetto "di terzo livello".

> LA CULTURA DELLA LEGALITÀ CI PORTA A FARE BUSINESS, QUANDO NECESSARIO ANCHE COL COLTELLO TRA I DENTI, MA NON A TUTTI I COSTI

Famiglia Professionale Legale, Affari Societari, Compliance, Penale e Anticorruzione

5
strutture organizzative

260
persone che riportano gerarchicamente alla struttura centrale della corporate

100+
persone delle controllate che riportano funzionalmente alla struttura centrale

Fonte: *rielaborazione dati da MAG*

Al di là del lavoro che la direzione fa su questi progetti, li mette anche in pratica. Penso al codice per la gestione dei rapporti coi fornitori e all'uso dei consulenti esterni. In che modo il nuovo codice ha cambiato la vostra relazione con gli studi legali?
In modo radicale. Un tempo veniva quasi da sorridere al solo pensiero di andare a chiedere a un avvocato d'affari di sottoscrivere una dichiarazione per il pieno possesso di tutta una serie di requisiti, come l'assenza di procedimenti penali pendenti, condanne, conflitti di interesse, branch o componenti dello studio residenti in paradisi fiscali. Questi sono tutti profili che adesso verifichiamo puntualmente in virtù delle regole che ci siamo dati, anche per i rapporti coi fornitori di servizi legali.

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

Italia

6^ Edizione

SAVE THE DATE

14.10.2021

MILANO

Partners

CARNELUTTI LAWFIRM · CastaldiPartners 1996 · Deloitte. Legal · DLA PIPER · GEBBIA BORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI

GT GreenbergTraurig Santa Maria · LATHAM&WATKINS · Legance AVVOCATI ASSOCIATI · orrick · ORSINGHER ORTU avvocati associati

Sponsor MORROW SODALI

#ihcommunityAwards

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

LEONARDO NEL MONDO



- *Canada, USA, Brasile,Argentina, Cile, Spagna,Regno Unito, Italia, Germania, Polonia, Romania, Turchia, Russia, Africa, Arabia Saudita, Kuwait, emirati Arabi Uniti, Qatar, Bahrein, Thailandia, Singapore, Malesia, Cina, Repubblica di Corea, Giappone, Australia.*

Fonte: *rielaborazione dati da MAG*



Quali sono le principali previsioni del codice?
Contiene delle importanti linee guida che si ricollegano al rispetto di principi e diritti fondamentali. Ad esempio, è previsto il ripudio del traffico degli esseri umani. In generale, è previsto l'obbligo per i nostri fornitori di rispettare in modo puntuale, a seconda dell'ordinamento giuridico, le norme sui salari, gli orari di lavoro, la salute e la sicurezza. I fornitori devono inoltre accettare le regole previste nei nostri codici anticorruzione (ex d.lg 231/2001) ed etico, tra cui la richiesta di evitare pratiche malsane nei rapporti con le singole risorse che gestiscono il rapporto con loro per conto della società. Da ultimo abbiamo introdotto il rispetto delle più recenti normative in materia ambientale.

Come funziona l'assegnazione dei mandati legali in Leonardo?
Varia a seconda dalla tipologia di servizio richiesto. Per il contenzioso e per le tematiche consulenziali particolarmente

complesse che non possiamo gestire in house ci affidiamo a professionisti e a studi che possiedono i requisiti migliori per potersi occupare dello specifico mandato. Il tutto ovviamente una volta appurato il pieno possesso dei requisiti di onorabilità previsti dal nostro codice, il cui rispetto per noi è fondamentale non solo in fase di selezione ma anche di esecuzione del contratto, pena la risoluzione del rapporto.



ANDREA PARRELLA

> SIAMO NOI CHE COSTRUIAMO QUESTI "PACCHETTI DI LEGALITÀ" E LI PORTIAMO ALL'ATTENZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

In quali casi ricorrete alle procedure di gara?
Per le operazioni straordinarie. Questo perché esiste una platea folta di potenziali fornitori di servizi rilevanti e quindi a seconda del raggio di azione geografica dell'operazione coinvolgiamo un panel di studi legali. Mettiamo le *firm* in competizione in base a una procedura chiara e lineare. In sostanza, prendiamo spunto dal codice dei contratti pubblici, valutando l'offerta secondo un mix di valenza tecnica e offerta economica. La parte tecnica ha, usualmente, un peso più rilevante rispetto a quella economica, direi 60 a 40. Questo lo facciamo anche per disincentivare le pratiche di dumping tra gli studi.

Quali criteri usate per misurare la componente tecnica?
Valutiamo il gruppo di lavoro, il track record di operazioni svolte in quel determinato settore, cercando di cogliere i profili di maggior qualità dell'offerta. Rispetto alla parte economica invece compariamo i valori assoluti. Chiediamo sempre di avere indicazione di un tetto massimo di spesa, da descrivere nel maggior dettaglio possibile per evitare sgradite sorprese.

Quanti e quali sono gli studi all'interno del vostro albo fornitori?
L'albo è suddiviso per materia e per regioni geografiche. Avendo uno sviluppo del business improntato per l'80% all'estero, nel tempo ci siamo dotati di un panel molto ampio e internazionale di studi. Al momento gli studi sono circa 350. Cerchiamo di tenere in debito conto le insegne italiane che hanno un respiro internazionale, eppure mentre ci riusciamo abbastanza nel raggio europeo, ci riusciamo meno quando lo valichiamo. Fatta eccezione per alcuni studi nostrani che hanno creato dei desk nelle altre regioni del mondo, infatti, gli altri tendono generalmente ad affidarsi ai *best friend*. Non troviamo fruttuoso transitare per un anello intermedio e quindi preferiamo rivolgerci direttamente alle realtà locali.

Ogni quanto rivedete il panel?
Non c'è una cadenza specifica. C'è piuttosto un processo di revisione costante e dinamico.

> UN TEMPO VENIVA QUASI DA SORRIDERE AL SOLO PENSIERO DI ANDARE A CHIEDERE A UN AVVOCATO D'AFFARI DI SOTTOSCRIVERE UNA DICHIARAZIONE PER IL PIENO POSSESSO DI TUTTA UNA SERIE DI REQUISITI

Leonardo è stata nominata azienda "*lead*" per l'impegno nella promozione dei dieci principi del Global Compact relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente, alla lotta alla corruzione e al sostegno di iniziative a supporto dei sustainable development goals (SDGs) promossi dalle Nazioni Unite. Oltre ai criteri più tradizionali che riguardano le competenze e la qualità dei fornitori legali, prestate attenzione anche ai loro impegni su queste tematiche? Se sì quali in particolare e che "peso" hanno poi nell'assegnazione del mandato e nell'inserimento nella lista dell'albo dei fornitori?
È un progetto, quello sulla promozione dei principi del global compact, che abbiamo messo in pista da poco più di un anno e nel quale crediamo fermamente e che sicuramente deve ancora permeare completamente le nostre regole e i nostri processi. Sono certo che verrà assorbito velocemente nel tessuto aziendale e che non avremo problemi a far sì che questo tipo di tematiche possano assumere una rilevanza sempre maggiore nei rapporti coi fornitori e nella gestione dei rapporti con le risorse umane.



AW169


SOC CHIETI

I NUMERI 2020

13.410
Ricavi (MIL €)

•

13.754
Ordini (MIL €)

•

35.516
Portafoglio ordini (MIL €)

Fonte: *rielaborazione dati da MAG*

Parliamo di diversity nel mercato dei servizi legali. È un altro grande tema su cui le maggiori aziende al mondo stanno stimolando gli studi d'affari, attraverso iniziative che richiedono azioni specifiche. Pensa che i tempi siano maturi perché questo possa accadere anche in Italia? Leonardo può avere un ruolo? Ad esempio, Eni gas e luce ha da poco avviato un'opera di sensibilizzazione in questo senso...
Il momento è maturo, sicuramente ci stiamo riflettendo. Certamente Leonardo, così come le altre grandi aziende che muovono una fetta importante degli affari del mercato dei sevizi legali, possono e devono avere un ruolo importante per il cambiamento dei costumi dei fornitori. Inoltre, alla diversity Leonardo presta un'attenzione giustamente spasmodica. Potremmo cominciare dalla richiesta di maggiore attenzione a queste tematiche e poi magari in un secondo momento richiedere misure specifiche.


ANDREA PIETRINI

IL GIURISTA D'IMPRESA SI PRENDE IN AFFITTO. VIA A yourCLO

Il fondatore di YourGroup Andrea Pietrini racconta a *MAG* il lancio del brand dedicato alla funzione del chief legal officer sempre in modalità *fractional*, improntata alle esigenze dell'impresa

C'è fermento nel mercato dei servizi legali alternativi italiano. Un'altra realtà ha preso forma nelle ultime settimane: yourCLO.
Si tratta dell'ultimo brand lanciato da YOURGroup, la società che promuove il modello dei manager frazionali (vedi box) in Italia, dedicato alla funzione del chief legal officer. Vale a dire del direttore affari legali.
Dopo il direttore finanziario, il responsabile risorse umane, l'amministratore delegato e le professionalità digitali, di marketing e comunicazione, il gruppo potrà offrire alle aziende – tramite il nuovo marchio – anche servizi di consulenza legale di alto livello. Sempre in modalità libero professionale.
Il nuovo servizio condividerà matrice e procedure degli altri sette del gruppo (vedi box) oltre all'obiettivo comune di «creare delle correlazioni professionali e dare vita a iniziative di creazione di contenuti di valore per i clienti»,

racconta a *MAG* **Andrea Pietrini**, fondatore di YOURgroup e unico imprenditore a capo del progetto.

I SERVIZI

Esattamente come accade con le altre professionalità delle diverse divisioni del gruppo, yourCLO offrirà assistenza in modalità *fractional*, e cioè a tempo flessibile e improntata alle esigenze specifiche dell'impresa che ne farà richiesta. A occuparsene saranno giuristi d'impresa esperti e non i classici consulenti legali disponibili negli studi d'affari. «Non vogliamo essere uno studio legale professionale, per questo coinvolgeremo nel gruppo solo professionisti che hanno esperienza in house, oltre a una solida preparazione giuridica», precisa Pietrini. Queste risorse, in base alle richieste del cliente, si occuperanno di qualsiasi tipo di consulenza legale, di corporate governance e compliance e gestiranno, dove necessario, le eventuali relazioni con avvocati e consulenti esterni. Rispetto a quest'ultimo aspetto, yourCLO non esclude la possibilità di stipulare partnership con le insegne italiane, così come fatto precedentemente per le altre divisioni del gruppo. «Ragionevolmente ci aspettiamo di consolidare alcune relazioni che già abbiamo coi grandi studi legali del nostro Paese e di aggiungerne altre. Al momento, per esempio, abbiamo già in essere oltre 120 relazioni con partner corporate, tra cui alcuni studi legali», dichiara infatti Pietrini. Massima apertura anche alle *legal tech*. «Siamo sempre stati attenti al mondo delle tecnologie, sia in ambito finance che hr, promuovendo l'uso di piattaforme in grado di portare valore e lo faremo adesso anche per le *tech* legali», aggiunge il professionista.



COS'È IL MANAGER FRAZIONALE

Meglio noto come fractional executive, è uno modello di business che offre alle aziende figure manageriali per periodi definiti, in modalità libero professionale. Il sistema consente all'impresa di usufruire del valore aggiunto della figura specifica al bisogno (in occasione di progetti o esigenze speciali) senza dover investire permanentemente nell'area di riferimento all'interno dell'organizzazione.

> «NON VOGLIAMO ESSERE UNO STUDIO LEGALE PROFESSIONALE, PER QUESTO COINVOLGEREMO NEL GRUPPO SOLO PROFESSIONISTI CHE HANNO ESPERIENZA IN HOUSE»

I CLIENTI

Il tipo di clientela a cui yourCLO si rivolge è «l'azienda familiare – spiega Pietrini – e cioè quell'organizzazione abbastanza grande per pensare a un servizio legale interno senza doversi appoggiare di volta in volta ad avvocati esterni, ma non tanto grande da prevedere una struttura interna a tempo pieno». La domanda c'è. Il professionista sottolinea infatti che nelle sole prime due settimane di attività sono arrivati ben tre clienti: «evidentemente c'è necessità e c'è interesse verso questo tipo di offerta».

I PROFESSIONISTI

A prestare i servizi sono solo professionisti con esperienza in house. Tra questi ci sono ad esempio **Caterina Dibitonto** (ex NTT Data) **Cinzia Melis** (ex Atlantia) e **Maria Meloni** (ex Metro).

LEGALCOMMUNITY

HERBERT SMITH FREEHILLS



WEBINAR

STRUMENTI DI GOVERNANCE PER IL BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI

12 APRILE 2021
ORE 17:30

REGISTRATI

MODERA
Ilaria Iaquinta
Caporedattore
LC Publishing Group & Iberian Legal Group

INTERVENGONO

Mauro Ambanelli
Group Compliance Officer & Data Protection Officer, *Chiesi Farmaceutici*

Vita Capria
Head of Legal, *EF Solare Italia*

Serena Contu
Head of Data Protection, *Eni gas e luce*

Andrea Di Paolo
Responsabile Affari Legali, *British American Tobacco, Sud Europa*

Francesca Morra
Partner, *Herbert Smith Freehills*

Laura Orlando
Managing Partner Italia, *Herbert Smith Freehills*

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

«RAGIONEVOLMENTE CI ASPETTIAMO DI CONSOLIDARE ALCUNE RELAZIONI CHE GIÀ ABBIAMO COI GRANDI STUDI LEGALI DEL NOSTRO PAESE E DI AGGIUNGERNE ALTRE»


CATERINA DIBITONTO


CINZIA MELIS


MARIA MELONI

Al momento sono una decina e tutte donne, ma l'obiettivo è quello di arrivare in cinque anni a contare una rete di 100 risorse. «È un numero al quale puntiamo anche per le altre verticali del gruppo. Sembra ambizioso, ma in realtà prevede l'integrazione di 20 persone ogni anno», aggiunge Pietrini.
A questo si aggiunge il target di espandersi nell'intero territorio nazionale e, successivamente, a livello internazionale, cominciando dai Paesi in cui il gruppo è già presente come la Svizzera, la Francia e il Regno Unito.
Rispetto al lancio di nuovi servizi da dedicare alle imprese, sulla scia della crescita messa a segno negli ultimi anni, Pietrini è chiaro: «con yourCLO, il gruppo copre tutte le funzioni C-level in azienda e dunque non prevediamo di lanciare nuove verticali, ma magari di "spacchettarne" alcune, come abbiamo fatto ad esempio con yourCMO e la funzione del chief marketing officer che, inizialmente offrivamo già tramite yourCEO. Questo ci consentirà di incrementare il numero di partner per ogni tipologia di professionalità e crescere orizzontalmente», motiva Pietrini.
Il mercato dei servizi legali alternativi e, più in generale, quello dei servizi manageriali di supporto alle aziende può crescere ancora, secondo il professionista. «Mi aspetto che sempre più le numerose aziende a conduzione familiare presenti in Italia si avvicineranno ai servizi professionali, privilegiando le forme che più si adattano alle loro esigenze specifiche. Per questo vedo ampio margine di crescita per le organizzazioni che, come la nostra, offrono flessibilità», conclude Pietrini (*i.i.*).

IL PERCORSO

YOURGroup, L'ESPANSIONE IN 10 ANNI

Nata nel 2011, come YourCFO Consulting Group, ha iniziato l'attività offrendo cfo service (chief financial officer, direttore finanziari e amministrativi) e fractional executive e negli anni ha introdotto l'offerta di altri manager "a tempo", tramite altri sette verticali specialistici: yourHR (manager delle risorse umane), yourDIGITAL (professionisti del digitale), yourCEO (senior executive con competenze come ceo, general manager o in posizioni C-Level nelle operations), yourCPO (verticale dedicato al procurement e alla gestione della supply chain), yourNEXT (professionisti della comunicazione e delle relazioni istituzionali), yourCMO (direttori marketing) e yourCLO (giuristi d'impresa).



KATJA ROTH PELLANDA

FRA AMBIENTE E TECNOLOGIA: ECCO COME PRENDE FORMA IL FUTURO (LEGALE) DI ZURICH

Katja Roth Pellanda, nominata group general counsel nel 2020, ha dato la sua impronta al dipartimento legale della compagnia e racconta a *MAG* tutti i progetti a cui sta lavorando

di alessio foderi

Lo scorso settembre Zurich ha nominato **Katja Roth Pellanda** nuovo Group General Counsel. Proviene da Novartis ed è entrata in Zurich nel 2020 ricoprendo inizialmente il ruolo di Deputy Group General Counsel. Succede a Yannick Hausmann dopo 12 anni nel ruolo e con la sua nomina l'azienda punta a una vera trasformazione che, già dopo pochi mesi, ha preso forma. Dalla tecnologia all'ambiente passando dalla diversity, la visione di Pellanda è chiara. A *MAG* racconta i suoi progetti fra presente e futuro...

Lei è entrata in Zurich in un anno che ha cambiato la vita di tutti. Quali sono le principali implicazioni legali dell'attuale crisi del Covid-19?
La pandemia ha comportato alcune sfide immediate per noi e per i nostri clienti. Ad esempio, dovevamo garantire la protezione dei dati grazie al lavoro a distanza, gestire le controversie legate al Covid, così come adattare le nostre valutazioni legali a restrizioni e normative in continua evoluzione. Ma stiamo anche pianificando un mondo post-pandemia. La vita non tornerà come era nel 2019 e quindi è necessario trasformare il nostro lavoro e la nostra funzione legale. Gran parte della trasformazione cui stiamo assistendo è positiva, come l'introduzione di modelli di lavoro flessibili, una maggiore attenzione al benessere dei dipendenti e un maggiore utilizzo delle tecnologie digitali.

A tal proposito, quali sono le principali sfide che la sua squadra sta affrontando?
La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale sono due grandi aree di interesse. Queste nuove tecnologie offrono l'opportunità di ottimizzare la nostra funzione e i nostri ruoli legali. Ad esempio, stiamo sperimentando uno strumento di intelligenza artificiale per identificare nuove leggi e regolamenti nelle nostre giurisdizioni globali. Questa operazione viene attualmente eseguita manualmente ma, se fosse automatizzata, il nostro team potrebbe concentrarsi sugli aspetti più strategici dei nostri ruoli.

E, più nello specifico, cosa trova più interessante tra le attuali sfide nel settore assicurativo?
Condivido la missione di Zurich di proteggere le persone dai rischi e di creare un futuro migliore per tutti. Sono stimolata dai rapidi cambiamenti nel settore assicurativo guidati dalle tecnologie digitali e dalle aspettative dei clienti che sono in continua evoluzione. È entusiasmante vedere Zurich rispondere in modo proattivo con investimenti e innovazioni per fornire prodotti e servizi all'avanguardia in mercati nuovi e con modalità inedite

«LA DIGITALIZZAZIONE E L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SONO DUE GRANDI AREE DI INTERESSE. QUESTE NUOVE TECNOLOGIE OFFRONO L'OPPORTUNITÀ DI OTTIMIZZARE LA NOSTRA FUNZIONE E I NOSTRI RUOLI LEGALI»

Qual è invece il ruolo dei legali in ambito sostenibilità?
Le sfide ambientali, i disordini sociali e le crescenti esigenze dei clienti hanno spostato le aspettative del pubblico e amplificato l'importanza dei fattori ESG. C'è un consenso crescente sul fatto che le aziende debbano svolgere un ruolo più attivo nella risoluzione dei problemi della nostra società e del pianeta.



Questa tendenza preesistente è accelerata dall'attuale recessione globale e dalla pandemia, ed è chiaro che i fattori ESG non sono un tema che riguarda solo i governi e la politica.

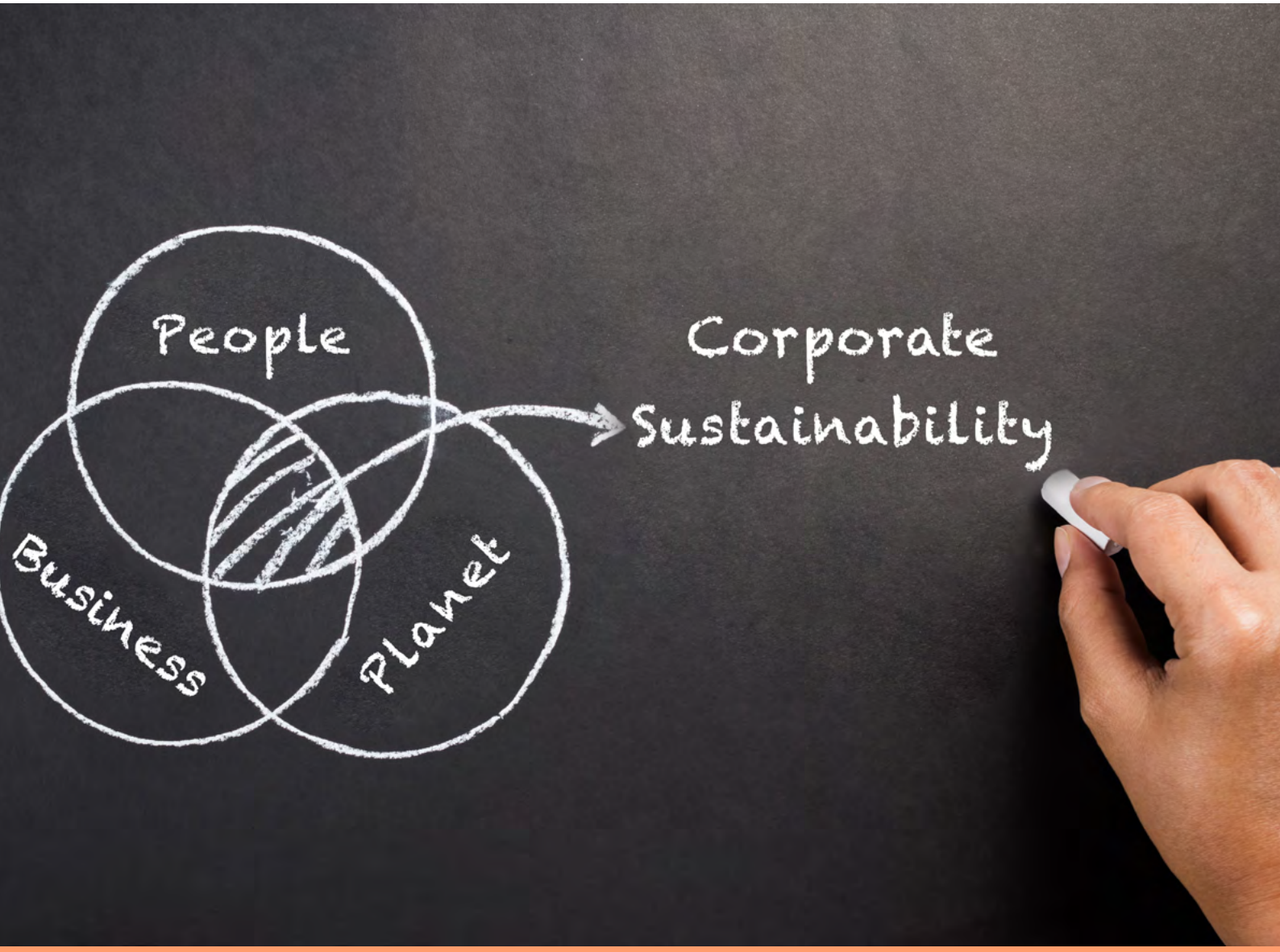
Non a caso lei ha creato un team legale ESG...
Esatto. Tengo molto alle tematiche ESG e, dopo la mia nomina a Group General Counsel di Zurich, ho creato un team legale ESG per gestire l'operatività quotidiana in questo ambito, ad esempio attraverso la gestione delle informazioni non finanziarie nella nostra reportistica, l'istituzione di una solida governance ESG o, ancora, la garanzia di adeguate strategie di due diligence ESG nelle nostre transazioni con terze parti. Ho inoltre creato un team di progetto globale per esaminare come la nostra funzione legale possa contribuire con le proprie iniziative all'obiettivo di Zurich di diventare una delle aziende più responsabili e di maggior impatto al mondo.

«TENGO MOLTO ALLE TEMATICHE ESG E, DOPO LA MIA NOMINA A GROUP GENERAL COUNSEL DI ZURICH, HO CREATO UN TEAM LEGALE ESG PER GESTIRE L'OPERATIVITÀ QUOTIDIANA IN QUESTO AMBITO»

›››

LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITY



WEBINAR

CORPORATE SUSTAINABILITY:
A NEW OPPORTUNITY FOR IN-HOUSE LAWYERS

28 APRIL 2021 • 17.30 (CET)

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

I rischi climatici sono una parte fondamentale del suo mandato?
I rischi climatici sono una priorità nella nostra agenda ESG. Esistono "rischi fisici" a breve e lungo termine, come un aumento della frequenza e della gravità di condizioni meteorologiche avverse o l'innalzamento del livello del mare. Esistono anche "rischi di transizione" legati alla trasformazione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Le aziende devono includere regolarmente queste considerazioni sui fattori climatici nei processi di gestione del rischio. In termini assicurativi, ciò significa che questi fattori devono essere considerati nelle decisioni di sottoscrizione e di investimento.

E in ambito D&I che ruolo ha il legale all'interno dell'organizzazione?
Credo che la diversity sia un importante principio etico, di giustizia e di uguaglianza, e quindi strettamente connesso al ruolo del legale. C'è ancora margine di miglioramento in ambito D&I nella professione legale, anche per questa ragione, Zurich ha incluso elementi di D&I tra i propri criteri per la selezione di studi legali esterni. Al di là di queste iniziative più intuitive, però, ci sono modalità più sottili per sostenere la D&I: ad esempio incoraggiando un'organizzazione aziendale orizzontale, che promuova un naturale rispetto reciproco e la parità di accesso e di esposizione alle informazioni, indipendentemente dalla lingua e dalla rilevanza. La diversità di background e culture può rappresentare un elemento di forza per qualsiasi team.

Insomma, il General Counsel ha molte più responsabilità. Come pensa si sia evoluto il ruolo nel corso degli anni?
In precedenza, il ruolo di General Counsel era piuttosto ristretto, reattivo, focalizzato sul compito di ricordare all'azienda ciò che non può fare. Per fortuna le cose sono cambiate. Oggi il General Counsel può contribuire agli obiettivi strategici di un'azienda e avere un impatto positivo sui risultati di business. Questo richiede non solo una conoscenza approfondita del panorama giuridico, ma anche la capacità di prevedere le sfide e di fornire un supporto fin dalle prime fasi. Il General Counsel e la funzione legale svolgono poi un ruolo ancora più importante nel mitigare i rischi di danni reputazionali per l'azienda, in particolare se questi rischi possono tradursi in un intervento normativo, in un contezioso o nella presa di mira da parte di gruppi d'interesse. All'interno di Zurich, poi, un altro compito molto importante è quello di coltivare una cultura di empowerment, collaborazione, trasparenza e fiducia, per consentire alla funzione legale di crescere e svilupparsi in tutte le regioni.

Quali funzioni ritiene collaboreranno sempre di più con la funzione legale?
È difficile dirlo, in quanto forniamo consulenza a tutte le funzioni all›interno di Zurich, ma credo che l›interazione con la funzione ESG e le risorse umane crescerà. L›ufficio legale svolge anche un ruolo importante nella consulenza alla nostra nuova unità *Global Business Platforms*, che si concentra sui nuovi servizi digitali per i clienti, e alla nostra attività *LiveWell*, che sta accelerando le iniziative di Zurich esistenti in ambito salute e benessere nei mercati di tutto il mondo.

«C'È ANCORA MARGINE DI MIGLIORAMENTO IN AMBITO D&I NELLA PROFESSIONE LEGALE, ANCHE PER QUESTA RAGIONE, ZURICH HA INCLUSO ELEMENTI DI D&I TRA I PROPRI CRITERI PER LA SELEZIONE DI STUDI LEGALI ESTERNI»

C'è un progetto su cui sta lavorando che vuole svelarci?
Sto lavorando a molti progetti, ma i più importanti per me sono quelli che influenzano le nostre collaborazioni e che si concentrano sulla costruzione di un futuro più luminoso insieme. Abbiamo creato quattro focus group globali nelle aree di sviluppo più importanti della funzione legale: ESG, assunzione intelligente del rischio, tecnologia e innovazione e sviluppo e crescita. L'idea alla base di questi gruppi è di offrire a tutti all'interno della funzione legale la possibilità di impegnarsi per dare forma al nostro futuro, insieme, come un unico team.

IN SWITZERLAND



KATJA ROTH PELLANDA

THE ZURICH WAY: A (LEGAL) FUTURE BETWEEN AI AND ESG

Katja Roth Pellanda, appointed group general counsel in 2020, tells *MAG* about her the projects and how she's reshaping the insurance company legal department

by alessio foderi

Last September, Zurich appointed **Katja Roth Pellanda** as new Group General Counsel to lead the legal team. She joined Zurich from Novartis as Deputy Group General Counsel in April. Pellanda succeeded **Yannick Hausmann**, after 12 years in that role. Her appointment comes amid a company transformation, with clear objectives. Till now the projects she's involved in seem not to disappoint these expectations. From AI to ESG, going through D&I, Pellanda tells MAG how she's reshaping the role of legal within the company.

Your appointment came amid the pandemic. What are the main legal implications of the current COVID-19 crisis?
COVID-19 raised some immediate challenges for us and our customers. For instance, we had to assure data protection due to remote working, manage COVID-19 litigations and adapt our legal assessments to constantly changing restrictions and regulations. But we are also planning for a post-pandemic world. Life will not go back to how it was in 2019 and so there is a need to transform our work and our function. Much of the transformation we're seeing is positive, such as the introduction of flexible working patterns, an increased focus on employee wellbeing and a greater use of digital technologies.

What are the main challenges your team is facing?
Digitalization and AI are two big areas of focus. These new technologies provide an opportunity to optimize our legal function and roles. For example, we are piloting an AI tool to help us identify new laws and regulations across our global jurisdictions. This is currently undertaken manually, but if it was automated then our team can focus on the more strategic aspects of our roles.

More particularly, what do you find most interesting among the current challenges in the insurance industry?
I am very passionate about Zurich's purpose to protect people from risk and to create a brighter future for everyone. I am also stirred by the rapid changes within the insurance industry driven by new digital technologies and evolving customer expectations. It is exciting to see Zurich proactively respond with its investments and innovations that are delivering new products and services into new markets through new digital channels.

«DIGITALIZATION AND AI ARE TWO BIG AREAS OF FOCUS. THESE NEW TECHNOLOGIES PROVIDE AN OPPORTUNITY TO OPTIMIZE OUR LEGAL FUNCTION AND ROLES»

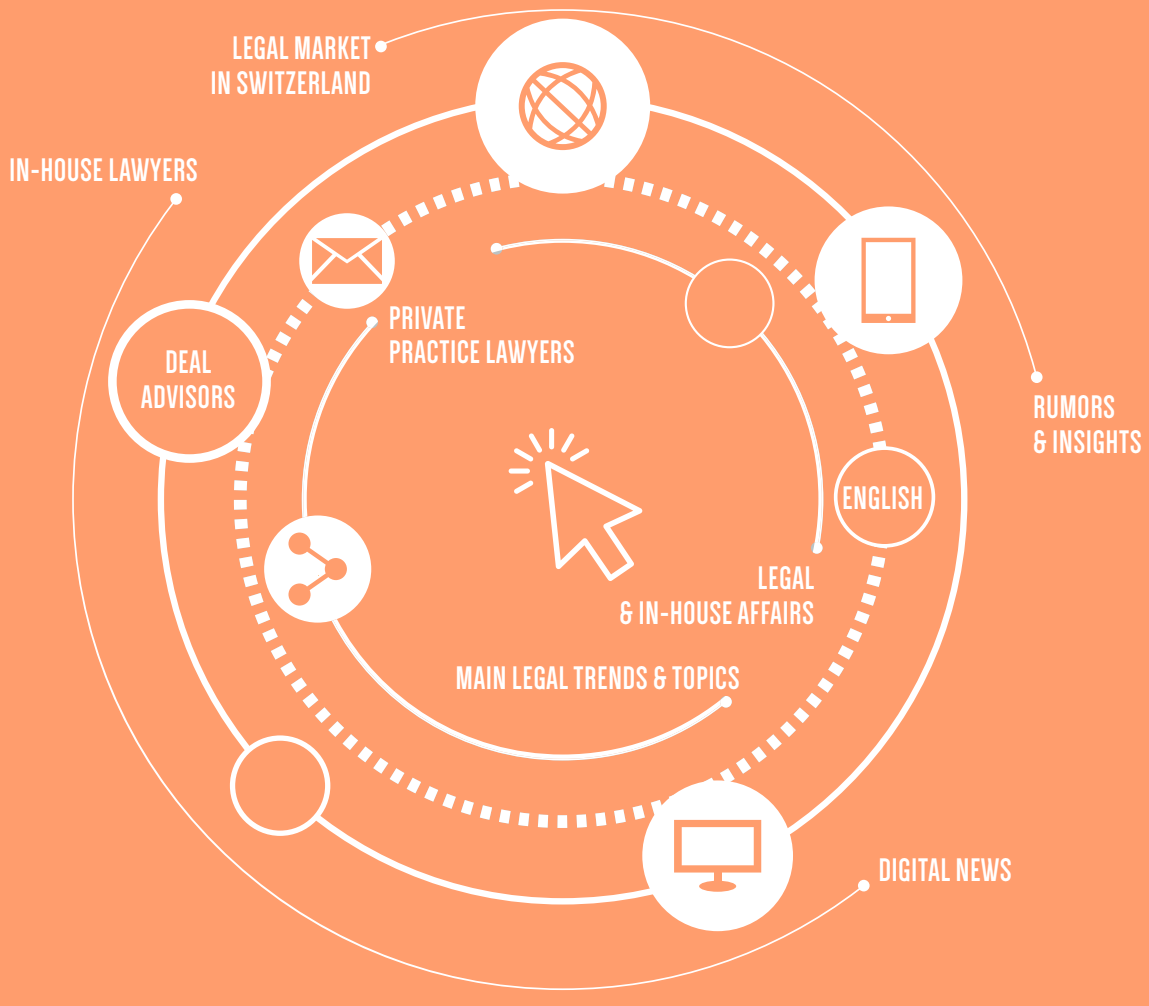
What's the role of legal in sustainability and ESG?
Environmental challenges, social unrest and heightened customer needs have shifted public expectations and amplified the importance of ESG. There is growing consensus that companies must play an increased role in solving the problems of our society and the planet. This pre-existing trend is being accelerated by the current global recession and pandemic and it is clear ESG cannot be outsourced to governments and politicians alone.

›››

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on

www.legalcommunity.ch



Indeed, you create an ESG legal team...
Correct. ESG is close to my heart and after my appointment as Zurich's Group General Counsel, I established an ESG legal team to deal with the day-to-day work in this area, such as dealing with the non-financial disclosures in our reporting, setting up a robust ESG governance or to ensure adequate ESG due diligence strategies in our third-party transactions. I also created a global project team to look at how our legal function can contribute with own initiatives towards Zurich's ambition to become one of the world's most responsible and impactful businesses.

Are climate risks a key part of your remit?
Climate risks are top of our ESG agenda. There are short- and long-term 'physical risks', such as an increase in the frequency and severity of severe weather or sea level rise. There are also 'transition risks' linked to the transformation towards a low

«ESG IS CLOSE TO MY HEART AND AFTER MY APPOINTMENT AS ZURICH'S GROUP GENERAL COUNSEL, I ESTABLISHED AN ESG LEGAL TEAM TO DEAL WITH THE DAY-TO-DAY WORK IN THIS AREA»

carbon economy. Companies need to embed these climate risk considerations in business-as-usual risk processes. As an insurer, this means they must be considered in our underwriting and investment decisions.

And what's the role of legal in boosting D&I within the organization?
D&I is an important principle of justice, ethics and equality, and therefore closely connected to the role of legal. There is still room for improvement on D&I in the legal profession and Zurich has included D&I aspects in our criteria for selecting external law firms. Besides these obvious steps, there are more subtle ways to encourage D&I, such as a flat hierarchical culture that fosters natural respect for each other, equal access, and exposure to information regardless of language and relevance. Diversity of backgrounds and cultures strengthens every team.

So, general counsels have to deal with increasing responsibilities. How do you think their role has evolved throughout the years?
Previously, the role of General Counsel was rather narrow, reactive and focused on telling the business about what it cannot do. Thankfully, this has changed. Today General Counsel is expected to contribute to a company's strategic objectives and positively impact business results. This requires not only having an in-depth knowledge of the legal landscape but also an ability to foresee challenges and provide early guidance. General Counsel and the legal function also play a greater role mitigating risks that could impact a company's reputation, particularly if it could result in regulatory intervention, litigation or if targeted by interest groups. Within Zurich, another very important role is to cultivate a culture of empowerment, collaboration, transparency and trust to allow the legal function to grow and develop across all regions.

What functions you feel will collaborate more and more with the legal function?
This is hard to say as we advise all functions within Zurich, but I believe the interaction with the ESG function and HR will grow. Legal also plays an important role in advising our new Global Business Platforms unit, which is focused on new digital customer services, and our LiveWell business that is accelerating Zurich's existing health and wellbeing initiatives in markets around the world.



«THERE IS STILL ROOM FOR IMPROVEMENT ON D&I IN THE LEGAL PROFESSION AND ZURICH HAS INCLUDED D&I ASPECTS IN OUR CRITERIA FOR SELECTING EXTERNAL LAW FIRMS»

Is there a project you're working on you would like to point out?
I'm working on many projects, but most important to me are those that impact our collaborations and focus on building a brighter future together. We have created four global focus groups in the legal function's most important development areas – ESG, Smart Risk Taking, Technology & Innovation and Development & Growth. The idea behind these groups is to offer everyone within the legal function the possibility to get engaged and shape our future together as one team.



NEGOZIATORE, PROBLEM SOLVER E SEMPRE AGGIORNATO. COSÌ È L'AVVOCATO IN HOUSE

È questa la visione dei giuristi d'impresa di Gabriel Vera Artázcoz legal director di Sener Aeroespacial intervistato da Iberian lawyer

di desiré vidal

Stando ai dati del *Ministerio de Industria Comercio y Turismo* (il ministero dell'Industria del Commercio e del Turismo spagnolo, *ndt*), il settore aerospaziale e della difesa spagnolo è altamente sviluppato. La Spagna, infatti, è quinta in Europa per volume di vendite e numero di persone occupate nel comparto. Parliamo di un fatturato di 13.400 milioni di euro nel 2019 e di oltre 57.600 persone impiegate. Il comparto aerospaziale vale l'1% del PIL del Paese e il 7,3% dell'indice di produzione industriale ed è caratterizzato da una crescita robusta e da investimenti significativi in ricerca e sviluppo (R&S), che rappresentanto il 9% del fatturato del settore. Nonostante la pandemia, la Spagna punta a rimanere tra le potenze europee.

Iberian Lawyer ha intervistato **Gabriel Vera Artázcoz**, legal director di Sener Aeroespacial, la società del gruppo Sener che comprende le attività di Spazio, Difesa e Scienza.

Dopo cinque anni nello studio Garrigues, ha deciso di passare in house. Parliamo di dieci anni fa. Cosa l'ha spinta a questa scelta e perché? Le manca lo studio?
Lo studio legale a inizio carriera è la migliore scuola di formazione intensiva. Nel mio caso, lavorare in Garrigues mi ha aiutato a consolidare e sviluppare le mie conoscenze tecniche e, soprattutto, ad acquisire un *benchmark* di lavoro che è stato fondamentale nella mia carriera professionale. Sono passato in house, nel gruppo Sener, attratto dalla possibilità di partecipare a progetti internazionali. In azienda, inoltre, si vive più vicini al business. È vero che la parte tecnico-legale forse non ha la stessa considerazione che ha in uno studio legale, ma le nostre azioni hanno un impatto sul conto economico aziendale.

Nel 2019 il gruppo Sener è stato riorganizzato in tre aree principali: aerospaziale, ingegneria ed energie rinnovabili...
Nel 2019 l'attività aerospaziale (che comprende Spazio, Difesa e Scienza) è stata scorporata da Sener Engineering e integrata in Sener Aeroespacial. Questa società, a sua volta, aveva venduto ITP nel 2017 e acquisito il Grupo Tryo nel 2018. Da allora, Sener Ingeniería ha mantenuto le attività Infrastrutture, Energia e Navali. Alla fine del 2020, il Gruppo Sener ha venduto la sua partecipazione in Torresol Energy e ha creato Sener Renewable Investments, che canalizzerà lo sviluppo e la promozione di iniziative di energia rinnovabile.

In che modo questa ristrutturazione ha influito sul funzionamento della direzione legale? Come è stato strutturato il legal del gruppo e, nello specifico, quello di Sener Aeroespacial?
La direzione legale del gruppo Sener era composta da 15 persone in Spagna e da altre quattro nelle filiali internazionali ed era trasversale alle unità di business. A seguito delle ristrutturazioni, due persone sono passate alla Sener Aeroespacial e il resto è rimasto alla Sener Engineering. Alcune persone del team forniscono servizi corporate trasversali. Nel mio caso, oltre alla gestione legale di Sener Aeroespacial, suporto le operazioni di promozione e sviluppo di Sener Renewable Investments, e seguo la segreteria delle filiali internazionali e le operazioni di m&a dell'intero gruppo.

> CREDO CHE IL VANTAGGIO DELL'AZIENDA FAMIGLIARE SIA LA PROSPETTIVA A MEDIO E LUNGO TERMINE E LA MAGGIORE VICINANZA AL PROCESSO DECISIONALE

Sener nasce come azienda familiare ed è tuttora gestita dalla famiglia Sendagorta. Cosa significa lavorare nella direzione affari legali di un'impresa familiare? Ci sono differenze rispetto ad altri tipi di società in termini di come funziona l'ufficio, ad esempio, a livello decisionale?
Credo che il vantaggio dell'azienda famigliare, indubbiamente, sia la prospettiva a medio e lungo termine e la maggiore vicinanza e partecipazione al processo decisionale. Un altro fattore rilevante è che gli organi decisionali non sono trasferiti in Paesi terzi – a differenza di quanto accade forse in altri grandi gruppi internazionali – il che consente una maggiore agilità nel processo decisionale e di adattare le decisioni alla realtà delle persone sul campo e alla natura dell'attività.

Sener, fondata negli anni '50 come prima società di ingegneria spagnola, è stata in Spagna un esempio di espansione e internazionalizzazione. Quali sfide legali pone la costante crescita ed espansione del gruppo, in particolare all'interno della divisione Aeroespacial? Che percentuale del suo lavoro è dedicata alle operazioni di m&a?
Senza dubbio, Sener ha attraversato un processo di internazionalizzazione molto forte dal 2008 in poi, allo stesso modo di altre società di ingegneria e costruzioni spagnole. Venivamo da anni in cui circa il 60% del business veniva fatturato in Spagna. Praticamente un decennio dopo, nel 2016, il 97% del fatturato era internazionale.
Nel settore aerospaziale l'internazionalizzazione è stata un dato di fatto sin dall'inizio dell'attività. Il primo progetto di Sener è stata la torre di lancio del razzo di Kiruna (Svezia) nel 1967 per Esro, il predecessore dell'Esa. Sener ha sempre partecipato molto attivamente al mercato istituzionale delle Agenzie Spaziali (ESA, NASA, ecc.). Dall'acquisizione del Grupo Tryo abbiamo ampliato la nostra presenza nel mercato degli spazi commerciali.
Questi processi di apertura a nuovi mercati implicano un processo di adattamento per gli uffici legali. Ci piace sapere cosa è legalmente fattibile, efficiente e competitivo in ogni mercato e poi metterlo in termini legali. In molte procedura di gara, le deviazioni contrattuali vengono valutate e ponderate allo stesso modo dell'ambito tecnico o economico. Ciò significa che devono essere adattate per contenere i rischi e, allo stesso tempo, mantenere competitività ed efficienza.

L'AZIENDA

Sener Aeroespacial da 55 anni fornisce sistemi aerospaziali ad alte prestazioni per lo Spazio, la Difesa e la Scienza, con sviluppi tecnologici propri ad alto valore aggiunto.
La divisione Spazio fornisce sistemi elettromeccanici, di navigazione, di comunicazione e ottici e partecipa ai principali programmi delle agenzie spaziali ESA e NASA. Sul fronte Scienza, Sener Aeroespacial partecipa a progetti con l'European Southern Observatory ESO; nel mercato spaziale commerciale, lavora nella fornitura di antenne di telemetria e telecommando, ed è fornoitore dei principali produttori internazionali di satelliti per comunicazioni di tutti i tipi, antenne, apparecchiature a radiofrequenza passive e attive, tra cui per i cosiddetti programmi New Space. Lato Difesa opera nei sistemi di guida, navigazione e controllo, sistemi di attuazione e puntamento, sistemi di comunicazione, Comint, ottica, Atc e avionica. Sener Aeroespacial è una società del gruppo di ingegneria e tecnologia Sener.

SENER AEROESPACIAL IN CIFRE (DATI 2019)

FATTURATO

€120 milioni

DIPENDENTI

690

INVESTIMENTI R&D

11%

> LO STUDIO LEGALE A INIZIO CARRIERA È LA MIGLIORE SCUOLA DI FORMAZIONE INTENSIVA. IN AZIENDA SI VIVE PIÙ VICINI AL BUSINESS

Immagino che a un giurista d'impresa che lavora per una realtà come Sener Aeroespacial sia richiesto un livello di specializzazione alto, simile a quello di un ingegnere. Quali tecnicismi si devono padroneggiare in questo settore?
Direi che, nell'ambito della consulenza legale aziendale, sono essenziali la flessibilità e la formazione continua. Dobbiamo essere in grado di comprendere i diversi mercati in cui opera l'azienda e, allo stesso tempo, coprire ciascuna delle sue esigenze in quei mercati. L'in house deve offrire all'impresa strumenti per la copertura e il controllo dei rischi (in fase di negoziazione del contratto) e anche risolvere le problematiche che si presentano



durante l'esecuzione. Entrambe le sfaccettature si alimentano a vicenda. Dopo aver affrontato i problemi di esecuzione di un progetto complesso, ci si ritrova in una posizione migliore per negoziare il contratto successivo.

Che abilità servono?
In termini di abilità, sono importanti la capacità di negoziazione e decisionale. Nella negoziazione, è essenziale comprendere le persone, i loro caratteri e aprire strade che consentano la convergenza di interessi diversi. E, in termini di determinazione, il giurista d'impresa crea valore prevenendo i problemi attraverso l'implementazione di meccanismi di controllo del rischio e risolvendoli quando si presentano nello sviluppo del business.

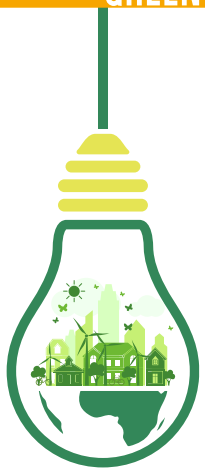
Per quali attività Sener Aeroespacial si rivolge alle consulenze esterne? Cosa cercate quando selezionate uno studio? Siete fedeli alla stessa insegna o scegliete volta per volta?
Ci affidiamo alle consulenze esterne principalmente per ristrutturazioni, operazioni di m&a e procedimenti giudiziari o arbitrali. Anche per consulenze complesse che richiedono una certa specializzazione o che coinvolgono particolari giurisdizioni. Più che selezionare gli studi, cerchiamo i leader delle materie. Ci piace stare a stretto contatto col mercato legale e incoraggiamo i rapporti personali, per avere quei contatti a cui rivolgerci quando la situazione lo richiede.

Quale sarà il prossimo progetto di espansione di Sener Aeroespacial a livello di Difesa? Possiamo aspettarci novità nel settore missilistico, di cui ancora oggi sembra non esserci una chiara sovranità nazionale?
Sener Aeroespacial sta in effetti guidando, in stretta collaborazione con altre industrie nazionali, il progetto SMS. È un'iniziativa che mira ad aumentare l'autonomia strategica nazionale attraverso il consolidamento industriale e tecnologico di capacità complementari nei missili e nei sistemi guidati di precisione.

IL PROFESSIONISTA

GABRIEL VERA ARTÁZCOZ

Gabriel Vera Artázcoz è legal director di Sener Aeroespacial. A questo ruolo affianca quello di responsabile dell'area Corporate dell'ufficio legale del gruppo Sener (che ricopre dal 2017), e di cui gestisce principalmente gli aspetti legali delle acquisizioni e delle ristrutturazioni che coinvolgono le società del gruppo. Da ottobre 2020 è anche vice segretario del cda di Sener Group, Sener Engineering e Sener Aeroespacial. È entrato nella direzione legale del gruppo Sener nel 2010, nell'area Business Development and Operations, dopo aver lavorato per oltre cinque anni nello studio legale Garrigues.



FREE NOW ADERISCE A THE CLIMATE PLEDGE: OBIETTIVO ZERO EMISSIONI

di alessio foderi

Free Now ha aderito a The Climate Pledge, co-fondato da Amazon e Global Optimism con lo scopo di raggiungere zero emissioni di CO_2 entro il 2040, dieci anni in anticipo rispetto all'obiettivo prefissato dall'Accordo di Parigi del 2050. La tech company ha l'ambizione di essere la prima piattaforma di mobilità in Europa a diventare Net-Zero nei principali mercati europei in cui opera entro il 2030, offrendo una flotta 100% a zero emissioni.



ANDREA GALLA

Lo scorso gennaio la piattaforma di multi-mobilità aveva infatti annunciato il suo piano *Move To Net-Zero* per ridurre le emissioni di carbonio: la strategia di sostenibilità olistica prevede la compensazione immediata delle emissioni e si pone, come obiettivi a lungo termine, di raggiungere il 50% di corse effettuate con veicoli completamente elettrici entro il 2025 e il 100% della flotta a zero emissioni entro il 2030.

Un piano già attivo anche anche in Italia, come racconta a MAG **Andrea Galla**, country manager di FREE NOW. «Come gruppo abbiamo capito che lo scopo e l'obiettivo aziendale non può essere soltanto il profitto, ma bisogna integrare altre componenti come l'impatto sociale e ambientale». A questo proposito, il piano Move to Net-Zero «si basa su tre pilastri principali: l'elettrificazione della flotta, la promozione della micro-mobilità sostenibile e la compensazione delle emissioni».

A proposito del primo punto, «l'impegno all'elettrificazione della flotta, vogliamo investire 100 milioni di euro nei prossimi 5 anni per spingere i tassisti versi l'acquisto/

noleggio di auto elettriche», spiega Galla. Ma la mobilità verde non è solo il passaggio a taxi elettrici e veicoli privati. Infatti, a partire dal 2021 l'azienda ha iniziato a promuovere una mobilità sostenibile integrando nell'app diverse soluzioni che comprendono bike, scooter e monopattini in sharing.

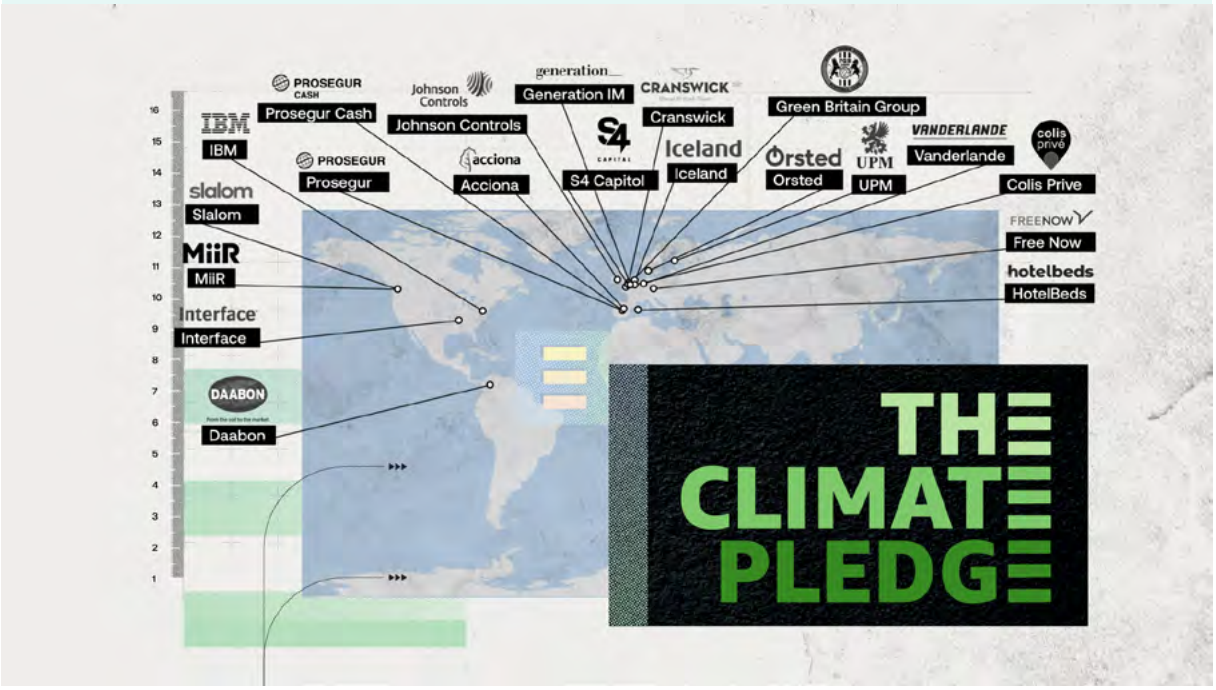
«Riguardo i passeggeri notiamo un'elevata sensibilità della nostra costumer base sul tema dell'elettrico e della sostenibilità. Per questo vogliamo lavorare sulla sensibilizzazione e sulla comunicazione nella nostra app anche attraverso nuove offerte», puntualizza Galla. In questo contesto, in Italia si mira a valorizzare l'opzione di viaggio Taxi Eco.

Infatti, «all'apertura dell'applicazione si possono scegliere diversi taxi fra cui quello Eco, che comprendono macchine ibride, full electric e a metano. Già adesso circa il 38% delle nostre corse vengono effettuate in questa tipologia di auto. L'obiettivo è raggiungere il 50% nel 2025 e il 100% nel 2030», con in mente la volontà in un futuro prossimo di comprendere solo i full electric nella categoria Eco.

Riguardo il pilastro carbon neutral «stiamo portando avanti iniziative come il ripopolamento delle foreste, ovvero far sì che tutta la CO_2 emessa dalla nostra azienda venga compensata da iniziative che ne permettano il riassorbimento». Non a caso una delle misure di chi firma The Climate Pledge è neutralizzare qualsiasi emissione residua adottando misure compensative aggiuntive, quantificabili, reali, permanenti e con un impatto sociale positivo.

THE CLIMATE PLEDGE

Nata nel 2019, l'iniziativa Climate Pledge è dalla global retail company Amazon e Global Optimism, azienda guida nel cambiamento sociale e ambientale. Oltre 50 grandi società hanno aderito all'impegno nel 2020, dimostrando che la richiesta da parte degli utenti di prodotti e servizi che aiutino a ridurre le emissioni di carbonio è sempre più forte ed in continua crescita. I firmatari di The Climate Pledge accettano di misurare e rendicontare con regolarità le emissioni di gas a effetto serra; implementare strategie di decarbonizzazione in linea con l'Accordo di Parigi attraverso cambiamenti e innovazioni reali della propria attività, che comprendano un miglioramento dell'efficienza, l'impiego di energia rinnovabile, la riduzione dei materiali e altre strategie atte all'eliminazione delle emissioni di CO_2.





Alla vigilia della presentazione del piano strategico al 2023, l'amministratore delegato Gianluca Garbi preannuncia le linee di crescita. E sottolinea come il business del gruppo abbia retto allo tsunami Covid-19 e sia entrato in un altro anno di sviluppo

BANCA SISTEMA, IL BELLO DI ESSERE ANTICICLICI

GIANLUCA GARBI

Volumi del factoring in crescita del 10%. Crediti derivanti dalla cessione del quinto in aumento del 14%. E la creazione del più grande Monte dei Pegni italiano di proprietà di un gruppo italiano. **Gianluca Garbi** non è stato certo con le mani in mano nel 2020. E in questa intervista a MAG sottolinea come anche quest'anno sia cominciato bene per Banca Sistema, anticipando che nel piano strategico al 2023 saranno delineati piani di crescita specifici per le tre linee di business.

Con quali numeri avete archiviato il 2020?
In un anno caratterizzato da un evento inatteso ed eccezionale, che ha condizionato non solo la vita di noi tutti ma anche il sistema economico mondiale, Banca Sistema ha chiuso il bilancio 2020 con risultati molto positivi, riportando un utile netto di 25,8 milioni, un ROTE (ritorno sui beni tangibili) del 15,6% e un'ottima performance commerciale: i volumi del factoring, escludendo i crediti fiscali che per via delle diverse moratorie accordate dallo Stato hanno avuto lo scorso anno meno bisogno di essere smobilizzati, sono saliti del 10%; l'ammontare dei crediti derivanti dalla cessione del quinto sono saliti del 14%; nel mondo del pegno è stata portata a termine, con la controllata ProntoPegno, l'operazione di acquisto del ramo d'azienda di Intesa Sampaolo, dando vita con la nostra attività al più grande Monte dei Pegni italiano di proprietà di un gruppo bancario. Tutti risultati molto positivi, specie se confrontati con il mercato (in contrazione di quasi l'11% il mercato di riferimento del factoring e dell'8,7% quello del credito al consumo in termini di nuove erogazioni).

Come è cominciato, dal punto di vista dell'attività, il 2021?
Il 2021 per noi è cominciato bene, nei primi due mesi l'attività ha continuato a crescere, sia in termini assoluti, sia, ancora di più, considerando che i primi due mesi dello scorso anno non erano ancora stati impattati dal problema pandemico, mentre quest'anno siamo partiti ancora in un contesto di emergenza sanitaria.
Il nostro *business model*, con un carattere prettamente anticiclico, ci posiziona in maniera ottimale per affrontare le future prospettive di crescita ed eventuali nuove sfide che il mercato dovesse presentare.

Ci sono settori da cui vi attendete un particolare incremento dell'attività di cessione dei crediti quest'anno?
Nel mondo del factoring ci aspettiamo che i crediti fiscali possano ritornare a crescere in concomitanza con l'eliminazione delle moratorie pubbliche connesse al pagamento delle imposte. L'attività economica, per i settori in cui si era fermata, sta lentamente riprendendo e alcuni settori come il *global service* e la ristorazione dovrebbe tornare ai numeri pre-pandemia nella seconda metà dell'anno. Con l'arrivo dei soldi *del recovery fund* verso la fine dell'anno potrebbero già intravedersi le prime aggiudicazioni di nuove gare per investimenti infrastrutturali che continueranno per i prossimi anni.

›››

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

NEXT EDITION

15-19 NOVEMBER 2021

MILAN 3rd EDITION

The global event for the finance community

Gold Partners

Accuracy
in excellent company

GattiPavesiBianchiLudovici

SS&C

INTRA LINKS

#financecommunityweek

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 36727659

Il mondo del pegno sta crescendo a doppia cifra e continuerà a crescere anche nei prossimi anni, perché le persone si stanno rendendo conto che andare al monte dei pegni è un modo di ottenere immediatamente un finanziamento mettendo a garanzia oggetti non indispensabili e non rappresenta più un elemento di vergogna come poteva essere nel passato. Oggi il pegno viene utilizzato da persone, anche giovani, e rappresenta una forma di economia circolare, dando a pegno cose di valore ma non indispensabili per ottenere subito un finanziamento che serve per spese straordinarie e per piccoli investimenti.

Più in generale, alla luce della crisi economica conseguente alla pandemia da Covid-19, che anno prevedete?
Il 2021 sarà ancora un anno molto impegnativo; prevediamo comunque un anno in crescita su tutte le tre aree di business, con risultati positivi ma anche con livelli di investimento su ogni singola area che sono il frutto del ciclo di vita delle attività. Nel factoring andremo a consolidare la nostra presenza, già molto importante, come riportano i dati dell'associazione di categoria Assifact, nella cessione del quinto seguiremo l'evoluzione tecnologica facendo anche investimenti nuovi, mentre nel pegno che per noi è ancora una startup continueremo a crescere ma anche ad investire.

«LA STRATEGIA SARÀ FONDATA SU UNA CRESCITA DEI TRE CORE BUSINESS, CON LO SVILUPPO DI NUOVE INIZIATIVE ANCILLARI AI BUSINESS STESSI»

Il 25 marzo presenterete il piano strategico al 2023. Immagino non potrà anticipare i dettagli... può dirci quali saranno le linee principali di sviluppo che intendete perseguire?
Occorrerà attendere la presentazione del piano industriale triennale il prossimo 25 marzo per saperne di più. Posso anticipare che la strategia sarà fondata su una crescita dei tre core business, con lo sviluppo di nuove iniziative ancillari ai business stessi. Come dicevo prima, lo stadio in cui si trovano le tre divisioni di business sono diversi e pertanto il livello di crescita e di investimento sarà commisurato alle necessità del singolo business.

«NEL FACTORING ANDREMO A CONSOLIDARE LA NOSTRA PRESENZA, GIÀ MOLTO IMPORTATE, MENTRE NELLA CESSIONE DEL QUINTO SEGUIREMO L'EVOLUZIONE TECNOLOGICA»

In che modo la tecnologia digitale sta impattando l'attività di Banca Sistema? Avete in essere delle partnership con fintech o puntare a sviluppare i prodotti internamente?
Un effetto positivo della pandemia è che ha accelerato e anticipato di dieci anni il processo di digitalizzazione del Paese. Per Banca Sistema che era già attiva in questa direttrice, si pensi ai conti correnti e conti deposito di raccolta anche all'estero, questa è un'opportunità per rispondere alle esigenze della clientela. Le cito solo due esempi: in pieno *lock-down*, la scorsa primavera, abbiamo introdotto nella cessione del quinto strumenti di sottoscrizione a distanza dei contratti, a partire dalla firma elettronica; nel credito su pegno la nostra app ProntoPegno, che già avevamo, è stata utilissima, non solo per calendarizzare appuntamenti e fare valutazioni preliminari a distanza, ma ha contribuito anche ad avvicinare una fascia di clientela di più giovane. Continueremo su questa direttrice.



FERRUCCIO FERRARA

NEGENTROPY, IN GESTIONE PIÙ DI 400 MILIONI

È uno degli investitori più attivi nel mercato di npl e utp. Vuole cogliere le opportunità offerte dalla crisi economica causata dal Covid-19. Il Ceo e founding partner Ferruccio Ferrara racconta i piani di crescita del gruppo

di massimo gaia

La crisi economica provocata dalla pandemia da Covid-19 apre una gamma di occasioni d'oro per gli investitori in non performing exposures. Forte di 400 milioni di euro in gestione, Negentropy Capital Partners si propone come uno dei player di riferimento dell'industry. **Ferruccio Ferrara**, *Ceo e founding partner* di Negentropy Capital Partners, in questa intervista illustra le previsioni sull'evoluzione del mercato. E parla delle opportunità di investimento in alcuni settori, in particolare nella moda, e dei piani di crescita della controllata Chili.

Qual è la fotografia attuale di Negentropy Capital Partners?
Negentropy è un asset manager con sede a Londra e con uffici a Milano e Lussemburgo; nata nel 2009, è stata tra i primi operatori nel mercato npl in Italia.

Nel corso dell'ultimo anno abbiamo realizzato investimenti per complessivi 180 milioni di euro attraverso i nostri due fondi Special Situation Fund e Debt Select Fund. Oggi gestiamo oltre 400 milioni di euro, in parte nei nostri fondi e in parte per conto di fondi e investitori esterni. Stiamo attraversando una fase di crescita molto importante, sia in termini di team, sia di masse gestite, e prevediamo che questo trend possa continuare nei prossimi anni.

Come procede il fundraising del secondo fondo? Qual è la tipologia dei sottoscrittori?
Il Negentropy Debt Select Fund, lanciato nel 2019, è un fondo di debito senior che investe nel mercato privato del credito, con un target di rendimento del 4% ma con un rendimento effettivo, ad oggi, del 5.4%.
Per quanto riguarda l'attività di fundraising, abbiamo fatto un primo closing raccogliendo 110 milioni di euro ed è attualmente in corso una seconda fase, che si chiuderà nel 2022, con un obiettivo di raccolta di 300 milioni di euro.
I sottoscrittori del fondo (tra cui figurano Mediobanca e Aviva) sono di profilo prevalentemente istituzionale e alla ricerca di un investimento che offra ritorni prevedibili ma superiori rispetto ad asset più liquidi (come bond con rating BBB e BB), che abbia cashflow costanti nel tempo e che ponga una forte attenzione alla protezione del capitale investito.

Per effetto della crisi economica conseguente alla pandemia da Covid-19, quale evoluzione del mercato prevedete per quest'anno? E come vi state attrezzando per affrontare gli sviluppi?
Con un impatto sul Pil italiano del -9.5% nel 2020, la pandemia da Covid-19 ha sicuramente avuto effetti disastrosi sulla nostra economia.
Fatta questa triste ma fondamentale premessa, ci aspettiamo un incremento piuttosto rilevante di stock di npe all'interno dei bilanci bancari (+40 miliardi di euro nel biennio 2021-2022), con un npe ratio per il sistema bancario italiano nel suo complesso che si aggirerà intorno all'8% nel 2022.
Sarà invece necessario più tempo per valutare gli effetti, sull'economia in generale e sulla struttura del sistema produttivo, del piano Next Generation EU, della campagna vaccinale e degli interventi di sostegno alle imprese attivati dal governo.
Come Negentropy ci stiamo già attrezzando per esplorare le diverse opportunità che emergeranno sul mercato nei prossimi mesi, rinforzando lo staff e preparando nuovi prodotti mirati.

CI STIAMO GIÀ ATTREZZANDO PER ESPLORARE LE DIVERSE OPPORTUNITÀ CHE EMERGERANNO SUL MERCATO NEI PROSSIMI MESI, RINFORZANDO LO STAFF E PREPARANDO NUOVI PRODOTTI MIRATI

Vi aspettate un'accelerazione del mercato secondario dei portafogli di non performing exposures?
Il 2020 ha registrato dismissioni di npl per un totale di 38 miliardi di euro (di cui un 23% circa di secondario) e di utp, per un totale di 9,4 miliardi di euro; numeri più elevati rispetto alle nostre previsioni di fine 2019.
Per quanto riguarda il transato 2021 ci aspettiamo, considerata anche una pipeline già piuttosto definita di 30 miliardi (npl) e di 12 miliardi (utp), uno stock complessivo di npe pari a 52/54 miliardi, di cui un 20/30% fatto di secondario. I numeri che ci aspettiamo confermano sicuramente un grado di maturità piuttosto elevato per questo mercato.
Inoltre, una serie di fondi dedicati agli npl che hanno cominciato a operare a partire dal 2015 stanno approssimando il termine del loro periodo di investimento; ci aspettiamo quindi un incremento dei volumi sul mercato secondario, e un re-pricing di alcuni comparti del segmento npl in seguito alla crisi conseguita al Covid.

Pensate di sviluppare nuove aree di business? Escludete di crescere tramite acquisizioni?
Come detto, siamo una realtà in forte crescita sia in termini di team che di masse gestite.
Nonostante il team stia concentrando le proprie energie sui fondi esistenti, è sempre aperto a nuove opportunità.
Vista la nostra expertise e il nostro portafoglio di investimenti nel settore immobiliare stiamo studiando diverse opportunità di valorizzazione dei nostri investimenti, ad esempio nello sviluppo di studentati.
Per quanto riguarda la crescita esterna non escludiamo, al momento, potenziali acquisizioni, a patto che creino valore per i nostri investitori.

Siete l'azionista di maggioranza della tech media company Chili: come intendete sviluppare la società?
Chili ha diversi drivers di potenziale crescita

›››

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.

TE LO MERITI.



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

Vieni a trovarci nei nostri store di **Milano ◆ Roma ◆ Brescia ◆ Padova**

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

barberino's
CLASSIC ITALIAN BARBER

BARBERINOSWORLD.COM

NEGENTROPY CAPITAL PARTNERS LTD

ULTIMI INVESTIMENTI				
Deal	**Data dell'Investimento**	**Veicolo**	**GBV (€)**	**Ammontare Investito (€)**
Project Morello	Luglio - 2019	Special Situations Fund	180.000.000	n.d
Project Belvedere	Febbraio - 2020	Debt Select Fund	2.500.000.000	n.d
Project Axel II	Aprile - 2020	Debt Select Fund	1.700.000.000	n.d
Project Brunello	Giugno - 2020	Debt Select Fund	100.000.000	n.d
Project Opera	Novembre - 2020	Managed Account	91.000.000	n.d
TOTALE			**4.571.000.000**	**180.000.000**

interna: a partire dallo streaming OTT, che nel mondo post Covid è destinato a proseguire i suoi ritmi di crescita a doppia cifra; pensiamo poi all' AVOD (Advertising Video On Demand), appena lanciato lo scorso ottobre, alla piattaforma technologica ChiliTech e alle sue molteplici applicazioni nel mondo del media e dell'entertainment, per arrivare infine a ITsART, la piattaforma di streaming dedicata alla cultura Italiana fondata in joint venture con CDP che è prossima al lancio commerciale; una grande opportunità di visibilità a livello internazionale per il nostro Paese e per tutto il mondo della cultura, del turismo e dello spettacolo italiano.
Intendiamo continuare a sostenere lo sviluppo di Chili e stiamo valutando la possibilità di uno sbarco sul mercato di Borsa e/o l'integrazione con altri partecipanti alla catena del valore dell'industry, come potrebbero essere i produttori di contenuti.

Pensate di replicare in altre situazioni il meccanismo che vi ha portato al controllo di Chili, ovvero arrivare all'equity partendo dal debito?
Chili è stata una storia di successo. La strategia di supportare un'azienda attraverso una ristrutturazione finanziaria per poi sostenerne la crescita rispecchia la nostra filosofia.
Nel caso in cui si presenteranno opportunità simili cercheremo di coglierle.
Partendo dal debito, per poi arrivare all'equity (sia in situazioni stressed, sia distressed, come per esempio concordati e ristrutturazioni ex articolo 182 bis), siamo in grado di intervenire in situazioni a volte molto complesse e generare ritorni equity-like ma con un profilo di rischio molto più contenuto e di creare valore non solo per i nostri investitori ma anche per le società in cui investiamo.


ALEXIS DE DIETRICH E FERRUCCIO FERRARA

Ci sono settori, colpiti più duramente dalla crisi, che state guardando con maggiore attenzione per fornire un supporto finanziario?
Sicuramente uno dei settori che è stato maggiormente colpito dalla crisi è quello della filiera della moda e del lusso, che attualmente occupa il secondo posto per numero di occupati all'interno del sistema manifatturiero italiano. Molte aziende operanti in questo settore, infatti, si trovavano in situazione di tensione finanziaria già nel 2019 e la pandemia ha soltanto peggiorato la loro condizione.
Alla luce di quanto sopra, crediamo fermamente che ci saranno numerose opportunità per supportare le aziende, sia per quanto riguarda la gestione della crisi finanziaria, mettendo a disposizione nuova finanza (sia in forma di finanziamenti che di equity), sia per quanto riguarda la gestione operativa, intervenendo direttamente con un team manageriale esperto nel settore.

A due anni dall'avvio della divisione, la banca della famiglia Doris ha un track record degno di nota. Parla il responsabile Diego Selva: «La forza sta nella rete»

L'INVESTMENT BANKING secondo MEDIOLANUM



DIEGO SELVA

Rete e relazioni. Sono questi gli assi nella manica nel competitivo mercato della consulenza della divisione Investment Banking di Banca Mediolanum che in oltre due anni dalla sua costituzione ha chiuso dieci operazioni tra m&a, equity capital markets e debito, esaminando oltre 1000 dossier di aziende e incontrando più di 600 imprenditori. Tutti clienti della banca o potenziali tali ai quali offrire anche tutti quei servizi legati alla finanza straordinaria.

A traghettare la banca storicamente legata alla gestione del risparmio in questo nuovo terreno la famiglia Doris ha chiamato nel 2017 **Diego Selva**, professionista con vent'anni di esperienza trascorsi tra le fila di Bank of America Merrill Lynch, che in questa intervista a MAG racconta: «L'obiettivo che abbiamo è di diventare una banca di riferimento per le pmi nelle tematiche legate alla finanza straordinaria, in virtù del proprio business

model che si fonda sulla rete dei 4.200 family banker che operano su tutto il territorio nazionale e sono in grado di intercettare al meglio i bisogni degli imprenditori».

Con il suo arrivo e la conseguente creazione della struttura, in sei mesi il team è arrivato a contare 15 persone, «una struttura adeguata e ben operativa in tutte le filiere di cui ci occupiamo», osserva Selva, aggiungendo che «l'idea è quella di crescere aggiungendo tre o quattro persone nel corso dei prossimi 12-18 mesi perché il volume di attività di ingaggio che arriva da parte della rete è importante».

Nel dettaglio di alcune operazioni, in ambito M&A nel 2020 il team ha affiancato a luglio RBS, azienda di Rovigo specializzata nello sviluppo e produzione di capispalla per le principali maison del lusso, nel passaggio a HIND, holding di investimento familiare, mentre ad agosto la banca ha assistito Maticmind, azienda da 300 milioni di euro di fatturato e attiva nell'internet of things nell'ingresso del Fondo Italiano d'Investimento. In ambito Equity, il team ha seguito come NOMAD e Advisor nella quotazione su AIM a settembre dell'anno scorso Labomar, società operante nel comparto della nutraceutica, e a marzo di quest'anno Almawave, tra i leader italiani nell'Intelligenza Artificiale.

Dott. Selva, quale è il bilancio della vostra attività?
Siamo pienamente operativi da circa due anni e mezzo e siamo molto soddisfatti dei risultati raggiunti dalla nostra attività, non solo in termini di numero di operazioni realizzate ma anche per come il progetto ha preso piede ed è stato abbracciato e seguito da parte della nostra rete di family bankers. L'investment banking di Mediolanum è partito soprattutto con l'intento di valorizzare quelle relazioni che la banca già aveva con la sua base clienti, cioè imprenditori e aziende, offrendo loro un'ampia gamma di servizi di finanza strutturata. La sfida è proprio questa: mettere a frutto le relazioni che gli oltre 4mila family bankers della rete hanno costruito e stanno costruendo anche per i servizi investment banking.

E sta funzionando?
Finora i risultati sono stati molto buoni. Da un lato, la percentuale di Rete che ci ingaggia è in costante aumento: circa il 90% dell'origination attuale viene infatti da loro segnalazioni. Dall'altro, il nostro lavoro è sinergico con quello dei family bankers perché li aiutiamo nello sviluppo della relazione a 360 gradi con l'imprenditore. Poter proporre percorsi di crescita come l'apertura del capitale, la quotazione o il ricorso al debito strutturato sicuramente consente di arricchire il dialogo che la banca ha con i suoi clienti.

Quali sono le aziende che seguite?
La Rete riesce ad essere molto capillare e profonda sul territorio. Quelle su cui noi ci focalizziamo sono aziende che vanno dai 10-15 milioni di euro di fatturato fino a realtà con 2-300 milioni di fatturato, cioè aziende con un ebitda dai 3-4 milioni fino ai 20-30, che è la fascia di imprese dove c'è ancora moltissima ricchezza e molte opportunità e dove c'è minore presenza delle banche d'affari più grandi e affermate. Non è un caso che molti attori oggi si stiano focalizzando su questo segmento.

Infatti sta diventando una fascia di mercato molto competitiva...
Moltissimo. Il mercato vede la presenza di operatori molto variegati: da boutique a studi professionali, a società di revisione fino alle banche commerciali. Noi però siamo una realtà diversa e unica nel suo genere: ci posizioniamo dal lato dell'azienda e dell'imprenditore cercando di far rientrare i nostri servizi all'interno di un progetto e di una relazione di lungo periodo con il cliente capace di abbracciare tutti gli ambiti finanziari di suo interesse. Per noi l'aspetto fondamentale è la conoscenza del cliente, quindi la capacità di capirne le priorità e gli obiettivi al fine di conciliare al meglio il suo "progetto di vita" con lo sviluppo stesso dell'azienda. Una volta definito questo, si costruisce il percorso e si trovano sul mercato l'interlocutore o gli strumenti più adatti.

Quanta di questa relazione si trasforma poi in mandato?
Dipende dalle situazioni. Ovviamente cerchiamo sempre di massimizzare la conversione delle situazioni potenziali in incarichi, ma a prescindere dal deal per noi è comunque importante che con i nostri servizi si contribuisca a migliorare il servizio e la relazione con il cliente.

Che obiettivo di posizionamento avete?
Il settore bancario sta vivendo un profondo processo di consolidamento che è ancora in corso e che proseguirà. Si creeranno quindi degli spazi per interlocutori come noi perché, dal momento in cui il numero di banche si riduce, i clienti sono ben disposti a confrontarsi con nuovi soggetti. Detto questo, Mediolanum oggi è una banca che

›››

ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

Accuracy
in excellent company

CHE CFO SEI?

SMART COME UN 100METRISTA



CFO AWARD

dedicato a Romano Guelmani

INVIA LA CANDIDATURA ENTRO IL 15 MAGGIO

Il Premio è aperto a tutti coloro che svolgono compiti di responsabilità nelle funzioni amministrazione, finanza, controllo di gestione, pianificazione e internal auditing di aziende italiane.

E' suddiviso in 4 categorie, CFO di società non quotate, CFO di società quotate sul mercato AIM di Borsa Italiana, CFO di società quotate sul mercato MTA di Borsa Italiana e CFO di società ELITE.

Per questa edizione si aggiunge una nuova categoria: "**Premio Digital Transformation**", per premiare quei CFO che sono riusciti a cogliere, in questo periodo, le migliori opportunità per innovarsi.

in collaborazione con Borsa Italiana ELITE

media partner FINANCECOMMUNITY



PALAZZO BIANDRA

può offrire a un'azienda servizi a 360 gradi e l'obiettivo è quello di riuscire a diventare una presenza importante anche nel mondo Investment banking rivolto alle piccole e medie imprese mantenendo sempre una forte sinergia con il resto della banca, quindi diventando parte integrante dell'ingaggio che la nostra rete fa con il mondo degli imprenditori e delle aziende.

Quali sono le aree di attività su cui vi focalizzate?
La nostra attività di advisory copre tutti e tre gli ambiti Investment Banking principali, ossia Equity Capital Markets, dove agiamo anche come Nomad per le quotazioni su Aim, m&a e debito strutturato (ad esempio minibond o altri strumenti alternativi al debito bancario tradizionale). Sono aree tutte importanti in ottica di servizio al cliente, dal punto di vista dei volumi la gran parte è rappresentata da Ecm e m&a e sono questi i mondi dove pensiamo di aumentare la nostra capacità.

Quali sono le operazioni più significative che avete seguito?
Fra le più interessanti ci sono senza dubbio quelle che hanno riguardato Maticmind e Labomar, l'una un'operazione di m&a, l'altra una quotazione, entrambi deal di supporto alla crescita e consolidamento di due realtà che anche quest'anno hanno performato molto bene in quanto resilienti. Nel primo caso, abbiamo assistito l'imprenditore nell'ingresso nel capitale da parte del Fondo Italiano d'Investimento, in una filiera strategica che è quella del system integration e IoT nel quale Maticmind punta a diventare un campione nazionale. Quanto a Labomar, si tratta di un CDMO (contract development and manufacturing organization ndr) d'eccellenza attivo nel comparto della nutraceutica che si è quotato su Aim raccogliendo 30 milioni di euro, la più grande raccolta su questo segmento di Borsa Italiana dal 2018. Entrambi i deal sono stati eseguiti in larga parte in piena pandemia, il che indica che a fronte di progetti industriali credibili il mercato dei capitali è ricettivo e le operazioni si possono concludere con successo anche nei momenti più difficili.

Pensate di aprirvi anche all'acquisition financing?
Al momento abbiamo un'attività di corporate credit all'interno della banca che ad oggi non utilizziamo per questa finalità ma non escludo che potremmo farlo in un futuro non troppo lontano.

Come vede la situazione delle piccole imprese in questo momento?
La pandemia ha sicuramente accelerato, o inasprito, a seconda dei casi, alcuni trend di evoluzione del mondo pmi che erano già in atto da prima. In generale, stiamo assistendo un progressivo divario tra aziende che da un lato sono riuscite a navigare bene nella crisi, hanno le risorse per aggregare e sono sempre più dei consolidatori naturali; dall'altro invece, aziende sempre più in sofferenza per le quali la crisi ha accentuato problematiche comunque latenti su temi quali, ad esempio, il passaggio

LC PUBLISHING GROUP

MAG

IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su

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

Cerca MAG su

Download on the App Store

GET IT ON Google Play



DIEGO SELVA

generazionale, un'eccessiva dipendenza dal mercato domestico, poca managerializzazione, una struttura finanziaria sottile. Questa ultima fascia di aziende,
si trova a rimettere in discussione il proprio status quo e in molti casi a dover riconsiderare scelte come la vendita o l'aggregazione che prima erano escluse. Ci sono però settori in cui questa polarizzazione sarà meno sentita...

Ad esempio quali?
Tutti quelli che si sono dimostrati più resilienti e in linea con le nuove esigenze del mercato, quindi information technology, medicale, nutraceutica, logistica e automazione. In questi settori cui ci sarà un trend di consolidamento in positivo mentre in altri campi sarà più forzato. Mi riferisco ad esempio alla filiera della moda, in particolare ai tantissimi terzisti di eccellenza che lavorano per le grandi firme del lusso ma in quanto piccoli fanno sempre più fatica a gestire le dinamiche competitive. Qui stiamo già assistendo a numerosi processi di aggregazione, anche per opera dei fondi di private equity che stanno creando dei poli industriali.

Gli imprenditori quanto sono disposti ad aprirsi a partner industriali o finanziari?
Oggi, per via della pandemia, sono sicuramente più disponibili al dialogo. L'imprenditore che prima non aveva ad esempio un percorso di successione chiaro o aveva un business poco diversificato, ora sta iniziando a chiedersi quale può essere il futuro della sua azienda o il suo sviluppo strategico. Da questo punto di vista, ritengo che la mentalità stia cambiando e che c'è maggiore apertura da parte degli imprenditori sui temi di finanza straordinaria. Inoltre l'imprenditore ha a disposizione sul mercato un menù molto più ampio di soluzioni rispetto al passato capaci di rispondere alle sue esigenze qualsiasi esse siano.

Come vi aspettate il mercato del 2021?
C'è molta attività di scouting e molti dossier sul tavolo in questo periodo. Noi stessi stiamo lavorando su parecchi mandati che sono maturati negli ultimi 12 mesi. La seconda ondata in autunno della pandemia ha tuttavia spostato l'orizzonte temporale della ripartenza di altri sei o nove mesi rispetto a quanto ci si aspettava a maggio. Oggi anche il 2021 è considerato un anno di transizione e sempre di più le aziende considerano il 2022 come vero anno di ritorno alla normalità. Da questo punto di vista i tempi della campagna vaccinale saranno l'elemento chiave per accelerare o ritardare ulteriormente l'orizzonte temporale. Il protrarsi dell'incertezza pandemica potrebbe rendere più difficile la possibilità di chiudere delle operazioni; rimane comunque molto elevata nel sistema la liquidità disponibile alla ricerca di aziende sulle quali poter o voler investire. (*l.m.*)



Rugby, da Cvc Capital 365 milioni di sterilne per il Sei Nazioni

di massimo gaia

L'operatore di private equity Cvc Capital, tramite il fondo VII, investirà fino 365 milioni di sterline nel torneo Sei Nazioni di rugby.

Dopo aver puntato su Formula 1, Moto GP, pallavolo e calcio (è in trattativa, in cordata con Advent International e FSI, per l'ingresso nella *media company* che gestirà i diritti tv della Serie A), il gruppo guidato in Italia da **Giampiero Mazza** si conferma fortemente interessato allo sport.

La collaborazione fra Six Nations Rugby e Cvc, che ha acquisito 1/7 delle quote del veicolo che gestisce il torneo (gli altri 6/7 restano in mano alle federazioni rugbistiche), svilupperà il più classico degli appuntamenti internazionali per gli appassionati della palla ovale.

La partnership con Six Nations Rugby arriva dopo l'introduzione della gestione centralizzata delle attività operative del torneo delle Sei Nazioni maschile, femminile, under 20 e degli incontri internazionali di autunno.

Gli obiettivi della partnership, secondo quanto affermato da Cvc, sono: "Investire nella crescita e sviluppo del gioco; valorizzare ulteriormente lo spettacolo sportivo di tornei, squadre e marchi; consolidare l'acquisizione di dati, tecnologia, e competenze commerciali a supporto di tali piani ambiziosi. I passaggi sopra indicati assicureranno la crescita continua dei prestigiosi tornei, sia a beneficio dei tifosi esistenti, sia per attirare una nuova fanbase più diversificata e internazionale che sostenga la comunità rugbistica in generale, inclusi giocatori, club e Federazioni e sfrutti al massimo il potenziale a lungo termine".

L'investimento di Cvc Fund VII in Six Nations Rugby sarà saldato alle federazioni nel corso di cinque anni, per riflettere la natura a lungo termine dell'accordo. L'investimento di capitale e la crescita prevista per i tornei serviranno alle federazioni per sostenere lo sviluppo del gioco negli anni a venire, a tutti i livelli nei rispettivi territori.

Nato nel 1883 come torneo fra le nazionali del Regno Unito (**Inghilterra, Galles, Irlanda e Scozia**), il Sei Nazioni è diventato tale nel 1999 con l'ammissione dell'**Italia**; in precedenza, dal 1910 al 1931 e poi definitivamente dal 1947, era diventato Cinque Nazioni con la partecipazione della **Francia**.

L'ammissione della nazionale italiana era arrivata in seguito a una crescita esponenziale dei risultati, e conseguentemente dell'interesse del pubblico, per il rugby in Italia. Gli azzurri, però, non sono riusciti a dare continuità all'innalzamento del livello medio dei giocatori e, di fatto, la compagine dei fratelli **Bergamasco**, **Parisse** e **Dominguez** – che esordì il 5 febbraio 2000 battendo la Scozia – è rimasta una meteora.

Spenti i riflettori sulla nazionale per via dei risultati più che deludenti (l'Italia si aggiudica il poco ambito *wooden spoon*, il *cucchiaio di legno*, ovvero il premio riservato a chi perde tutte le partite del torneo, ininterrottamente dal 2016), il rugby è tornato a essere uno sport poco seguito e poco praticato.

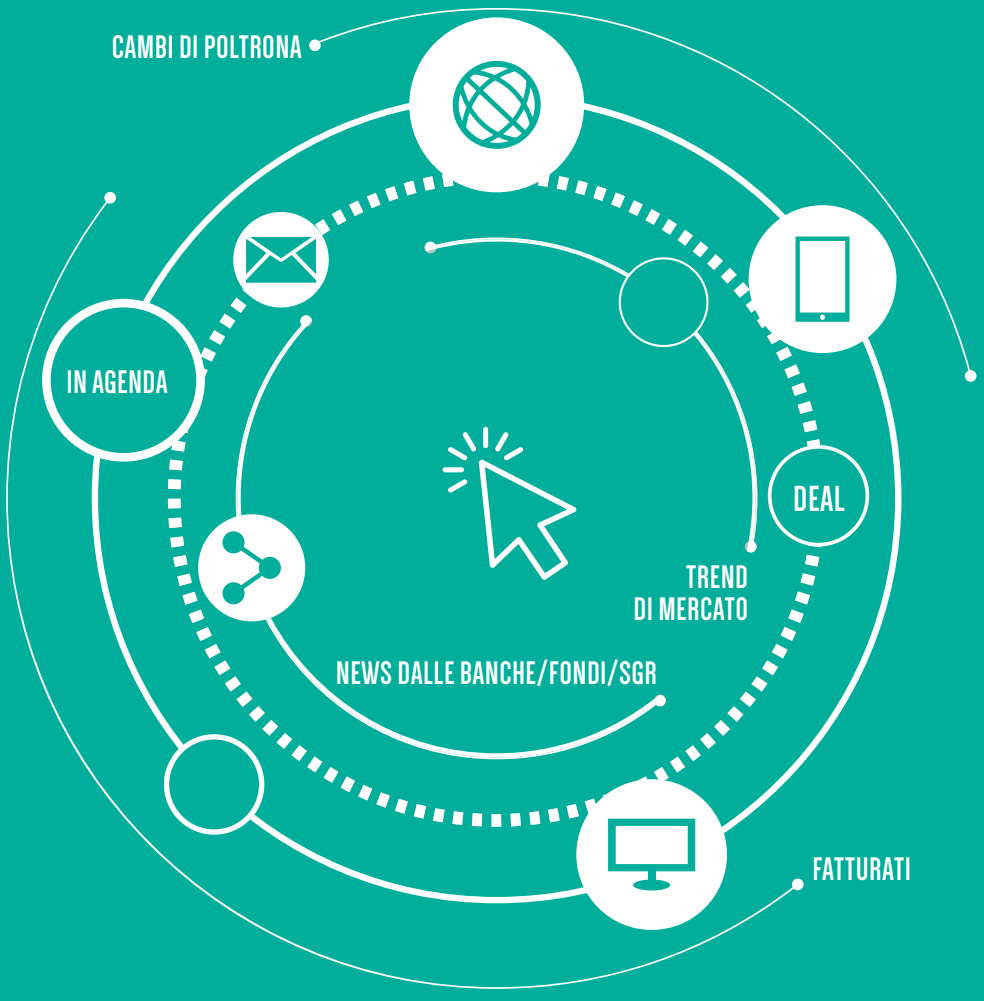
C'è da sperare che i fondi immessi da Cvc servano alla federazione italiana per rilanciare la palla ovale in un Paese che pare appassionarsi solo alle sfere che rotolano. Per intanto, però, l'Italia deve respingere i tentativi, periodici, di estrometterla dal torneo per manifesta inferiorità, tornando allo storico Cinque Nazioni, o magari sostituirla con nazionali europee in crescita (i nomi più ricorrenti sono **Georgia** e **Romania**) o addirittura con squadre non europee (**Giappone** e **Sudafrica** sono le ipotesi più gettonate).

La sensazione è che l'ingresso di Cvc tenda ad allargare il Sei Nazioni piuttosto che a tornare al passato: l'Italia, insomma, dovrebbe essere salva.

LCPUBLISHINGGROUP

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



MENO CONFLITTI, PIÙ PROBLEM SOLVING

a cura di Barabino & Partners Legal

"Before there are cases, there are human beings with problems" così scriveva la professoressa Janeen Kerper della California Western School of Law nel paper "Creative Problem Solving vs. The Case Method: A Marvelous Adventure in Which Winnie-the-Pooh Meets Mrs. Palsgraf".

Facciamo conto che uno "human being with a problem" bussi alla porta del vostro studio (o vi richieda una videocall, visti i tempi che corrono), che cosa si aspetta da voi? Facile, direte. Si aspetta una soluzione al suo problema. Inizierete allora quel processo di tipizzazione della fattispecie concreta per riconfigurarla in termini di diritto. Per fare questo, selezionerete i fatti giuridicamente rilevanti, funzionali alla posizione che vorrete difendere. Trasformate quindi il "problem" in un "case".



Ma siamo proprio sicuri che questo sia ciò di cui il cliente dall'altra parte della webcam abbia bisogno? Sul punto le opinioni divergono. Volendo adottare la tradizionale prospettiva del case method, il compito dell'avvocato è quello di consigliare i clienti rispetto alle conseguenze legali di particolari corsi d'azione e difendere i loro interessi. Ma, come sostiene la Kerper, fare l'avvocato limitandosi all'analisi e alla gestione di diritti e responsabilità significa perdere l'opportunità di prevenire o risolvere i problemi riconciliando o ridisegnando quelle relazioni in cui essi sono nati e cresciuti. Cogliere quell'opportunità significa invece rispondere al vero bisogno della persona che bussa alla vostra porta e che dunque sarà molto contenta di farlo ancora. Un bisogno che spesso, avrete sperimentato, è "mascherato" da problema unicamente legale mentre le implicazioni e conseguenze sociali, economiche, emotive, relazionali hanno un peso specifico nettamente superiore. Un ambito in cui questo aspetto appare più evidente è senza dubbio il diritto di famiglia.

Ragionare in termini conflittuali e di posizioni contrapposte di fronte a un problema è il modello di ragionamento comune a tutti i dottori in Giurisprudenza, almeno fino alla proclamazione. Eppure, nella loro quotidiana attività, gli avvocati assumono pian piano la consapevolezza che quel modello di ragionamento è necessario ma non sufficiente. Necessario perché mantiene acceso il riflettore sull'output ultimo e sovrano del problema: il giudizio risolutorio da parte dell'organo di volta in volta competente. Non sufficiente perché restringere la prospettiva alle sole implicazioni legali può comportare delle distorsioni notevoli e non consentire di affrontare efficacemente il problema, come per esempio può essere il caso *mutatis mutandis* della medicina difensiva.

Per quale motivo allora è così difficile adottare ulteriori modelli di ragionamento? Volendo semplificare anni di ricerca e considerazioni di psicologi e studiosi comportamentali, perché il nostro cervello cerca la soluzione più semplice e rapida e ciò lo porta ad applicare il modello di pensiero con è più a suo agio o a cui è più abituato quando è posto di fronte ad un problema.

Ma come si è creato questo tradizionale modello di *legal reasoning*? Immaginiamo il cervello di una matricola come se fosse una superficie omogenea fatta di gelatina. Se ci versiamo su un cucchiaio di acqua calda, un po' di gelatina si scioglierà e si creerà un avvallamento. L'avvallamento sarà tanto più profondo quanti più cucchiai d'acqua calda verseremo su uno stesso punto. Quindi, dopo 5 anni in cui sul cervello/gelatina viene costantemente versato un cucchiaino d'acqua sullo stesso punto, l'avvallamento diventa un canyon dalle pareti altissime e impossibili da scalare.

Venir fuori da quel canyon è fattibile? Sì. Ma non è necessario per gli avvocati che intendono la loro professione unicamente votata al trasmettere conoscenza giuridica o consulenza legale. Per questo il modello scavato è più che sufficiente non affrontando il problema del cliente bensì solo un aspetto del problema, quello legale.

Per chi invece è convinto che essere avvocato significhi affiancare il cliente nell'affrontare una situazione a 360 gradi, tenendo in considerazione tutte le difficoltà che essa presenta inclusa quella legale, creare nuovi modelli in grado di aprire nuove vie è una capacità preziosa, in grado di aumentare molto le probabilità di trovare la soluzione efficace. E come si fa? Conoscendo e imparando ad utilizzare alcuni strumenti come l'ascolto attivo, per individuare davvero il perimetro del problema, o il pensiero laterale. Questi e altri strumenti in grado di liberare una capacità dalla forza straordinaria che riposa in ognuno di voi: la creatività.



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

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **10** posizioni aperte, segnalate da **4** studi legali: Hogan Lovells; La Scala Società tra Avvocati; Squire Patton Boggs; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono **11** tra praticanti, giovani avvocati, associates.

Le practice di competenza comprendono: diritto amministrativo, financial institution services, DCM, NPLs, esecuzioni immobiliari, utilities, litigation, energy, proprietà intellettuale.

HOGAN LOVELLS

Sede. Roma
Posizione aperta 1. Associate 2/4 PQE
Area di attività. Dipartimento di diritto Amministrativo
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La/il candidata/o ideale è un avvocato con 2/4 anni di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza nel campo del diritto amministrativo, anche giudiziale, con particolare riferimento ai settori regulatory in generale, energy, diritto ambientale e degli appalti, presso boutique specializzate o studi legali internazionali. Ottima conoscenza dell'inglese (scritta e parlata), flessibilità e curiosità completano il profilo del candidato ideale
Riferimenti.
https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Giovane-collaboratore-per-il-dipartimento-di-Diritto-Amministrativo--sede-di-Roma_R21711

Sede. Roma
Posizione aperta 2. Trainee
Area di attività. Financial Institution Services
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Siamo alla ricerca di

un/a giovane professionista per supportare il dipartimento di Financial Institutions, sede di Roma. Il dipartimento presta consulenza di natura regolamentare e assistenza stragiudiziale ai principali player del settore finanziario, tra cui banche, società di gestione del risparmio, imprese di investimento, istituti di pagamento, istituti di moneta elettronica, italiani ed esteri, nelle tematiche relative ad esempio allo svolgimento delle attività, alla strutturazione e commercializzazione di prodotti, agli obblighi anti-riciclaggio. La/il candidata/o ideale è:
- un/a neolaureato/a con tesi di laurea e/o esami in diritto bancario, finanziario, dei mercati finanziari e/o assicurativo, votazione minima 105/110, con spiccato ed effettivo interesse per il settore oppure
- un/a trainee con 6 mesi/ 1 anno di esperienza post-laurea nel settore finanziario. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate

Riferimenti.
https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Giovane-professionista--dip-FIS--Roma_R21545

Sede. Milano
Posizione aperta 3. Associate 2/3 PQE
Area di attività. International Debt Capital Markets
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Cerchiamo una/un avvocato che abbia maturato dai due ai cinque anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel campo del Debt Capital Market. Si richiede esperienza in operazioni di finanza strutturata, compresi i profili relativi a cartolarizzazioni, cover bonds ed emissioni di titoli strutturati, maturata presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale
Riferimenti.
https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Debt-Capital-Market---Associate-2-3-PQE---sede-di-Milano_R21736

Sede. Milano
Posizione aperta 4. Trainee
Area di attività. International Debt Capital Markets
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Cerchiamo una/un praticante che abbia maturato da uno a tre anni di esperienza nel campo del Debt Capital Market. Si richiede esperienza in operazioni di finanza strutturata, compresi i profili relativi a cartolarizzazioni, cover bonds ed emissioni di titoli strutturati, maturata presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale
Riferimenti.
https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Debt-Capital-Market---Trainee--sede-di-Milano_R21737

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Giovane avvocato o praticante
Area di attività. Gestore recupero crediti NPLs
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala Società tra Avvocati cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato o un praticante abilitato per un inserimento nel team "Gestione crediti NPLs". La risorsa avrà la responsabilità di gestire il processo di recupero del credito relativo ai portafogli assegnati – prevalentemente crediti deteriorati di provenienza bancaria quali mutui fondiari e crediti ipotecari e chirografari, attraverso le seguenti attività:

- analisi delle posizioni e definizione delle strategie di recupero;
- gestione delle fasi legali, in particolare recupero stragiudiziale e giudiziale;
- predisposizione degli incarichi ai legali per l'azione giudiziale e monitoraggio della stessa;
- elaborazione di piani di rientro su posizioni rilevanti e business plan;
- interfaccia con legali esterni

Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale interno delle banche (come per es. EPC e laweb) e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione citando come riferimento "Collaboratore team NPLs" a *recruitment@lascalaw.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 2. Associate
Area di attività.Team esecuzioni immobiliari
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala Società tra avvocati cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario.
Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team.
Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito.
L'inserimento avverrà nel team "Esecuzioni Immobiliari" della sede di Milano
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione citando come riferimento "Associate- Esecuzioni immobiliari" a *recruitment@lascalaw.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 3. Trainee
Area di attività. Team utilities
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala Società tra Avvocati cerca, per la sede di Milano, un praticante che abbia maturato esperienza nell'ambito del recupero crediti e del contenzioso civile.
Il candidato verrà inserito nel team specialistico dedicato ai clienti del settore utilities e telecomunicazioni, che si occupa dell'attività di recupero crediti e della gestione del contenzioso derivante dalla fornitura di gas naturale, energia elettrica, utenze telefoniche e servizi correlati.
Oltre ad una effettiva esperienza nella redazione degli atti, sono richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità, serietà e capacità di lavorare in team
Riferimenti. I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione, citando come riferimento "Trainee – Team Utilities" a *recruitment@lascalaw.com*

SQUIRE PATTON BOGGS

Office. Milan
Job position 1. Associate
Area. Commercial litigation (ideally 2 - 3 years' PQE)
Number of professionals requested. 1
Short description. Our highly successful Litigation group is looking for a commercial litigator to join our team in Milan office. You will be able to work on a broad spread of matters across our global platform. The partners in the group advise on a wide range of litigious issues, including general commercial litigation. You will be committed to building a long-term career in this area of the country and in this area of law
Contacts.
https://careers.squirepattonboggs.com/viRecruitSelfApply/ReDefault.aspx?FilterREID=118&FilterJobCategoryID=1&FilterJobID=3

Office. Milan
Job position 2. Associate
Area. Energy (ideally 1 - 3 years' PQE)
Number of professionals requested. 1
Short description. Our Milan Energy & Natural Resources team is expanding. This is an exciting time to join Squire Patton Boggs with the opportunity to get involved in a varied workload with plenty of scope for direct client contact. The role will suit an outgoing person with a commercial attitude along with a confident and proactive approach, good people skills, the ability to work as a team player and evidence of ability to network
Contacts.
https://careers.squirepattonboggs.com/viRecruitSelfApply/ReDefault.aspx?FilterREID=118&FilterJobCategoryID=1&FilterJobID=4

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano
Posizione aperta. Associates
Area di attività. Proprietà intellettuale, lingua tedesca
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 del proprio ufficio milanese
Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo *recruitment@sutti.com*, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.



LE TAVOLE DELLA LEGGE

MADE IN ITALY
ROSSI D'ANGERA,
PIANO D'AZIONE

CALICI E PANDETTE
RICORDANDO GASTEL, OLTRE
LE NUVOLE CONELENA WALCH

LE TAVOLE DELLA LEGGE
CLIVATI, A PRANZO
IN PASTICCERIA

BARBARA KALIN



ROSSI D'ANGERA, PIANO D'AZIONE

di francesca corradi

Barbara Kalin, dalla scorsa estate, è socio di maggioranza della storica distilleria sul Lago Maggiore. Tra gli obiettivi c'è il raddoppio di produzione e fatturato e la diffusione capillare nel Paese

Per chiamarsi grappa deve essere prodotta nel nostro Paese e con vinaccia made in Italy. Il distillato non è che una delle tante espressioni dell'artigianalità italiana, frutto del lavoro certosino di poco più di cento distillerie su tutto il territorio. La Rossi d'Angera, sulle sponde del Lago Maggiore, è una di queste. Ancora oggi gestita dalla famiglia fondatrice, alla sesta generazione, produce circa 150mila bottiglie l'anno tra grappe (70% del totale), gin, bitter, vermouth, amari e altri liquori.
Nel 2020 l'azienda ha trovato un nuovo partner, le sorelle **Barbara e Simona Kalin** con **Giovanna Macchi** e **Filippo Berneri**, dopo l'uscita dal capitale dei vecchi soci. Ridefinizione della gamma prodotto, restyling delle bottiglie, nuove strategie commerciali su canale horeca e privato, piano d'investimenti e sviluppo della strategia di marketing e comunicazione: sono le azioni per cercare, a breve termine, di raddoppiare la produzione e il fatturato mantenendo l'attuale struttura.

TM

WEB EDITION SAVETHEBRAND

BY FOODCOMMUNITY

L'evento che celebra i brand italiani nel settore del **FOOD**

24.06.2021

DALLE ORE 19.15 • MILANO

Partners

A&A STUDIO LEGALE
ALBÈ CAROLEO ALBÈ BARBOTTI & ASSOCIATI

EY
Building a better working world

#SaveTheBrand

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 36727659

PUBLISHING GROUP LC



ARTURO E NICOLA ROSSI IN BOTTAIA

Barbara Kalin racconta a *MAG* le nuove prospettive del marchio di nicchia in cui ha deciso di investire.

Dottoressa Kalin, perché ha deciso di investire Rossi d'Angera?
È un progetto che è nato con la famiglia Rossi, ormai alla quinta e sesta generazione in azienda, soci di minoranza di Rossi d'Angera. Il socio di maggioranza, nel 2020, era pronto a uscire dall'investimento e io e la mia famiglia abbiamo così sfruttato l'opportunità per sviluppare il progetto di crescita e valorizzazione di uno dei marchi più storici della zona di Varese, nonché uno dei più antichi nel settore, entrando nel capitale assieme ad Arturo Rossi, suo figlio Nicola e Alberto Cattaneo.

Un rilancio dell'azienda in piena pandemia...
Sono entrata in società nel corso dell'estate 2020, quindi avendo un'idea di cosa ci si potesse aspettare dal secondo semestre 2020. Tuttavia, ho ritenuto che da un certo punto di vista il rallentamento dell'attività fosse un'occasione molto utile per conoscere le dinamiche d'azienda e per concentrarsi, tutti insieme, sulla costruzione di un diverso piano strategico. Non nego che se la seconda ondata si fosse conclusa con la fine dell'anno, invece che travaricare nel 2021, sarebbe stato più coerente con i nostri piani, dal momento che la chiusura del canale della ristorazione ha un impatto abbastanza importante sul lato commerciale.

Lei non viene dal mondo dei distillati...
Provengo dal settore finanziario, dapprima nel corporate finance e poi nella gestione degli investimenti finanziari. La Rossi d'Angera è stata per me un'ottima opportunità di investimento nella cosiddetta "economia reale" che mi ha dato anche la possibilità di avere un ruolo attivo per la prima volta in un settore produttivo.

Cosa fa in azienda?
Sono uno degli amministratori della società e mi occupo, prevalentemente, della definizione delle strategie e del coordinamento delle varie funzioni insieme agli altri membri del cda, ovviamente con un particolare riguardo alla gestione dei flussi finanziari. Tuttavia, il bello di lavorare in una piccola azienda artigianale è che, per quanto possibile, ciascuno presta la sua disponibilità a qualunque attività sia necessaria: dal confezionamento alle spedizioni.

Facciamo un passo indietro, ci racconta la storia della Rossi D'Angera?
La distilleria nasce alla metà dell'800 da una intuizione del trisavolo dell'attuale quinta generazione. Da buon falegname e costruttore di botti per vino ebbe l'idea di sfruttare le vinacce per ottenere un distillato. Il passo verso una attività semi artigianale avviene a cavallo del secolo. Negli anni del periodo "Liberty", di grande sviluppo aziendale, vengono introdotti nuovi prodotti, principalmente nella liquoristica, e sperimentati nuovi invecchiamenti riservati alle grappe importanti.

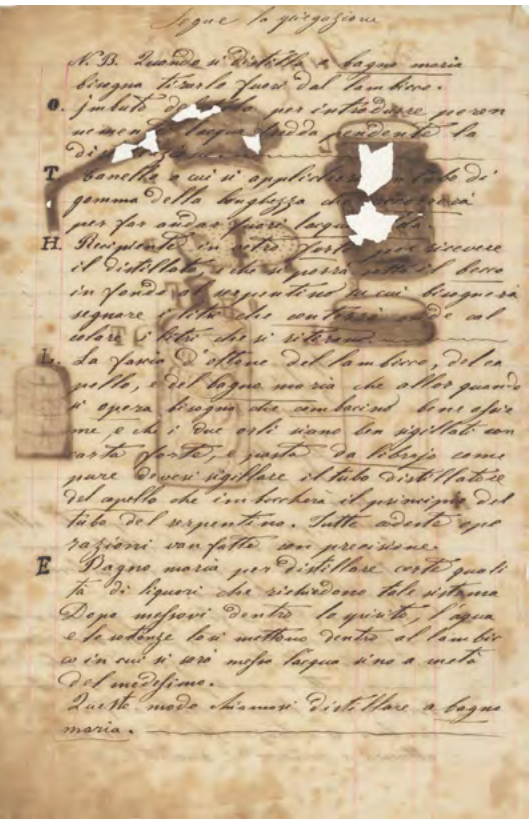
La seconda guerra rallenta lo sviluppo...
Sì, ma nel dopoguerra c'è la ripresa con il passaggio generazionale fra Arturo e Bernardo. Gli anni Cinquanta e Sessanta segnano un ulteriore sviluppo concentrato per lo più nella tecnologia

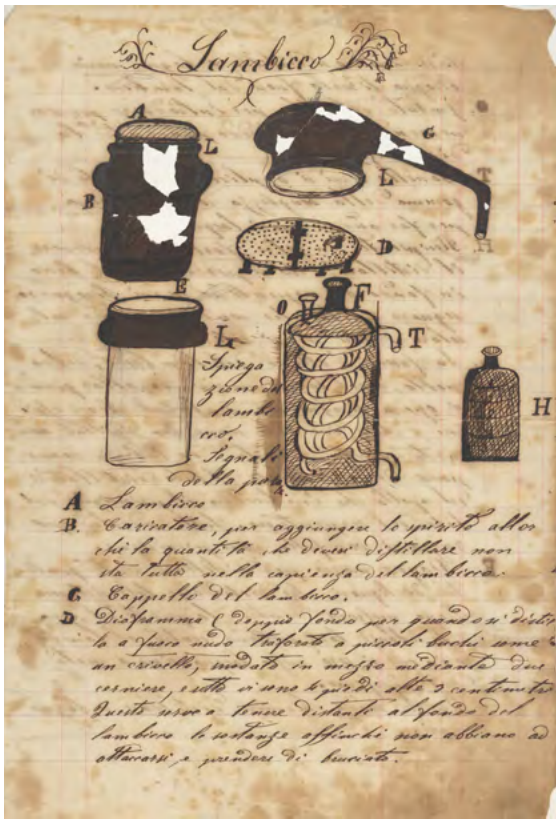
e nel restyling di etichette e bottiglie.
L'azienda inizia a espandersi anche al di fuori dei propri confini prettamente territoriali.
Negli anni Ottanta e Novanta vedono i cambiamenti sociali della popolazione impongono modifiche nelle politiche commerciali con attenzione alla gdo. Sui mercati iniziano a intravedersi grappe su tavole prestigiose come in enoteche e rivendite importanti.
Gli anni 2000 sono, invece, contrassegnati dal cambio della sede storica e dalla internazionalizzazione. La società si allarga e apre a nuove collaborazioni e a nuovi soci.

Che ruolo ha sul territorio l'azienda?
La società è sempre stata caratterizzata da una presenza molto locale. Il Lago Maggiore e la provincia di Varese sono sempre stati i principali mercati e nella zona è una realtà molto riconosciuta. La sfida del progetto è proprio estendere tale localizzazione a tutto il territorio nazionale. Il tutto in perfetta coerenza con il nostro motto che è quello di diffondere la cultura italiana del buon bere.

È difficile competere nel settore distillatorio?
Il settore è molto frammentato e si divide prevalentemente tra le multinazionali e un numero elevato di piccoli produttori locali. I nostri principali concorrenti sono appunto alcune di queste piccole imprese specializzate nella produzione di grappe e liquori di fascia medio-alta, con una gamma di prodotti abbastanza diversificata. Noi, fortunatamente, possiamo contare su un numero di referenze molto ampio che ci consente di essere al passo con i tempi e cavalcare i differenti gusti che accompagnano i diversi periodi. E di mode, visto che la distilleria è attiva dal 1847, ne abbiamo cavalcate parecchie.

Quali e quanti sono i prodotti targati Rossi D'Angera?
Rossi d'Angera conta circa 25 prodotti, tra cui grappe, che ancora rappresentano la quota principale (circa 60%) della produzione. La componente aperitivi composta da gin, bitter, vermouth e cedro copre circa il 20 %, mentre la parte di amari e liquori copre il restante 10%.







In quale fascia si collocano?
I prodotti da aperitivo e i liquori si collocano prevalentemente in una fascia premium. Le grappe sono divise in fascia media, alta e, con una linea particolare di grappe invecchiate, molto alta.

Dove siete presenti e in quali Paesi esportate?
Il canale principale di sbocco è l'horeca: bar, ristoranti ed enoteche rappresentano infatti un'abbondante quota del fatturato. Siamo presenti anche nella gdo, ma sempre a livello locale nella zona di Varese e del Lago Maggiore. Infine vendiamo al canale privato tramite il nostro punto vendita di Angera, il nostro nuovo e-shop – inaugurato a novembre – e alcuni siti specializzati. I paesi principali in cui esportiamo al momento sono Germania, Benelux, Stati Uniti e Australia.

Qual è la carta vincente?
L'esperienza della famiglia Rossi nella produzione e nella sperimentazione, tramandata di generazione in generazione. A questa si aggiunge una storia lunga 170 anni nella produzione di grappe e liquori, con alcune ricette che vantano anche 100 anni di età completamente made in Italy con l'utilizzo anche di materie prime della zona.

Parliamo di business...
Tralasciando il 2020, su cui è pesata una chiusura dell'azienda di quasi tre mesi nonché più di metà anno con i bar e la ristorazione chiusi, il fatturato 2019 è stato di circa un milione di euro, e negli anni ha sempre oscillato tra 1 e 1,5 milioni con una vendita tra le 80mila e le 120mila bottiglie.

Quali sono i prossimi obiettivi?
Prevediamo, innanzitutto, un'espansione a livello geografico nell'horeca, con una maggiore penetrazione sul mercato italiano, cominciando da Roma e Milano. La strategia è di ripristinare un'attività commerciale più tradizionale senza tralasciare la parte più innovativa legata, invece, al canale privato. Parallelamente stiamo cercando di ampliare la nostra presenza all'estero. L'obiettivo a breve termine è di raggiungere le 200-250mila bottiglie l'anno, cercando quindi di raddoppiare il fatturato mantenendo quella che è l'attuale struttura.


BARBARA KALIN



Ricordando GASTEL, OLTRE LE NUVOLE CON ELENA WALCH

a cura di uomo senza loden*
e con l'introduzione di nicola di molfetta

In questo ultimo anno ci è capitato di dire addio molte volte. A persone care, amici, parenti e personaggi del mondo dell'arte, della cultura e del diritto a cui eravamo in qualche modo legati.
Giovanni Gastel è uno di questi. La notizia che il Covid-19 se l'era portato via è arrivata il 13 marzo lasciando molti di noi increduli.
Volevamo ricordarlo. Sì, ma come? Sulle pagine di un giornale che si occupa di affari e mercato è sempre complicato trovare gli incastri giusti per raccontare con la dovuta cura certe storie.
Ma le affinità elettive esistono davvero. E spesso si manifestano inaspettate. Così, quando abbiamo ricevuto la mail contenente la nuova puntata della rubrica Calici e pandette abbiamo accolto con riconoscenza la scelta del nostro Uomosenzaloden di dedicarla al grande fotografo che qualche anno fa ci regalò un po' del suo tempo per discutere su queste pagine di progresso tecnologico, creatività e futuro dell'uomo.
Dunque, quella che leggerete stavolta è una versione particolare della nostra rubrica. Una edizione in cui l'autore, per omaggiare l'artista scomparso, ha scelto di riportare i versi di una delle sue poesie più belle e di abbinarla a un vino straordinario che non a caso (forse) si chiama Oltre le nuvole.





Camminerò con te
fino a che le leggi del ricordo
me lo concederanno.
Camminerò con te nel cuore
fino al mondo degli spettri
che non ha confini.
Tutto questo non è teoria.
La nuvola che ti somiglia
è schiuma del tempo
e oggetto reale.
(Giovanni Gastel, Milano, 2015. Tratto da: io sono una pianta rampicante, Poesie 2010 – 2017, SilvanaEditoriale)

Non un bicchiere, ma un trofeo di giallo e d'oro, intenso e carico, ammantato di riflessi ramati e ipotesi di rosso. Delicato, al naso, ma solo in esordio: fiori bianchi, nocciola, ananas, albicocca, un ritorno di sentori tostati, innesti di mineralità, suggestione di focaia, rosa appena appassita, miele denso e trasparente, un ritorno di alito quasi mentolato.
All'apice della sua maturità, adulto, domato ma non rassegnato nella sua componente calda. Fine ed elegante. Equilibrato e al contempo sfacciato nella sua complessità. Cremoso. Fiero, ancora fresco in chiusura. Persistente, quasi eterno.
(Elena Walch, Beyond the Clouds, Tramin (BZ), 2003).

** 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*

CLIVATI, a PRANZO in PASTICCERIA

di francesca corradi


CHRISTIAN SCOTTI









Pasticceria è, da sempre, sinonimo di dolce e viene associato a due momenti della giornata: la colazione o la merenda. A Milano, in via Coni Zugna, ne ho trovata una dove fare un ottimo pranzo.

La Pasticceria Clivati, oltre alle gustosissime brioche salate farcite – quella con il prosciutto crudo di Parma è la mia preferita – ai club sandwich, pancake e croque monsieur, offre inaspettati piatti caldi gourmet. Ed è proprio su questi ultimi che mi voglio soffermare. In carta ci sono sfiziosi antipasti, primi e secondi piatti: ricette della tradizione italiana rivisitate in chiave moderna.

In una sala "bomboniera" dalle sfumature blu, con divanetti imbottiti e mongolfiere sulla carta da parati, i miei sensi sono stati appagati.

Il pranzo è iniziato con una tartelletta salata, un'entrée che lo chef **Christian Scotti** prepara sempre nell'attesa del piatto ordinato, a cui sono seguiti dei noodles alla valtellinese: soba di grano saraceno che rievocano i pizzoccheri. La specialità dello chef è la guancia di manzo brasata, crema di patate e topinambur, mandorle salate: morbida e gustosa.

Nel menù segnalo anche il risotto alla zucca con fegatini al bitter, i fusilloni con crema di cavolfiori e lo strudel di verdure con maionese all'aglio nero.

Il pasto da Clivati è terminato con un pasticcino da scegliere al banco: il paradiso dei golosi.

Anche l'aperitivo, ai tavolini all'esterno visto la bella stagione alle porte, potrebbe dare grandi soddisfazioni. L'amore del proprietario per il vermouth lo hanno portato, infatti, a fare una carta dedicata, oltre all'ampia selezione di vini e cocktail.

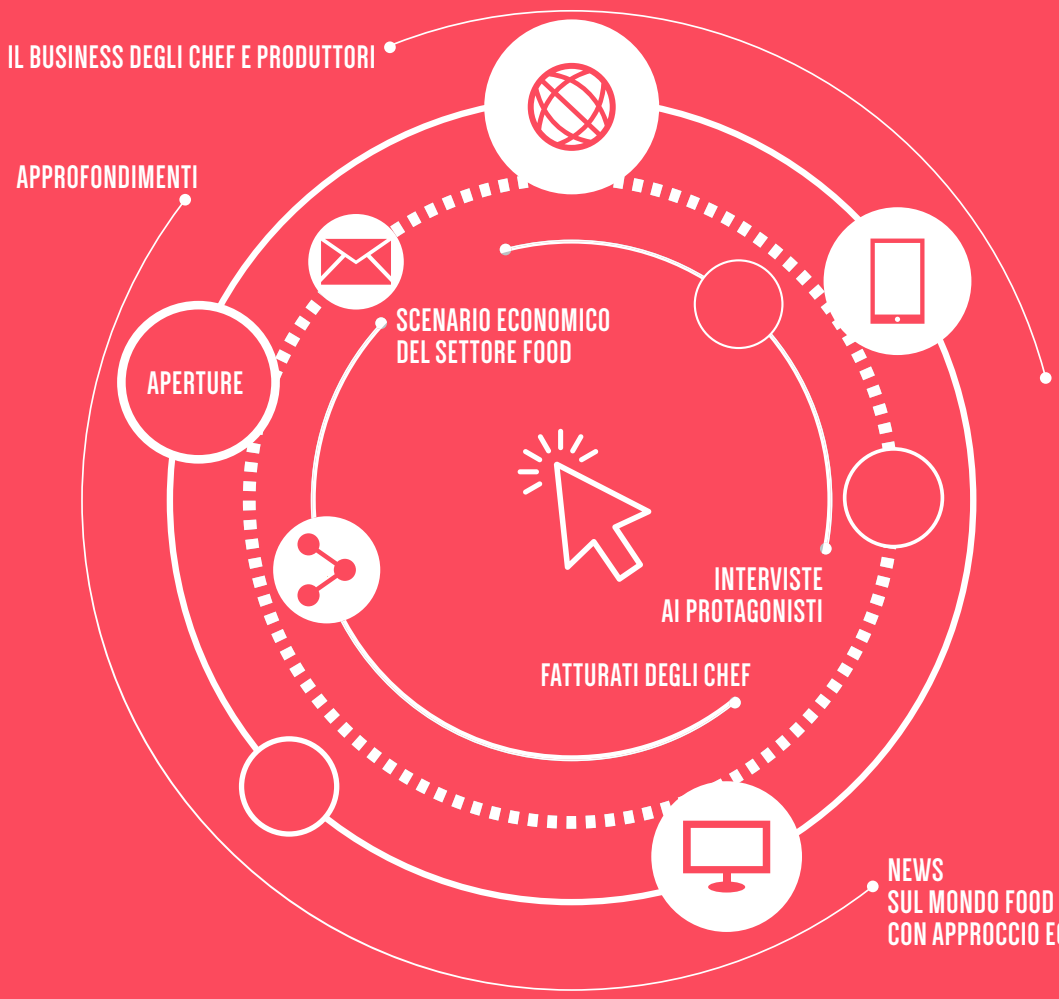
E se il consumo al tavolo, per il momento, è sospeso, è possibile ricevere o spedire a casa un buon vassoio di mignon, un ottimo brunch o anche una torta grazie a un servizio diretto di consegna: curato e con eleganti confezioni che fanno la differenza. A chi, invece, ha la fortuna di abitare nei dintorni di Clivati consiglio di fare un salto in pasticceria anche solo per ammirare le vetrine in tema pasquale.

CLIVATI. VIALE CONI ZUGNA, 57 - 20144 MILANO - TEL. 02832591

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

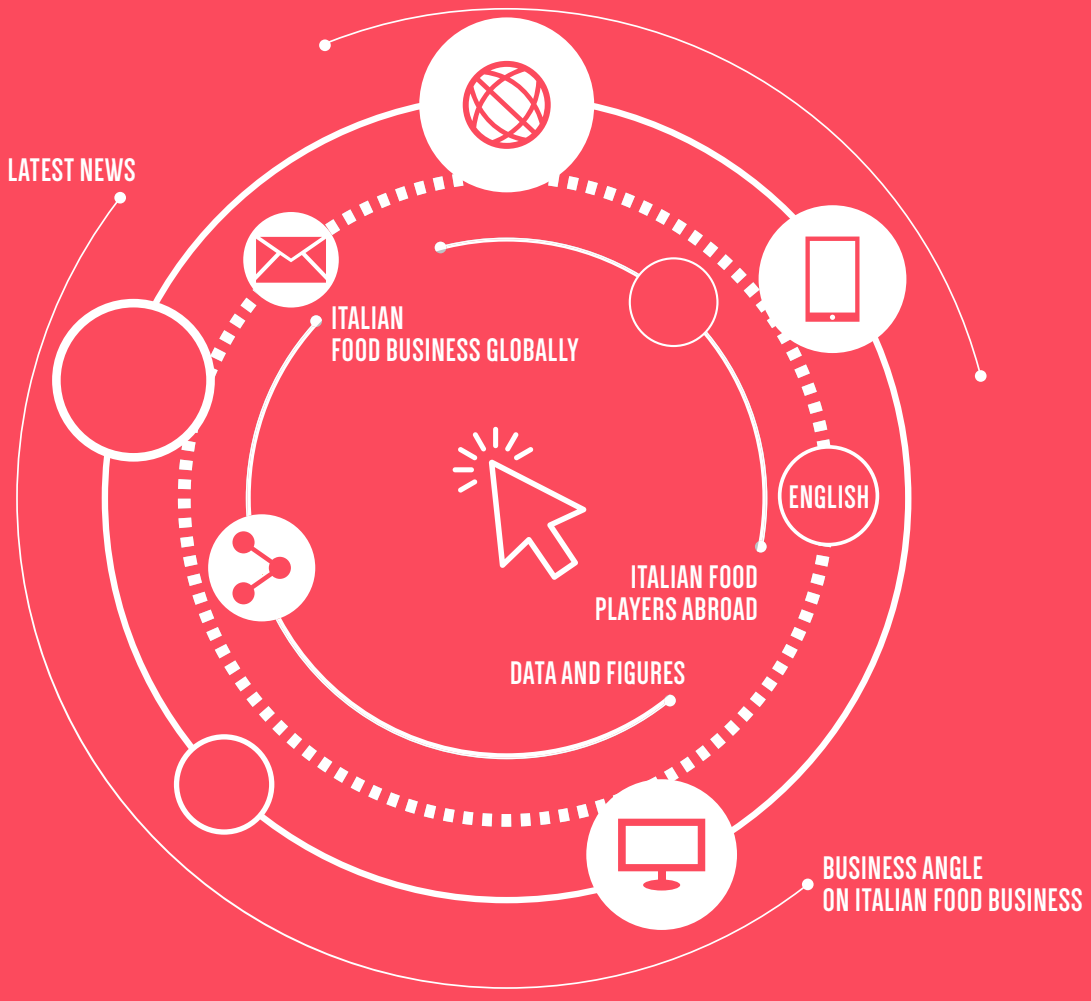
Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.foodcommunity.it

LC PUBLISHING GROUP

FOOD COMMUNITY NEWS

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



Follow us on

www.foodcommunitynews.com