

Speciale

SAVE THE BRAND BY
FOODCOMMUNITY 2020.
I VINCITORI

Calici e pandette

BARBERA D'ALBA MARUN
2015, IL CORAGGIO
IN UN BICCHIERE

Le Tavole della Legge

PARTICOLARE MILANO,
L'OASI DEL GUSTO IN CITTÀ

È dolce la vita degli
amari: dopo alcuni anni
di stagnazione i consumi
sono ripartiti anche grazie
alla mixology.
Tra i protagonisti italiani
c'è Amaro Lucano.

LUCANO 1894 LO SPIRITO DELLA BASILICATA IN UN AMARO

 LEGALCOMMUNITY
 AWARDS

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Legalcommunity ovvero che premiano i migliori avvocati di studi per settore industriale o di area di diritto. Sono 10 all'anno.

Labour Awards	Milano, 17/09
Litigation Awards	New Date, Milano, 01/10
Marketing Awards	Milano, 26/10
Italian Awards	New Date, Roma, 08/07/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK
ICPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la Legal Business community a Milano.

Legalcommunity Week **Event Rescheduled Milano, 7-11/06/2021**

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, 15/10
Gold Awards	Madrid, 05/11
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Lugano, 12/11

LC PUBLISHING GROUP
FOODCOMMUNITY
AWARDS

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

Foodcommunity Awards Milano, 30/11

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la Finance community.

Financemcommunity Week Milano, 16-20/11

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.

Financecommunity Awards Milano, 19/11

PUBLISHING GROUP
LC

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

Corporate Music Contest	Event Rescheduled Milano, 09/06/2021
Sustainability Awards	Milano, 14/12

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 - Spain	New Date, Madrid, 08/10
Forty under 40 Awards - Spain	New Date, Madrid, 29/10
Labour Awards - Portugal	New Date, Lisbona, 26/11
InspiraLaw	In riprogrammazione

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, 20/10

AVVOCATI OGGI: LA PROFESSIONE IN CINQUE NUMERI

di nicola di molfetta

P

Parlare dell'avvocatura è molto complicato. La professione è in piena trasformazione. E questo 2020 ha aggiunto alle variabili che già stavano alimentando i cambiamenti in atto (tecnologia, specializzazione, aziendalizzazione, ecc.) l'incognita di una crisi dagli effetti ancora difficilmente decifrabili.

Profetizzare sull'avvocatura che sarà può risultare piuttosto arduo. Ma come gli appassionati di biologia ex coronavirus, possiamo provare a capire quale fosse lo stato di salute della categoria fino a un minuto prima dello scoppio dell'emergenza sanitaria.

Il test sierologico, in questo caso, l'ha fatto la rivista Previdenza Forense che come ogni anno ha pubblicato un'accurata analisi dei numeri del settore.

Cosa dice il referto? La categoria invecchia, si femminilizza, attrae sempre meno nuove leve, reagisce al calo dei redditi ma è sempre più polarizzata con una minoranza molto ricca e una maggioranza che non gode di particolari fortune economiche.

Dr. Leticia Rodriguez
 Assistant Professor of Psychology
 University of North Carolina at Charlotte



Dr. Jennifer L. Cook
 Director of the Center for the Study of the History of the University of North Carolina



KEEP AN EYE ON
LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



 **LEGALCOMMUNITY**

Iberian Lawyer

LEGAL*BUSINESS***WORLD**



CEE
LEGAL MATTERS

Ragioniamo per cifre.

245 Gli avvocati italiani all'inizio del 2020 sono più di 245mila, in lieve aumento (+0,8%) rispetto al dato rilevato l'anno precedente. I professionisti crescono comunque più della popolazione italiana (-0,2%) e mediamente se ne contano quattro ogni mille abitanti che diventano 6,9 se si va in Calabria oppure 1,3 se si passa dalla Valle d'Aosta.

12 Gli avvocati under 35 si attestano al 12% del totale della popolazione forense attiva. La professione continua a perdere fascino e capacità di attrazione tra le giovani generazioni. L'età media di chi svolge ancora la professione (e non è pensionato) è di 48 anni per gli uomini e di 44 anni per le donne.

50 Le donne ormai costituiscono il 50% degli avvocati attivi in Italia. E sembrano lanciate a diventare la maggioranza visto che se si considerano i professionisti con meno di 50 anni d'età, le avvocate superano ormai di gran lunga i colleghi. Il sorpasso, invece, è ancora di là da venire se si guardano i redditi per genere. Le avvocate sono mediamente ferme a 24.378 euro mentre gli avvocati godono di un reddito di 53.681 euro. Un gap che rimane costante durante tutto l'arco della vita lavorativa. I professionisti nella fascia d'età 60-64, ovvero quelli che risultano al culmine della loro carriera (quantomeno in termini reddituali) portano a casa poco più di 41mila euro se sono donne e 80mila euro e rotti se sono uomini.

25,8 Più di un avvocato su quattro, non arriva a produrre un reddito di 10.300 euro annuo. Mentre il 6,9% della popolazione forense degli iscritti agli Albi dichiara zero. Al polo opposto ci sono 17.634 giuristi: rappresentano meno dell'8% del totale degli avvocati italiani ma producono quasi il 50% della ricchezza forense: 4,273 miliardi.

4 Il reddito complessivo Irpef degli iscritti alla Cassa forense, tra il 2017 e il 2018 è cresciuto del 4%. Uno scatto rispetto all'andamento stagnante dell'anno precedente. Un indicatore di iniziale "ripresa" rispetto agli anni più duri della crisi post 2008. Un indice che probabilmente sarà confermato dai dati 2019 ma che nel 2020 dovrà quasi certamente essere rivisto al ribasso.

Questi cinque numeri ci raccontano una storia. Narrano la vicenda di una professione che è alle prese con un profondo processo di cambiamento. Un'evoluzione, si spera. Ma per essere davvero tale ha bisogno di essere guidata con consapevolezza e capacità di visione. Le variabili citate all'inizio di questo editoriale, a mio parere, sono i fattori a partire dai quali l'avvocatura deve lavorare per realizzare la propria rifondazione. Solo così sarà possibile rialzarsi dopo la batosta che, con ogni probabilità, sarà archiviata alla fine di quest'anno. Serve consapevolezza. E una buona dose di visione. 🍷



36 SCENARI M&A IN FRENATA NEL PRIMO SEMESTRE



118 SOTTO LALENTE IPO, I MERCATI GUARDANO AL POST-COVID

28 Modelli di business AC, network e tecnologia

46 Il webinar La nuova fisionomia dell'm&a post Covid

54 Case history Sticchi Damiani, dinastia di amministrativisti

64 La novità Arbitrati, nasce ICA e ha una vocazione digital

108 Sotto la lente General counsel: non chiamateli business partner



70 IL VOLTO LEGALE DELL'IMPRESA GENERAL COUNSEL CHAMPIONS LIST 2020



148 FOOD & BUSINESS LUCANO 1894, LO SPIRITO DELLA BASILICATA IN UN AMARO

126 L'intervista Il mercato dei capitali vede la ripresa economica

130 Scenari Il Covid impatta anche le assemblee

134 Trend Le banche del futuro? Piattaforme di dati e servizi

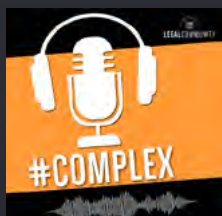
140 L'intervista Pbi, Nicastro e Sforza lanciano una banca che parla ai piccoli

156 Speciale Save The Brand by Foodcommunity 2020. I vincitori

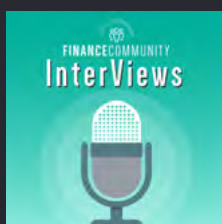
»»

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE
DEGLI STUDI LEGALI



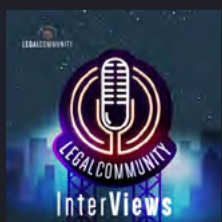
UNA RACCOLTA
DI TUTTE LE INTERVISTE
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI
DELLA FINANZA



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



- 12** **Agorà**
Quattro nuovi ingressi per Rccd a Milano, Roma e Londra
- 24** **Il barometro del mercato**
Advisor, Equita si compra K Finance
- 56** **L'intervento**
Tribunale unificato dei brevetti, un'occasione per l'Italia
- 58** **Legal tech garage**
L'impatto della pandemia sui reati informatici
- 62** **Nessun limite alla previdenza**
Le nuove sfide da affrontare per difendere i professionisti
- 66** **La sentenza**
L'accordo di ristrutturazione dei debiti entra nelle procedure concorsuali
- 68** **Diverso sarà lei**
Clifford Chance: una mostra virtuale per il Pride

- 116** **Finanza e diritto... a parole**
La Costituzione, sceneggiatura di equità e uguaglianza
- 138** **Obiettivo legalità**
Direttiva PIF: nella Fase 3 riaprono le frontiere della lotta antifrode
- 144** **Follow the money**
Più ricchezza nel 2019, ma il Covid brucia 18mila miliardi
- 145** **AAA..Cercasi**
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it
- 170** **Calici e pandette**
Barbera d'Alba Marun 2015, il coraggio in un bicchiere
- 172** **Le tavole della legge**
Particolare Milano, l'oasi del gusto in città



N.146 | 20.07.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Capiservizio
ilaria.iacquinta@lcpublishinggroup.it
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.it
alessio.foderi@lcpublishinggroup.it

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche
vito.varesano@lcpublishinggroup.it
vanessa.costa@lcpublishinggroup.it

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

Design Team
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager assistant
veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

Digital marketing Manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Events coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Group sales director
diana.rio@lcpublishinggroup.it

Sales manager
alice.passarello@lcpublishinggroup.it

Sales account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

Accounting department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
sebastian.moore, luca.mirafiori, sandro.villani,
roberto.marinoni, alessio.del.negro,
barabino & partners legal, uomo senza loden

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

RESCHEDULED

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO
Comune di
Milano

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

**LIVE EVENT RESCHEDULED:
7 - 11 JUNE 2021**

Though the live event has been postponed to its 2021 edition,
Legalcommunity Week will host digital collateral events during the 2020 dates, 12-16 October.
Program of the digital 2020 edition available soon. For more info: Helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Platinum Partners



Silver Partner



Gold Partners



Supporters



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



www.legalcommunityweek.com

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" (Lunch to follow)		Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		Tbc
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		Tbc
TUESDAY 8 JUNE				
8:00 - 9:30	 CWP	Breakfast on Finance		Tbc
9:15 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		Tbc
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		Tbc
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		Tbc
WEDNESDAY 9 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Tbc
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		Tbc
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		Tbc

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable on Arbitration		Tbc
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		Tbc
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		Tbc
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		Tbc
THURSDAY 10 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	CHIOMENTI	Tbc
19.15 - 23:30		Legalcommunity Corporate Awards		Tbc
FRIDAY 11 JUNE				
18.00	 SEP	International guest greetings		Tbc

SEE YOU FROM
7 TO 11 JUNE 2021

for information please send an email to : helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

www.legalcommunityweek.com



LATERAL HIRE

Quattro nuovi ingressi per Rccd a Milano, Roma e Londra

Rccd ha annunciato l'ingresso di quattro nuovi professionisti nelle sue sedi di Milano, Londra e Roma. La prima new entry è un ritorno: si tratta di **Giuliana Durand**, professionista proveniente da Roedl & Partner e con esperienze pregresse in Clifford Chance e Hypo Real Estate Bank, che rafforzerà il presidio dello studio sui settori banking (in particolare nelle declinazioni dell'acquisition finance, del real estate finance e del project finance), restructuring e special situations.

Eugenio Pizzetti entra anche egli in qualità di socio nel dipartimento di contenzioso della sede milanese, proveniente da Freshfields, dove ha maturato esperienza con particolare riguardo al contenzioso bancario e finanziario. Ha inoltre competenze specifiche nel contenzioso civile da product liability soprattutto nell'ambito medicale e farmaceutico.

L'ingresso di **Silvia Pasqualini**, in qualità di counsel prevalentemente per la sede londinese dello studio, rafforza invece i settori del mercato dei capitali di debito, in particolare high yield, del Lbo, delle operazioni di finanziamento ad ampio spettro e dell'energy.

La sede romana dello studio registra un ulteriore rafforzamento con l'ingresso dell'avvocato **Aian Abbas Hagi Hassan**, professionista proveniente da Dentons, con competenze nel diritto societario, in particolare nel campo del private equity e m&a, e focus su operazioni di corporate finance e leveraged finance.

SCENARI

Unistudio e Gambino Repetto danno vita a Unistudio Legal & Tax

Si chiama Unistudio Legal & Tax il nuovo progetto professionale costituito da Unistudio con Gambino Repetto & Partners, per consolidare la pluriennale collaborazione al fianco delle imprese sull'asse Milano – Verona, con un presidio anche a Roma, e quasi 50 professionisti attivi nella consulenza e assistenza alle aziende.

Unistudio Legal & Tax, somma le consolidate esperienze in ambito fiscale, tributario, e societario dei commercialisti partner **Roberto Branchi, Emilio Bosco, Andrea Castelli, Gabriele Fasoli, Mauro Melandri**, con quelle legali in ambito corporate – m&a e di diritto commerciale degli avvocati d'affari **Massimo Gambino e Enrico Repetto**.

Ricca anche la squadra degli associati con i commercialisti **Marco Castelli, Maria Muolo, Claudia Camisotti, Roberto Zanchettin e Francesco Guidi** e con gli avvocati **Anna Sacquegna, Cristiano Bertazzoni e Marco Bello**.

Importante è anche la collaborazione in qualità di of counsel di **Alberto Gambino e Marco Aiello**. Completa la struttura la società Unistudio Advisory dedicata alla consulenza in ambito strategico e finanziario.

NPL & UTP

GOVERNARE LA COMPLESSITÀ

7° CONGRESSO
NAZIONALE DI
GIURIMETRIA,
BANCA
E FINANZA

LUNEDÌ 12 E MARTEDÌ 13 OTTOBRE 2020

VERONA | PALAZZO DELLA GRAN GUARDIA | PIAZZA BRA, 1

RICHIEDI L'ISCRIZIONE

Evento ideato da:

almaiura
A VIA PER VIA

Sponsor e Sostenitori:



Media Partners:



Patrocini:



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



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

A sostegno di:



CONTATTI SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

✉ nplutp@almaiura.events

☎ 045/80.33.707 - 045/80.07.014

www.almaiura.events/nplutp/

f @ in t v #NPLUTP

DAL LEGAL AL BUSINESS

Nomura: Laura Del Favero sarà CAO

Laura Del Favero (foto) è tornata in Nomura, assumendo il ruolo di Chief Administrative Officer (cao) per l'Italia. Coordinerà tutte le funzioni di supporto (IT, HR, Finance, Operations, Facilities, Legal e Compliance) che riporteranno a lei.

Del Favero proviene da Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), dove è entrata a ottobre 2018 come Head of Compliance and financial security, assumendo la guida di un team di quattro persone, riportando al Country manager e al Global compliance manager di Parigi. Al suo posto in CACIB dovrebbe esserci una crescita interna.

Del Favero ha trascorso i suoi primi dieci anni di carriera in consulenza, prima presso Ernst & Young e poi in Nctm per passare in house nel 2007, anno in cui è approdata in Lehman Brothers in qualità di associate vice president. Nel 2008 è passata in Nomura dove, dopo quattro anni, è salita al vertice della direzione legale e compliance italiana. Per la banca d'affari ha lavorato al set up del modello 231, un progetto cross border che ha previsto una prima fase di risk assessment, la successiva adozione del modello e la creazione di un comitato ad hoc. Un progetto che Del Favero ha seguito in prima persona.



BANCHE

Abi, quarto mandato da presidente per Antonio Patuelli

L'Associazione Bancaria Italiana (Abi) ha confermato **Antonio Patuelli** (foto) quale presidente per il quarto mandato e ha nominato cinque vicepresidenti.

Si tratta di **Alessandro Vandelli**, amministratore delegato BPER Banca; **Francesco Giordano**, co-responsabile commercial banking Western Europe Unicredit; **Giampiero Maioli**, amministratore delegato Crédit Agricole Italia; **Corrado Sforza Fogliani**, presidente Associazione Nazionale fra le Banche Popolari, e **Camillo Venesio**, amministratore delegato e direttore generale Banca del Piemonte.

L'elezione di Patuelli e dei vicepresidenti è stata preceduta dall'assemblea dell'Abi, che, nella parte straordinaria, ha completato le procedure di modifica dello statuto, approvando all'unanimità quanto proposto dal comitato di presidenza, dal comitato esecutivo e dal consiglio dell'Abi per rendere statutariamente nuovamente possibile la rielezione di Patuelli.





LegalInnovation Conference

A unique Swiss event
about the future of the
legal profession



Hotel Schweizerhof
Bern (Switzerland)



15-16 October 2020

Co-organizer:



Strategic partner:



Media partners:





CAMBI DI POLTRONE

Giuseppe Vegas nuovo of counsel di Ls Lexjus Sinacta

Ls Lexjus Sinacta ha annunciato l'ingresso come of counsel di **Giuseppe Vegas** (foto), professore a contratto presso la facoltà di economia dell'Università Cattolica Sacro Cuore, già presidente Consob e per nove anni sottosegretario di Stato e viceministro dell'Economia.

L'ingresso di Vegas va a rafforzare il dipartimento corporate e mercati regolamentati della sede bolognese guidato dal partner **Gianluigi Serafini**.

Vegas seguirà inoltre progetti speciali, operazioni di privatizzazioni e coordinerà i rapporti istituzionali nell'ambito di processi di finanziamento/capitalizzazione di imprese.

IN HOUSE

Everli: Marta Minaldo nuova senior legal counsel

Marta Minaldo (foto) è la nuova senior legal counsel di Everli.

In azienda entra come primo, e a oggi unico, legale interno a riporto del cfo. Si occupa di presidiare tutti gli aspetti legali della società per supportarne il processo di crescita e internalizzazione, con particolare focus su compliance e tematiche societarie. In questa fase di costituzione della funzione legale interna, una parte importante della sua attività giornaliera è dedicata alla redazione di procedure, revisione di standard contrattuali e organizzazione di training legali, oltre che al coordinamento dei legali esterni.

Il passaggio è avvenuto ad aprile 2020, quando ha iniziato a lavorare per S24, scale-up e player italiano della spesa online, con consegna a domicilio in giornata, che ha appena lanciato il nuovo brand Everli, in sostituzione di Supermercato24.

Nei primi anni di carriera ha collaborato con primari studi legali a Londra e Milano (Pini Franco LLP, Baker McKenzie e Studio Pirola), per poi spostarsi in azienda (Ferragamo, Piaggio e ora Everli) dove si è principalmente occupata di contrattualistica e contenzioso commerciale.





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





AL VERTICE

DEPObank, Paolo Testi nuovo direttore generale

Dopo le dimissioni di **Fabrizio Viola** (foto) dalla carica di amministratore delegato, con decorrenza dal 7 luglio scorso, il cda di DEPObank ha nominato in sostituzione **Paolo Testi**, attuale vice direttore generale vicario DEPObank, che sarà anche dunque direttore generale.

Testi, in precedenza, ha maturato esperienze, anche di respiro internazionale, in primarie realtà, tra cui: Banca Commerciale Italiana (oggi Intesa Sanpaolo), UBI Banca e Banco BPM, dove è stato anche direttore generale della Banca Popolare di Milano. DEPObank è stata acquisita lo scorso maggio da Banca Farmafactoring.



FRONTIERE

Luca Calcaterra rafforza l'r&d e il knowledge management di Toffoletto De Luca Tamajo

Toffoletto De Luca Tamajo ha annunciato l'ingresso di **Luca Calcaterra** (foto), cassazionista esperto di gestione della conoscenza e professore ordinario di diritto del lavoro all'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli, per rafforzare il dipartimento di Ricerca&Sviluppo e Knowledge Management attivo presso la sede di Napoli. Da gennaio 2020, Calcaterra era stato chiamato a guidare la squadra composta da cinque professionisti specializzati in diritto del lavoro responsabili di tutte le funzioni relative alla gestione della conoscenza e allo sviluppo di nuovi prodotti dello studio, anche digitali. Calcaterra, oltre a essere caporedattore della Rivista Italiana di Diritto del Lavoro e membro del comitato di redazione di diverse riviste dedicate al diritto del lavoro italiane ed estere, come la European Employment Law Cases (Eelc), è anche condirettore con **Raffaele De Luca Tamajo**, **Oronzo Mazzotta** e **Pasqualino Albi**, del Commentario Breve alle Leggi sul Lavoro Cedam.

Il dipartimento R&D e di Knowledge Management dello studio supervisiona il lavoro delle otto sedi italiane, gestendo il software sviluppato in house sin dal 2005, la condivisione della conoscenza e delle competenze tra tutti i professionisti, rendendole fruibili in modo agevole ed efficiente, con un alto standard di qualità per il cliente. Inoltre, il dipartimento r&d gestisce tutte le pubblicazioni e l'attività editoriale dello studio, la formazione interna, e i webinar per i clienti.



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: alice.passarello@lcpublishinggroup.it • +39 342 7449822



PROMOZIONI

Palladio, Nicola Iorio sale alla direzione generale

Palladio Finanziaria Holding (Pfh) ha chiuso il 2019 con un utile netto di 13,7 milioni di euro e un patrimonio netto di quasi 300 milioni, rinnovando i vertici. Gli azionisti hanno nominato i nuovi organi collegiali per il triennio 2020-2022 e attribuito le deleghe al presidente **Roberto Ruozzi** e al vicepresidente **Roberto Meneguzzo**.

Giorgio Drago, sinora amministratore delegato di Pfh, lascia l'incarico e resta nel gruppo con altri ruoli, tra i quali consigliere della principale controllata Vei Capital. **Nicola Iorio** (foto), già responsabile delle attività di private equity, è stato nominato direttore generale di Pfh e continuerà a sovrintendere le attività nel settore del private equity.

Le attività del gruppo sono state suddivise su due piattaforme. La prima è dedicata alle operazioni di private equity, asset class in cui investe in parte direttamente e in parte con il veicolo Vei Capital. La seconda piattaforma di Palladio è dedicata alle energie rinnovabili e al cleantech, e raccoglie tutti gli investimenti fatti da Vei Green più quelli nelle infrastrutture.



NOMINE

The Apartment Pictures: Dario Morelli nominato coo

Dario Morelli – general counsel italiano di FremantleMedia e della società di produzione appartenente allo stesso gruppo The Apartment Pictures – è stato nominato chief operating officer (coo)/ direttore generale di The Apartment.

Morelli ha una carriera da “media lawyer”, si è sempre occupato di Tmt, lavorando in azienda (Fox Networks) e in due studi (Portolano e Legance, in stretta collaborazione con **Gilberto Nava**). Dal 2015 è in Fremantle, dove gestisce tutte le esigenze legali, dal corporate al labour, dal regolamentare alla contrattualistica, fino al diritto del cinema, dell'audiovisivo e del giornalismo.

Alla nomina si aggiunge l'accordo con Netflix per la prima produzione seriale di The Apartment, “Homemade” – raccolta di cortometraggi girati da grandi registi tra cui **Paolo Sorrentino**, **Pablo Larrain**, **Kristen Stewart**, **Maggie Gyllenhaal** – a seguito del quale è da pochi giorni in onda sulla piattaforma di streaming. Morelli ha gestito tutte le questioni legali dal contratto di coproduzione a quello con Netflix, a tutti gli accordi con tutti i registi coinvolti in tutto il mondo.

SIAMO SU TELEGRAM



LEGALCOMMUNITY
@LEGALCOMMUNITY_IT



FINANCECOMMUNITY
@FINANCECOMMUNITY_IT



INHOUSECOMMUNITY
@INHOUSECOMMUNITY_IT



FOODCOMMUNITY
@FOODCOMMUNITY_IT



LEGALCOMMUNITYCH
@LEGALCOMMUNITYCH_CH



È DISPONIBILE
UN NUOVO CANALE
PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI
PER RICEVERE LE NOTIZIE
E RIMANERE
SEMPRE
AGGIORNATO!



LEGGE E SPORT

Lca rafforza la practice Sport con l'ingresso di Federico Venturi Ferriolo

Lca studio legale rafforza la squadra di professionisti dedicati al diritto dello sport con l'ingresso dell'avvocato **Federico Venturi Ferriolo** (foto) e arricchendo i propri servizi di consulenza con nuove competenze, che andranno ad affiancare quelle già presenti in studio.

Venturi Ferriolo ha esperienza nel diritto sportivo, a livello nazionale ed estero, in particolare nella regolamentazione sportiva, nei procedimenti arbitrali nazionali e internazionali e nella contrattualistica. Ha collaborato in precedenza con studi legali internazionali in Inghilterra, Svizzera e Italia. Docente nell'ambito di master e corsi di perfezionamento, è autore di molteplici pubblicazioni in materia di diritto sportivo. È altresì fondatore della piattaforma di diritto sportivo Olympialex e co-editore della rivista scientifica Olympialex Review, nonché co-fondatore del Centro Scientifico Diritto dello Sport (CSDS). All'interno del dipartimento Sport di Lca, Venturi Ferriolo sarà responsabile del diritto sportivo.



MERCATO DEI CAPITALI

PwC Tls cresce nel capital markets con Cristina Cengia

PwC Tls Avvocati e Commercialisti rafforza il proprio dipartimento di capital markets con l'ingresso di **Cristina Cengia** (foto). L'avvocata entra con tre collaboratori in PwC TLS, assumendo la qualifica di of counsel.

Cengia da vent'anni si occupa di capital markets sin da quando, in Freshfields Bruckhaus Deringer, coordinava un team operante principalmente sul mercato primario, attività successivamente proseguita in Morri Rossetti.

Oltre che nell'attività di consulenza per operazioni di m&a su società quotate e private, il team capitanato dall'avvocata Cengia ha esperienza nell'assistenza ai collocamenti sul mercato primario e secondario di strumenti di equity e di debito.

LE IMPRESE NEL *POST LOCKDOWN*: UN PERCORSO PIU' SNELLO PER USCIRE DALLA CRISI

Il Decreto Liquidità (n. 23/2020) aveva previsto, a tutela delle imprese ed al fine di evitare ingorghi giudiziari, l'improcedibilità delle istanze di fallimento presentate tra il 9 marzo e il 30 giugno 2020. In sede di conversione del Decreto stesso, il Legislatore non ha prorogato questo termine, il che significa che dallo scorso 1° luglio le medesime istanze sono divenute procedibili con il conseguente rischio concreto di default di massa. Invero molti imprenditori sono ancora in difficoltà, altri stanno cominciando a riprendersi soltanto ora e sempre con l'incognita sanitaria dei prossimi mesi.

Con la normativa emergenziale introdotta con la conversione del Decreto Liquidità, le imprese, per evitare il fallimento, potranno presentare domanda di concordato "in bianco", ossia con riserva di presentazione del piano di liquidazione o di continuità, potendo poi far ricorso ai piani attestati di risanamento previsti dall'art. 67 della Legge Fallimentare. Si tratta però di strumenti che potrebbero non bastare in una situazione di crisi straordinaria.

Il punto è questo: la domanda di concordato in bianco blocca la catena dei pagamenti e quindi, ove se ne faccia ricorso massivo, toglie valore al mercato. Peraltro, è una procedura strumentalizzabile dai c.d. "furbi", inclusi coloro che sono incappati nell'insolvenza ante Covid e indipendentemente da questo. L'impresa meritevole, insolvente solo a causa del *lockdown*, deve invece poter ripartire subito seppur a piccoli passi e con il graduale sostegno finanziario pubblico. Per l'imprenditore bisognerebbe quindi immaginare nuove procedure di gestione della crisi.

Il ticket d'ingresso a simili procedure dovrebbe essere rappresentato da una situazione economico-patrimoniale al 29 febbraio 2020, accompagnata da un'analisi professionale essenziale con la quale il professionista di fiducia dell'imprenditore attesti che prima della pandemia l'impresa era in equilibrio economico.

L'impresa dovrebbe essere affiancata, nel corso di una simile procedura, da un commissario giudiziale al quale sia affidato il compito di valutare che la stessa versi in condizione di difficoltà generata dal *lockdown*, e quindi di monitorare i flussi informativi periodici richiesti all'imprenditore. Peraltro, ove il Tribunale constati l'avvio di un declino non agevolmente reversibile per l'impresa, una simile procedura dovrebbe lasciare spazio all'operatività di più organiche procedure concorsuali.

L'auspicio è che – atteso il protrarsi della grave crisi economica da Covid e considerato che l'attuale contesto espone molte attività commerciali al rischio di essere intercettate dalla criminalità e dall'usura - il Legislatore intervenga nuovamente e in questa o simili direzioni, magari anticipando soluzioni già presenti nel nuovo codice della crisi d'impresa (in vigore a settembre 2021).



Roberto Limitone, Partner di Legalitax

ADVISOR, EQUITA SI COMPRA K FINANCE



Nel frattempo Roberto Nicastro e Federico Sforza lanciano una fintech e Intesa mette sul mercato 7,2 miliardi di crediti al consumo

Settimane calde, non solo dal punto di vista meteorologico. Come ogni anno, luglio si caratterizza come il mese di chiusura delle operazioni prima della pausa estiva, anche in questo travagliato 2020. Fra le operazioni più significative il Barometro del Mercato ha intercettato innanzitutto l'operazione di consolidamento nel mondo degli advisor con l'unione tra Equita e la boutique di advisory m&a mid cap K Finance. Sul mercato, poi, Intesa Sanpaolo

cartolarizza crediti al consumo per 7,2 miliardi mentre nasce una nuova banca fintech promossa da **Roberto Nicastro** e **Federico Sforza** e operativa sotto il *nickname* Progetto Banca Idea.

NASCE EQUITA K FINANCE

Equita si rafforza nell'advisory corporate finance acquisendo il controllo di K Finance, la boutique di m&a fra i riferimenti per le mid cap fondata

da Filippo Guicciardi e Giuseppe Renato Grasso, dando vita a Equita K Finance.

La società guidata da **Andrea Vismara**, nel dettaglio, ha acquisito da Grasso (presidente) e Guicciardi (amministratore delegato) il 70% di K Holding che alla data del perfezionamento dell'operazione deterrà il 100% di K Finance.

Il corrispettivo per il 70% di K Holding, pari a 7 milioni, sarà corrisposto per 6,5 milioni al closing – con una combinazione di cash e azioni proprie di Equita Group – e per 500mila euro sotto forma di earn-out al raggiungimento di determinati obiettivi di utile netto entro il 2021. Il restante 30% di K Holding detenuto dai soci fondatori sarà regolato mediante opzioni put & call da esercitarsi a partire dal quarto anno successivamente al closing e da corrispondersi per 1/3 in cash e per 2/3 in azioni proprie di Equita Group.

Con questa acquisizione Equita si rafforza così nell'attività m&a mid-cap nel private market affiancandola al team di m&a Advisory di Equita su operazioni mid-large e al focus sulle società quotate. K Finance beneficerà invece di possibili opportunità di cross-selling, proponendo ai propri clienti i servizi di equity e debt capital markets, debt advisory e alternative asset management offerti da Equita.

Nell'operazione, Equita è stata assistita da Dentons in qualità di advisor legale, con un team multidisciplinare coordinato dal partner **Pier Francesco Faggiano** e dal counsel **Claudio Segna** e da Kpmg per la due diligence contabile e fiscale. I soci di K Finance sono stati assistiti da Pedersoli studio legale, con i partner **Alessandro Marena** e **Andrea Faoro** e l'associate **Alessandro Passanisi**, per la parte legale e dallo studio Russo De Rosa per la parte fiscale. Nella strutturazione dell'operazione Equita e K Finance sono state assistite dai rispettivi team interni di *M&A Advisory*.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Equita compra K Finance



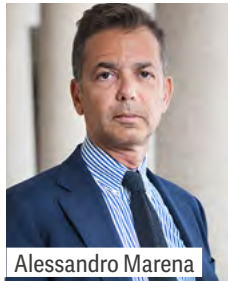
Filippo Guicciardi



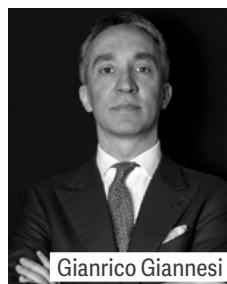
Giuseppe R. Grasso



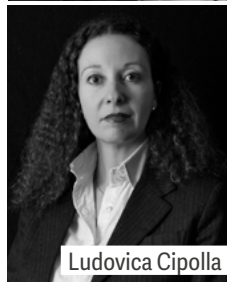
Pier Francesco Faggiano



Alessandro Marena



Gianrico Giannesi



Ludovica Cipolla

Gli studi legali

Dentons (Pier Francesco Faggiano)
Pedersoli studio legale, (Alessandro Marena, Andrea Faoro)
Russo De Rosa

Il valore

70 milioni di euro

CHIOMENTI CON INTESA NELLA NUOVA CARTOLARIZZAZIONE STS DA 7,2 MILIARDI

Chiomenti ha prestato assistenza in un'operazione di cartolarizzazione di crediti al consumo con struttura revolving del valore di circa 7,2 miliardi di euro realizzata da Intesa Sanpaolo.

L'operazione è stata strutturata in modo da soddisfare i requisiti previsti dalla nuova regolamentazione europea sulle cartolarizzazioni "semplici, trasparenti e standardizzate" (sts). L'operazione, inoltre, è una delle prime sul mercato italiano in cui non è stato coinvolto un terzo verificatore. I titoli sono stati interamente sottoscritti da Intesa Sanpaolo. Chiomenti ha assistito gli arrangers Intesa Sanpaolo e Banca Imi in qualità di deal counsel, con un team composto dal partner **Gianrico Giannesi**, dalla senior associate **Ludovica Cipolla** e dall'associate **Leandro Leone**.

La practice

Banking & Finance

Il deal

Cartolarizzazione di Intesa Sanpaolo

Gli studi legali

Chiomenti (Gianrico Giannesi)

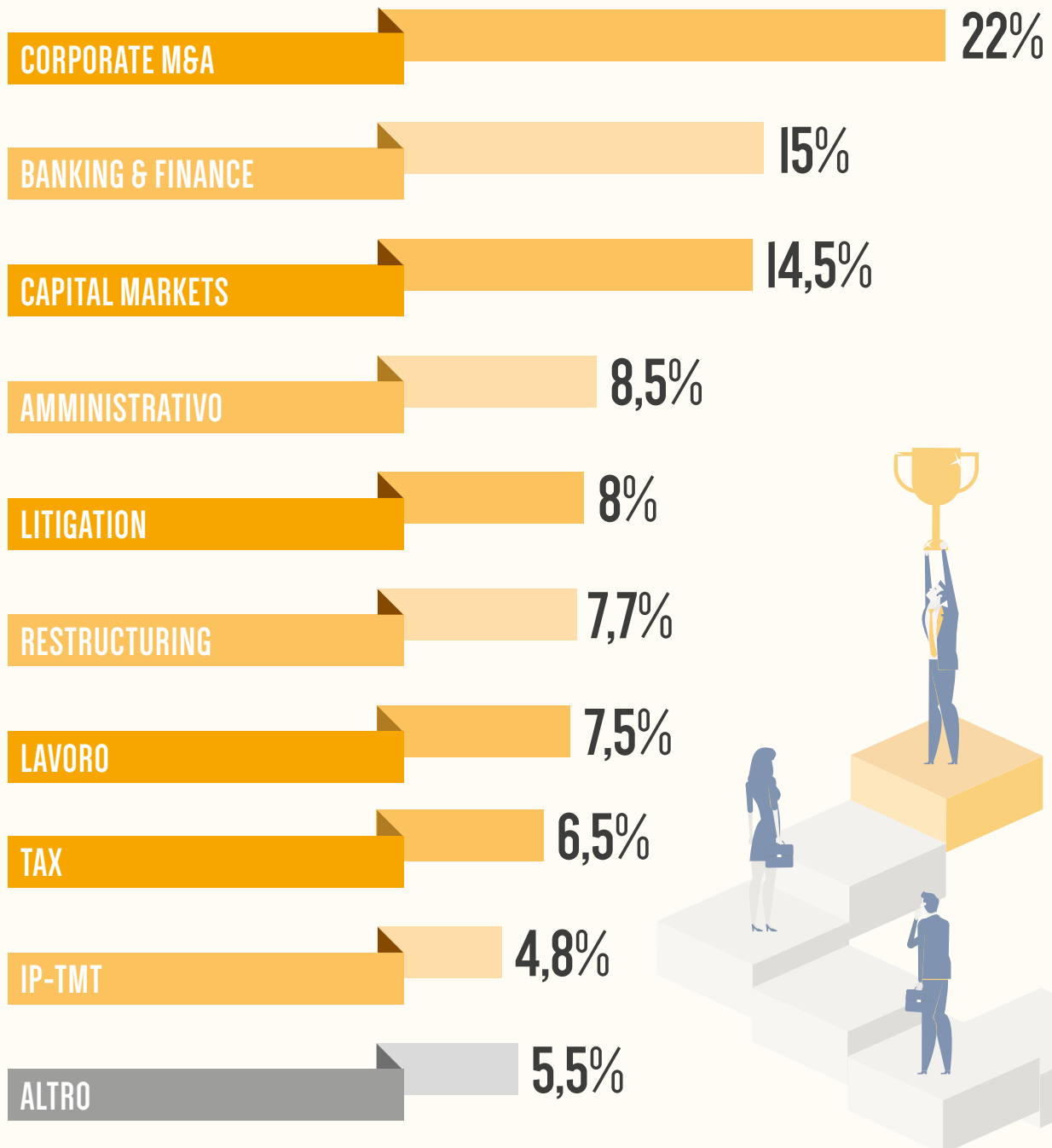
Banche

Intesa Sanpaolo

Il valore

7,2 miliardi di euro

I SETTORI che tirano



Periodo: 07 luglio 2020 - 20 luglio 2020 • Fonte: legalcommunity.it

PROGETTO BANCA IDEA, GLI ADVISOR DELLA NUOVA BANCA DI NICASTRO E SFORZA

È partito ufficialmente il progetto di una nuova banca fintech, interamente dedicata alle piccole imprese, che vede Roberto Nicastro e Federico Sforza come promotori iniziali. Priva di un nome (per ora c'è il *nickname* "Progetto Banca Idea"), l'iniziativa ha preso il via con la chiusura del primo round di finanziamento, per una raccolta di 45 milioni di euro, e l'acquisizione di Fide, società che si occupa di cessione del quinto e intermediario finanziario iscritto all'albo 106 del Testo Unico Bancario.

PBI è stata assistita nel capital raising e nell'acquisizione di Fide da KPMG Advisory. Il team di Kpmg Advisory che ha seguito il deal è composto da **Silvano Lenoci** (partner e co-head of global M&A banking and insurance), **Eleonora Centonze** e **Gianluca Viola** (associate). A sottoscrivere il round, si legge in un comunicato, tra gli altri Generali, Sella, Ifis e Isa. La lista dei finanziatori comprende 360 Capital Partners, Maria Elena Cappello, Gregorio Consoli, Alessandro Maria Decio, Lunelli, Micheli Associati, La Scogliera e Simon Fiduciaria.

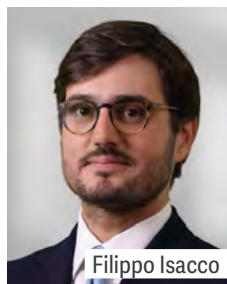
Oltre a Nicastro, che sarà presidente non operativo della nuova società, e Sforza (ex Nexi), che ne sarà amministratore delegato, il gruppo dei promotori dell'iniziativa è composto da altri otto professionisti ossia **Elena Adorno** (ex Società Generale), **Giovanni Beninati** (ex American Express), **Emanuele Buttà** (ex Unicredit), **Andrea Correale** (ex Oliver Wyman), **Stefano Gallotti** (ex Avaloq), **Alessio**



Silvano Lenoci



Giuseppe Rumi



Filippo Isacco



Lucio Bonavitacola

Marras (ex Deloitte), **Federico Provinciali** (ex Barclays) e **Giuseppe Rumi** (partner di Bonelli Erede, che non avrà cariche operative).

L'obiettivo è dare vita a una banca digitale che offra "al mondo delle piccole e piccolissime imprese prodotti semplici, agili, tecnologici e focalizzati sulle loro esigenze".

Nel dettaglio, BonelliErede ha assistito i promotori del Progetto Banca Idea nella acquisizione dell'intermediario finanziario Fide, primo round per la creazione della banca fintech, con un team guidato dal partner Giuseppe Rumi e composto dal managing associate **Andrea Savigliano**, il senior associate **Giulio Vece** e **Nicolò Rinaldo** per i profili regolamentari; dal partner **Matteo Maria Pratelli**, la managing associate **Elisabetta Bellini** e l'associate **Adele Zito** per gli aspetti di diritto societario; dal partner **Vittorio Pomarici** per i profili di diritto del lavoro.

Clifford Chance ha assistito Allegro, in qualità di gestore di un fondo di investimento specializzato partecipato da alcune compagnie appartenenti al gruppo Generali, e Banca Sella nell'investimento in Progetto Banca Idea con un team multidisciplinare corporate e regulatory composto lato M&A dal counsel **Filippo Isacco** e dall'associate **Vittorio Novelli**, mentre per i profili regolamentari ha agito il partner **Lucio Bonavitacola** coadiuvato dal senior associate **Alberto Claretta Assandri**.

La practice

BCorporate finance

Il deal

Nascita di Banca Idea

Gli studi legali

BonelliErede (Giuseppe Rumi, Matteo Maria Pratelli)

Clifford Chance (Filippo Isacco)

Advisor finanziario

Kpmg Advisory (Silvano Lenoci)

Il valore

-



AC, NETWORK E TECNOLOGIA

Annunziata & Conso diventa un ecosistema professionale sempre più articolato. Tutto ruota attorno alla finanza. E l'offerta apre all'intelligenza artificiale. Conso a **MAG**: «Cerchiamo di leggere il mercato e rispondere alla domanda in maniera evoluta»

di nicola di molfetta

Cominciamo dall'ultimo ingresso. Nelle scorse settimane è entrato nella fila del network Annunziata&Conso, **Mariano Carozzi**, in qualità di of counsel. Perché la notizia non è passata

inosservata? Semplice: si tratta di un professionista dalla solida esperienza legale, ma non solo. Carozzi è un professionista con alle spalle più di venti anni in Banca Sella ed è un imprenditore che possiamo annoverare tra i pionieri del fintech italiano. Nel 2008, per esempio, lanciò la prima piattaforma di peer to peer lending tricolore, battezzata Prestiamoci. Quindi, come i più attenti alle cronache della tecnologia finanziaria ricorderanno, nel 2015 è entrato in Sator, dove ha seguito lo sviluppo del progetto Tinaba. A corredo, poi, possiamo ricordare l'impegno come componente del comitato investimenti dei venture capital Dpixel e Jupiter e oggi è partner e amministratore delle startup fintech Benfid e Young. Un curriculum che, di primo acchito, potrebbe apparire del tutto atipico per un professionista chiamato a far parte della squadra di uno "studio legale". In realtà, però, non è così. E di sicuro non lo è nell'ecosistema professionale che **Andrea Conso** e **Filippo Annunziata** hanno deciso di costruire sotto l'egida del loro brand ([si veda il numero 118 di MAG](#)).

Annunziata&Conso, infatti, non è più soltanto uno studio legale. E questo, non solo per il fatto che poco meno di due anni fa i suoi fondatori (Annunziata, Andrea Conso e **Filippo Berneri**) hanno deciso di modificare la compagine sociale dello studio e di cambiare forma giuridica costituendo una società tra avvocati a reddito limitato (AC Firm Sta). Ma soprattutto, perché, da quel momento

hanno dato vita a un progetto integrato in cui all'attività legale tradizionalmente intesa, è stata affiancata in maniera stabile, diciamo pure sistemica, quella di consulenza, esercitata tramite AC Advisory e quella nel settore dei sistemi di controllo e della corporate governance che fa capo a una società di revisione specializzata nell'esternalizzazione delle funzioni di compliance, internal audit e risk management che agisce con il brand AC Services.

Ed è proprio a questa unit, guidata da **Donato Varani**, originariamente basata a Roma e da alcune settimane operativa con un ufficio anche a Milano, che Carozzi si è andato a unire con l'obiettivo di sviluppare nuovi servizi di assistenza alle imprese che operano nel fintech, assicurando la copertura di tutte le competenze legali, societarie e di compliance regolamentare e fiscale.

Per capire come questi percorsi evolutivi del progetto Annunziata&Conso si svolgano in totale sincronia, basta guardare alle recenti mosse di mercato messe a segno dal gruppo che, non a caso, hanno riguardato anche lo studio dove di recente è arrivato un team di professionisti guidati dal partner **Roberto Ferretti**, trent'anni d'esperienza (membro dell'organo decidente di Milano dell'Arbitro Bancario Finanziario, vicepresidente e membro del Comitato scientifico dell'Associazione

IL NETWORK



AC ADVISORY SRL



AC FIRM STA SRL - SOCIETÀ TRA AVVOCATI



AC FIRM STA SRL - SOCIETÀ TRA AVVOCATI



ANDREA CONSO



FILIPPO ANNUNZIATA



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE

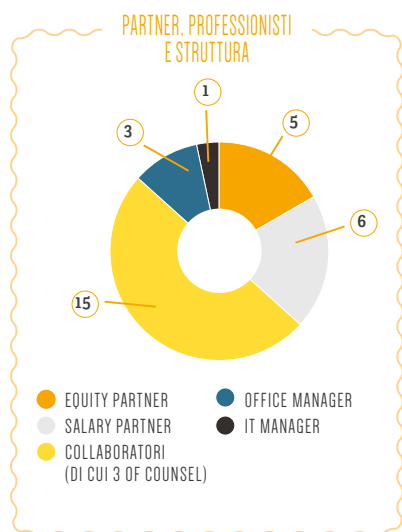


PUBBLICAZIONI

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.





Europea per il Diritto Bancario e Finanziario e membro dello European Law Institute) e composto da **Roberto Mantegazza, Camilla Merlini, Daniel Lunetta e Antonella Santoro**. Pochi mesi prima, invece, è stata la volta di **Mariagrazia De Luca** che guida un team dedicato alla *compliance fiscale*, inserito nell'area di consulenza e assistenza in fatto di

governance e controlli aziendali: uno dei fulcri di attività e di ricerca del gruppo. Infine, è datata ottobre 2019, la promozione a socio di **Giovanni Campidoglio**, avvocato, partner responsabile nell'area contenzioso.

Questo quadro, limitato alle novità più recenti, illustra in maniera piuttosto chiara il modo in cui si sta muovendo l'organizzazione. Un percorso che dovrebbe produrre anche un effetto sui numeri del gruppo che, a oggi, ha ricavi stabili attorno ai 6 milioni di euro (con un trend di crescita del 20% l'anno) e una base di costi che non supera il 40%. Nel prossimo biennio, però, grazie all'attuazione di questa strategia, il fatturato dovrebbe raggiungere i 10 milioni che, in presenza di una struttura di costi stabile, determinerà un sensibile aumento della redditività del gruppo.

Ma torniamo al modello. A fianco della competenza tecnico giuridica, il network sta integrando sempre di più competenze «manageriali» - dice Conso a MAG - e sempre più legate all'industry». «Per esempio, ci interessa - prosegue - essere sempre più presenti nel mercato del fintech, dove siamo in parte già attivi perché ci occupiamo di tutte le problematiche legate alla digitalizzazione del sistema bancario e dei servizi finanziari seguendo anche le novità legate alla blockchain e all'uso dell'intelligenza artificiale».

Il network e le diverse anime della sua organizzazione



MARIANO CAROZZI

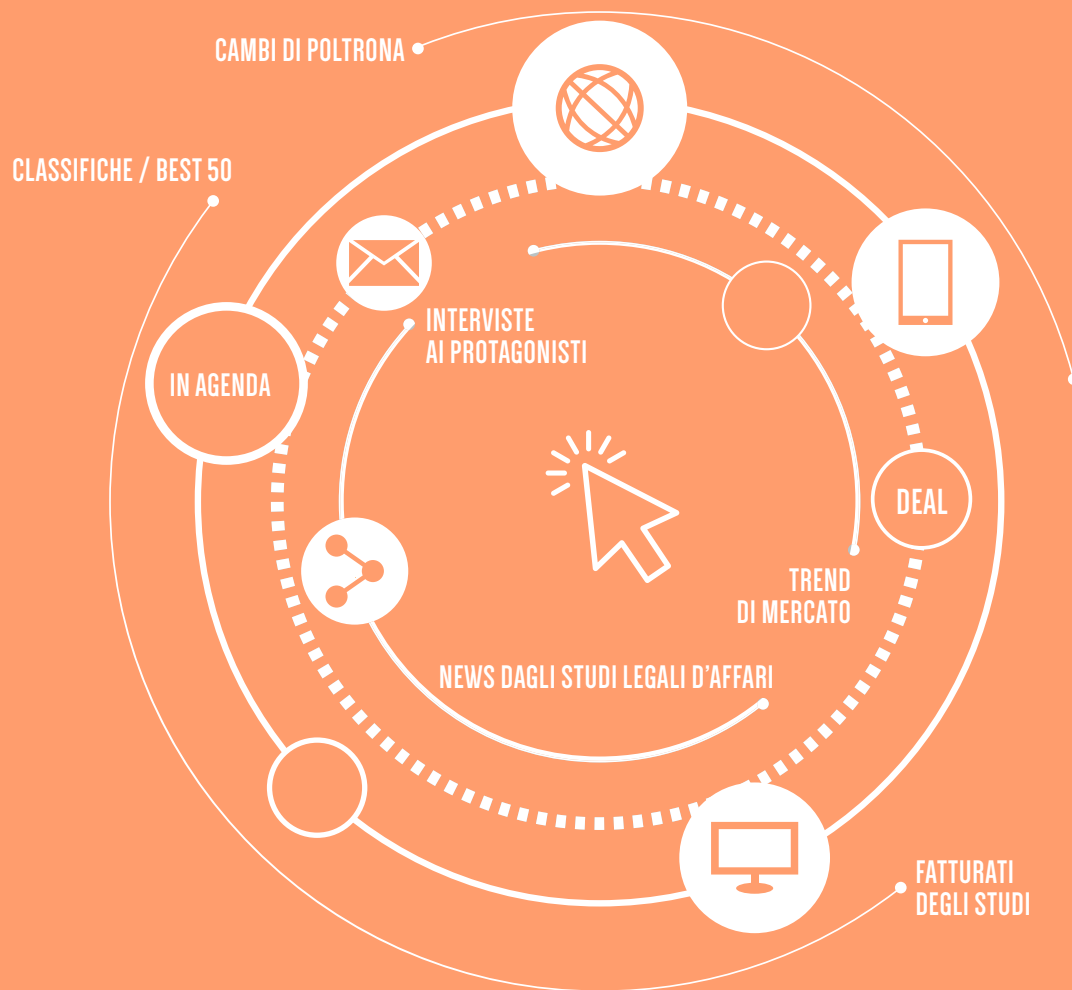


ROBERTO FERRETTI



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



DONATO VARANI

stanno potenziando la parte di servizi «che come caratteristica ha quella di avere una popolazione di professionisti che non necessariamente hanno un'estrazione giuridica, ma hanno una storia come manager d'azienda». Nell'elenco, oltre a quelli già citati, possiamo ricordare anche **Franco Ielpo** e **Luciano Murtas** entrambi nell'area compliance e sistemi di controllo con una lunga esperienza di vigilanza regolamentare e ispettiva in Banca d'Italia e San Marino, con incarichi anche in Commissione europea.

La digitalizzazione, inoltre, non è solo materia di lavoro per Annunziata&Conso, ma comincia anche a essere veicolo per la produzione di attività e servizi sia interni al network sia destinati alla clientela. «Stiamo creando un audit tool - spiega Varani - destinato ai nostri clienti. La peculiarità di questo strumento è che integra

un algoritmo predittivo in materia di antiriciclaggio e si basa su intelligenza artificiale. Il tool dovrebbe portare efficienza nelle pratiche di antiriciclaggio imparando a selezionare casi e operazioni davvero a rischio o anomale». Allo stesso tempo, il network ha sviluppato alcuni strumenti per la digitalizzazione dei processi interni: dalla gestione della contrattualistica, alla fatturazione. Tra questi, poi, l'organizzazione ha sviluppato uno strumento che viene utilizzato sia dai professionisti che da i clienti. «Questo tool - riprende Varani - ci aiuta a digitalizzare i nostri processi, soprattutto quando facciamo outsourcing di compliance, internal audit, risk management e ci permette anche di avere un'interfaccia web che consente al cliente di rapportarsi con noi sia nella fase di caricamento dei documenti e nel monitoraggio della nostra attività».

Insomma, Annunziata&Conso sta costruendo un modello nuovo di studio. Il connubio tra il profilo legale e quello aziendale sta dando vita a una realtà capace di stare sul mercato con un «catalogo prodotti più ampio possibile e capace di accompagnare le società clienti nel loro percorso di crescita e sviluppo». Ridurre il ruolo e la funzione di un'organizzazione professionale al solo alveo legale «ci sembra riduttivo rispetto alle esigenze dei clienti», sottolinea Varani. «Verissimo - aggiunge Conso - che osserva anche come la grande sfida consista nel far capire che tutto questo avviene e può essere

realizzato senza tradire la natura originale della struttura facendo capire che se una parte di noi è ancora espressione della cultura accademica da cui siamo nati (ormai 30 anni fa) un'altra rappresenta la nostra capacità di leggere il mercato e di rispondere alla domanda di servizi in ambito finanziario in maniera evoluta».

Sul punto si inserisce anche Ferretti: «Ormai è chiaro che i servizi legali, da soli, sono insufficienti. I clienti ci chiedono "qualcos'altro" ovvero servizi integrati, o meglio ancora un prodotto finito di cui il parere legale sarà una componente.

Bisogna evitare di fare la fine di quello che vendeva le autoradio senza vendere l'automobile. L'adattamento dell'offerta professionale ai processi e ai tempi del business è fondamentale per costruire il futuro della nostra attività».

I clienti, dice Ferretti, «hanno bisogno di software che assicurino la compliance dei processi che oggi sono *It driven*». La domanda finale è inevitabile: il ruolo dell'avvocato, in questo scenario quale diventa? «Oltre ai casi in cui sarà centrale e in prima linea, il legale sarà sempre più chiamato a garantire che i software attraverso con cui verranno forniti determinati servizi siano compliant. Garantire la qualità del lavoro della macchina. Certificarlo. Questo è il nostro convincimento».

Questo, con grande probabilità, è il futuro. ■



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

9^a Edizione

Labour awards

SCOPRI
I FINALISTI

17.09.2020

ORE 19.15 • MILANO

Sponsor

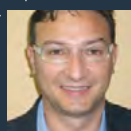


Con il supporto di

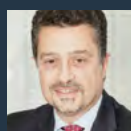


#LcLabourAwards

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



Danjele Amati
Country HR Italy,
Nokia



Federico Amietta
Organizational Performance
and Engagement Director
Europe Industries,
Air Liquide Global Manage-
ment Services GmbH



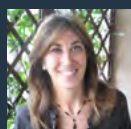
Valentina Bresciani
Human Resources Talent
Acquisition & Employer
Branding, ENGIE Italia



Domenico Butera
AIDP Gruppo Regionale
Lombardia



Francesco Carione
Direttore Generale,
La Gazzetta dello Sport



Lara Carrese
Group HR Director,
Gruppo Econocom Italia



Fabio Comba
Human Resources Director,
KPMG Advisory



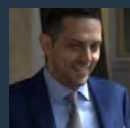
Andrea Di Paolo
Head of Legal, Compliance
& Regulatory Affairs South
Europe Area,
British American Tobacco



Maurizio Dottino
Corporate Human
Resources Director,
Gruppo Marcegaglia



Paolo Fabiani
Legal and Corporate
Affairs Director,
TechnoGym



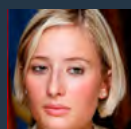
Cristian Filocamo
Chief Financial Officer,
MUTTI



Antonella Florio
Responsabile Formazione e
Sviluppo Personale,
Vittoria Assicurazioni



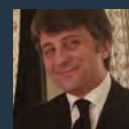
Agata Frigerio
Human Resources Director,
AC Milan



Paola Garavello
EMEA HR Director Aerospace
and EMEA HR Operations
Leader Hybrid Countries, PPG



Silvia Garino
Legal & Compliance Officer,
Fenera & Partners SGR



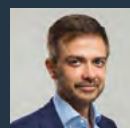
Massimo Ghedini
Amministratore Delegato,
A.Manzoni&C.



Antonio Labate
Director, Human Resources,
Sony Music Entertainment
Italy



Nicola Ladisa
HR & Organization Director,
De Agostini SpA



Giorgio La Valle
Amministratore Delegato,
Arriva



Massimo Luksch
HR Director,
Volvo Trucks Italia



Sonia Malaspina
Human Resources Director
South Europe,
Danone SN



Gioia Manetti
Vice President International
& CEO Southern Europe,
Autoscout24



Monica Nannarelli
Direttore Ufficio Legale,
Morellato



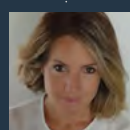
Laura Nurra
Colleague & Labour
Relations Manager,
American Express



Paolo Perrella
Direttore Corporate,
Gruppo Yard-Reaas



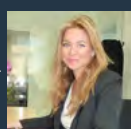
Clemente Perrone
Executive VP, Human Resour-
ces, Organization
& Communication, Sirti



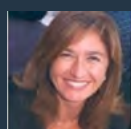
Fernanda Peterson
CEO,
Fiabilis Consulting Group



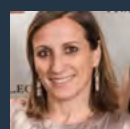
Giuseppe Piacentini
Head of Industrial Relation &
Labour Legislation,
Fastweb



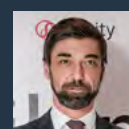
Lavinia Pupelli
Direttore Risorse Umane e
Organizzazione,
Snaitech



Patrizia Radice
Chief Human Resources
Officer,
Saras Group



Helena Ravasini
Italy Head of Legal,
Huawei Technologies Italia



Marco Russomando
Head of Human Resources,
ilimity



Erika Salvatore
Legal Director
& Compliance Officer,
Clear Channel



Claudio Soldà
CSR & Public Affairs Director,
The Adecco Group



Anna Torri
Senior HR Manager,
Starbucks Italy



Mauro Trucchia
Human Resources Director,
Canon

Considerati i primi venti player per numero di operazioni annunciate tra gennaio e giugno, il 75% delle law firm e il 65% delle banche ha registrato un calo del numero di operazioni seguite

M&A, IN FRENATA NEL PRIMO SEMESTRE



Effetto Covid. Per il mercato m&a il primo semestre 2020 si chiude, a livello globale, con un calo del 32% del numero delle operazioni annunciate e del 52,7% del valore dei deal. Un rallentamento atteso. Una frenata annunciata da più parti. Anche se ancora in molti si chiedono quanto sarà lunga. Per adesso, il segno che sta lasciando sull'asfalto del mercato è alquanto evidente. Secondo i dati elaborati da Mergermarket, infatti, a livello mondiale il rallentamento dell'attività m&a nel secondo trimestre 2020 rispetto al primo (quando il settore risultava ancora "asintomatico", [*si veda il numero 140 di MAG*](#)) è rappresentato da un crollo del numero delle operazioni annunciate, passate da 4.308, registrate tra gennaio e marzo, a 2.630. Del pari, si è registrata una pesante riduzione del valore dei deal sceso dagli oltre 592 miliardi di dollari del primo trimestre di quest'anno ai quasi 309 miliardi del periodo aprile-giugno.

Come prevedibile, alcuni dossier sono stati momentaneamente congelati. Mentre altri sono alle prese con un iter quantomeno tortuoso. Uno scenario complesso, in cui l'Italia non fa eccezione.

E gli advisor legali e finanziari se ne sono accorti. Considerati i primi venti player per numero di operazioni annunciate nel corso del semestre, infatti, il 75% delle law firm e il 65% delle banche ha registrato un calo del numero di operazioni seguite rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

A soffrire maggiormente sono i cosiddetti big deal. Tra quelli che, al momento, sembrano aver interrotto il proprio cammino c'è la vendita di

Partner Re da parte della holding Exor. Un'operazione che, nonostante il dna italiano, non vedeva impegnati advisor tricolori, soprattutto sul piano legale. Proseguono, invece, le attività sul fronte del mega deal bancario che vede Intesa Sanpaolo impegnata nella ops su Ubi. Con

BEST 20 - I PRIMI 20 STUDI LEGALI PER NUMERO DI OPERAZIONI SEGUITE NEL I SEMESTRE 2020

N.	Studio legale	Valore dei deal (in mln di euro)	Numero dei deal
1	Nctm	210	29
2	Gianni Origoni Grippi Cappelli	4.938	24
3	Gatti Pavesi Bianchi	6.683	15
4	BonelliErede	9.110	14
5	Pedersoli	5.258	13
6	Chiomenti	1.748	13
7	Gattai Minoli Agostinelli	1.971	12
8	Orrick	49	10
9	White & Case	2.498	8
10	Giovannelli e Associati	139	8
11	Pwc Tls	1.805	6
12	Legance	370	6
13	Grimaldi	330	6
14	Latham & Watkins	265	6
15	Carnelutti	40	6
16	Linklaters	5.097	5
17	LCA	311	5
18	Russo De Rosa	29	5
19	Dentons	-	5
20	Bird & Bird	134	4

FONTE: Elab. Legalcommunity su dati Mergermarket, [legalcommunity.it](https://www.legalcommunity.it) e [financecommunity.it](https://www.financecommunity.it)

i suoi 4,8 miliardi di euro di valore, è di fatto una delle cinque più grandi operazioni di m&a nel comparto dei servizi finanziari in corso quest'anno a livello mondiale. Qui, più che il coronavirus, a rendere incerto il perfezionamento dell'operazione sembrano essere le resistenze dei vertici della target al progetto di integrazione messo a punto dal Ca' de Sass (il via libera Antitrust è arrivato nella serata del 16 luglio). In questa operazione, gli advisor sono tutti italiani. Intesa, come noto, è assistita fin dall'inizio dallo studio Pedersoli, con un team di quattordici professionisti guidato dal socio **Carlo Pedersoli**. In pista anche un pool legale di Gatti Pavesi Bianchi con i name partner **Francesco Gatti** e **Carlo Pavesi**. Dall'altra parte, al fianco dell'istituto bresciano, sono al lavoro come co-counsel gli studi BonelliErede e Linklaters con due



CARLO PEDERSOLI



FRANCESCO GATTI



Sponsored by

**CAMICERIA
OLGA**

Camicie su misura dal 1948

TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2020

STLEX				
10.2.20 ore 21	LCA			
LCA				
	13.7.20 ore 21,30			
CRISTOFFANINI				
10.2.20 ore 21	CRISTOFFANINI			
LINKS				
		20.7.20 ore 21,30		
AMTF				
10.2.20 ore 21	AMTF			
WHITE&CASE				
	13.7.20 ore 21,30			
GAME SET LEX				
17.2.20 ore 21	GAME SET LEX			
DLA PIPER				
			20 settembre 2020 ore 10	
			Campo Tribuna	
			"Porro Lambertenghi"	
GPB				
7.7.20 ore 21				
LEGANCE				
	14.7.20 ore 21,30			
DELOITTE				
6.7.20 ore 21,30				
DeCASTIGLIONE				
		21.7.20 ore 21,30		
UNION TENNIS				
17.2.20 ore 21	UNION TENNIS			
HOGAN LOVELLS				
	14.7.20 ore 21,30			
CHIOMENTI				
6.7.20 ore 21,30				
DENTONS				





SERGIO EREDE



FRANCESCO TEDESCHINI

BEST 20 - I PRIMI 20 ADVISOR FINANZIARI PER NUMERO DI OPERAZIONI SEGUITE NEL I SEMESTRE 2020

N.	Advisor	Valore dei deal (dati in mln dieuro)	Numero dei deal
1	Kpmg	769	20
2	EY	565	18
3	Deloitte	534	16
4	Vitale & Co.	743	10
5	Pwc	2.190	9
6	Mediobanca	10.196	7
7	Unicredit Group	500	6
8	Fineurop Soditic	284	6
9	Goldman Sachs	6.433	5
10	Imi	3.236	5
11	Rothschild	2.915	5
12	Alantra	315	5
13	Ubi Banca	155	5
14	Clairfield International	108	5
15	JP Morgan	5.344	4
16	Ubs Investment Bank	5.102	4
17	Scouting Capital Advisors	200	4
18	Oaklins	125	4
19	Bnp Paribas	1.719	3
20	Bank of America	1.619	3

FONTE: Elab. Legalcommunity su dati Mergermarket, legalcommunity.it e financecommunity.it

squadre di professionisti rispettivamente guidate da **Sergio Erede** e **Roberto Casati**. Mediobanca agisce come sole m&a e lead financial advisor per Intesa Sanpaolo.

In particolare, la banca d'affari italiana coordina con J.P. Morgan, Morgan Stanley, Ubs Investment Bank ed Equita Sim, le attività e relazioni con i mercati finanziari. Sulla sponda opposta, Ubi risponde con Goldman Sachs e Credit Suisse.

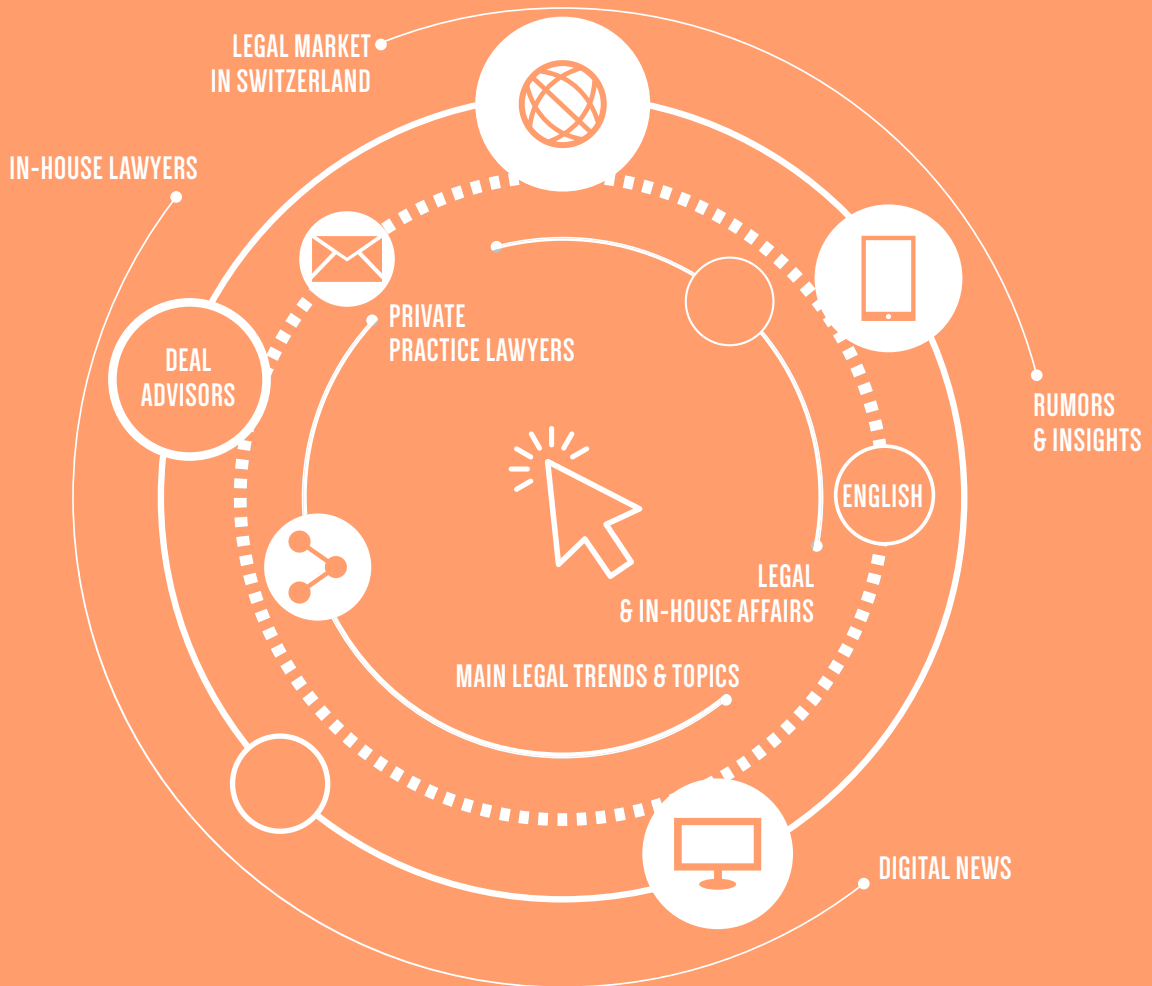
L'unico fronte su cui si è mosso qualcosa di sostanziale, finora, è quello della cessione di filiali per cui Intesa si è impegnata con Bper. A metà giugno, infatti, i due istituti hanno sottoscritto un accordo integrativo (nell'ambito dell'offerta pubblica di scambio) di quello in cui Bper si impegnava ad acquisire un ramo d'azienda di Intesa. Nel dettaglio, l'integrativo in questione prevede un aumento del numero di filiali oggetto di acquisizione, che passano dalle 4-500 inizialmente previste a un totale di 532. La ex Popolare dell'Emilia Romagna risulta affiancata da Chiomenti che agisce con un team guidato da **Francesco Tedeschini** e Rothschild, al lavoro con una squadra guidata da **Fabio Palazzo** e **Alessandro Fustinoni**.

L'operazione più rilevante del secondo trimestre 2020, invece, è un'operazione che si è anche chiusa. Parliamo del deal Esselunga. Con i suoi 1,84 miliardi di euro di valore, risulta la seconda operazione di maggior valore, a livello mondiale, siglata nel settore retail dall'inizio dell'anno a oggi. Con l'acquisizione del 30% di Supermarkets Italiani da Giuseppe e Violetta Caprotti, Giuliana Albera e Marina Caprotti sono diventate proprietarie del 100% del gruppo. Dopo la definizione del valore dell'azienda con un arbitrato chiuso a fine marzo, si è arrivati alla cessione delle quote da un ramo all'altro della famiglia. Come detto Giuseppe e Violetta Caprotti



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



www.legalcommunity.ch



MICHAEL IMMORDINO



FRANCESCO GIANNI



FRANCESCO CANZONIERI

hanno ceduto le proprie partecipazioni (complessivamente il 30%) della holding Supermarkets Italiani alla società acquirente Superit Finco, controllata da Giuliana Albera e Marina Caprotti. Al fianco di Giuliana Albera e della figlia Marina, secondo quanto riferito da Legalcommunity, hanno agito gli avvocati **Ferigo Foscari**, **Michael Immordino** e **Iacopo Canino** di White & Case assieme a **Francesco Gianni**, di Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop). I profili societari e fiscali sono stati seguiti da Pirola Pennuto Zei, con un team guidato dai partner **Stefano Tronconi** e **Roberta Pirola** e dall'associate partner **Cristiana Tironi**. **Roberto Casati**, assieme a **Stefano De Dominicis** di Linklaters, ha rappresentato Giuseppe Caprotti, mentre Violetta Caprotti è stata assistita da Sergio Erede, socio fondatore di BonelliErede, assieme al partner **Gianpiero Succi**. Quanto agli advisor finanziari, Mediobanca ha assistito come financial advisor Violetta Caprotti con un team composto da **Francesco Canzonieri**, **Francesca Anzeloni**, **Christian Basellini**, **Matteo Calegari** e **Luca Bollini**. Giuseppe Caprotti è stato invece affiancato da Marco Costaguta di Long Term Partners, e dall'ex banker di Morgan Stanley e Bnp Paribas, **Marco Lippi**, ora partner del fondo Pamplona. Giuliana Albera e la figlia Marina hanno, invece, arruolato come advisor i banchieri d'affari di Zaoui & co. e un team di Colombo & Associati. L'operazione è stata perfezionata presso lo studio notarile Marchetti ed è stata finanziata in parte (100 milioni) con mezzi propri, in parte con la cessione a UniCredit del 32,5% di La Villata Spa società immobiliare che possiede gran

“

ALCUNI DOSSIER
SONO STATI
MOMENTANEAMENTE
CONGELATI. MENTRE
ALTRI SONO ALLE
PRESE CON UN
ITER QUANTOMENO
TORTUOSO.
UNO SCENARIO
COMPLESSO, IN
CUI L'ITALIA NON FA
ECCEZIONE

”

parte degli immobili che ospitano i punti vendita Esselunga. Il deal prevede anche un finanziamento in pool messo a disposizione da Intesa Sanpaolo, UniCredit e Bnp Paribas. White & Case ha seguito anche la finanza e si è occupato, per conto della famiglia, della dismissione di La Villata (un'operazione da 435 milioni). Questa operazione, sempre secondo quanto riferito da Legalcommunity, è stata seguita dai soci Foscari e Immordino. Clifford Chance ha assistito il pool di banche coinvolte con un team finance guidato dal partner **Giuseppe De Palma**. Sempre per Clifford Chance, un team corporate guidato dal partner **Alberta Figari** ha assistito Unicredit nell'acquisizione di La Villata.

Al termine di questo primo semestre del 2020, BonelliErede e Mediobanca risultano rispettivamente lo studio legale e l'advisor finanziario impegnati sulle operazioni di maggior valore. Per lo studio presieduto da **Stefano Simontacchi** parliamo di tredici operazioni annunciate per un valore complessivo di 9,1 miliardi di euro. Mentre Piazzetta Cuccia, secondo i dati Mergermarket rielaborati da MAG, risulta impegnata su sette dossier di valore complessivo superiore a 10 miliardi di euro. Oltre alla delicata partita Intesa-Ubi e al mega deal Esselunga, BonelliErede, con un team guidato da **Mario Roli**, è impegnato al fianco di Aleatica (Ifm Global infrastrutture fund) nell'acquisizione da Intesa Sanpaolo delle partecipazioni di controllo di Brebemi: l'operazione ha un enterprise value di oltre due miliardi di euro. Intesa è stata affiancata, anche in questo caso, da Pedersoli che ha agito con un pool legale coordinato da **Giovanni**

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





GIUSEPPE DE PALMA



STEFANO SIMONTACCHI



GIOVANNI PEDERSOLI



ROBERTO SAMBUCCO

“

BONELLIERE
E MEDIOBANCA
RISULTANO
RISPETTIVAMENTE
LO STUDIO LEGALE
E L'ADVISOR
FINANZIARIO
IMPEGNATI SULLE
OPERAZIONI DI
MAGGIOR VALORE
NEL SEMESTRE

”

Pedersoli e Marida Zaffaroni.

Qui, Imi corporate & investment banking ha agito per Intesa Sanpaolo, operando con un team composto da **Simone Basili, Nicola Sanna, Rossano Giso, Leonardo Pergolesi, Diego Amelini e Luca Cavaliere**. L'advisor finanziario di Aleatica è stato, invece, Goldman Sachs.

La banca d'affari americana risulta seconda, per valore dei dossier su cui è impegnata (oltre 6 miliardi di euro), alle spalle di Mediobanca. Oltre alle operazioni già citate, Goldman Sachs è stata, assieme a Ubs Investment Bank, advisor dell'operazione con cui Lagfin, azionista di maggioranza di Campari, ha rilevato un'ulteriore quota della società di spirits in vista del trasferimento della sede legale in Olanda. Ma soprattutto, Goldman Sachs ha gestito per Tim e assieme a Imi e Bank of America l'ingresso di Ardian in Inwit con una quota del 49%. Sul piano legale, Tim è stata assistita da Gop con un team coordinato dal partner Francesco Gianni e composto dai counsel **Chiara Gianni e Filippo Ughi** per gli aspetti m&a, dall'of counsel **Giulia Staderini** per gli aspetti di capital markets, dal partner **Fabio Chiarenza** e dall'of counsel **Sandro Maria Galardo** per gli aspetti fiscali, e dal partner **Antonio Lirosi** per quelli relativi al golden power. Ardian, invece, è stata affiancata da Nomura con un team guidato da **Stefano Giudici**, da Vitale con una squadra capitanata dal partner **Roberto Sambuco** e da Mediobanca. Lato legale, BonelliErede ha agito con un pool coordinato dai partner **Stefano Cacchi Pessani ed Elena Busson** e composto dalla managing associate **Federica Munno** e dagli associate **Francesca Peruzzi, Francesca Ricceri e Michela Sandri**. Il socio **Riccardo Ubaldini** e il managing associate **Christoff Filippo Cordiali** hanno curato gli aspetti fiscali mentre il partner **Massimo Merola** con il senior counsel **Leonardo Armati**, hanno seguito quelli antitrust e relativi alla disciplina golden power.



PIETRO ZANONI



FULVIO MARVULLI



MASSIMILIANO NITTI



ROBERTO LIMITONE

Guardando agli studi più attivi per numero di operazioni seguite, Gop si piazza secondo alle spalle di Nctm che domina l'elenco con 28 dossier, tra i quali il passaggio di Nexive alla joint venture tra Mutares (80%) e PostNL (20%) affiancate rispettivamente da BonelliErede e Chiomenti. Nctm ha agito con un team guidato dal socio **Pietro Zanoni**, mentre le squadre di BonelliErede e Chiomenti sono state coordinate rispettivamente da **Fulvio Marvulli** e **Massimiliano Nitti**.

Sempre Nctm, che quest'anno taglia il traguardo dei 20 anni di attività, ha seguito con un team guidato dal partner **Vittorio Noseda** e in tandem con Legalitax che ha schierato una squadra capitanata dal socio **Roberto Limitone**, Roberto Industria Alimentare nel passaggio a Morato Pane, affiancata da Carnelutti che ha schierato un pool coordinato da **Pierfrancesca Belcredi** e **Alexia Falco**.

Lo studio fondato da **Alberto Toffoletto** e **Paolo Montironi**, inoltre, ha seguito Acea nell'acquisizione del 70% di Simam, assistita da Curtis; Noovle nel passaggio a Tim; nonché Equinox nell'accordo con gli azionisti di Villa Pedemonte Atelier e Lombardi mirato alla creazione di un polo nel settore della manifattura dell'alta gioielleria.

Sul terzo gradino del podio degli studi legali con più dossier all'attivo, infine, troviamo Gatti Pavesi Bianchi (15 operazioni) che, invece, si piazza secondo per valore delle operazioni seguite (circa 6,7 miliardi di euro) in questa prima metà d'anno, precedendo Linklaters (con deal per oltre 5 miliardi) che quindi è terzo.

Quanto agli advisor finanziari, mentre il podio dei player sulle operazioni di maggior valore è completato da Jp Morgan, quello degli operatori attivi sul maggior numero di dossier è tutto all'insegna delle big four con Kpmg che guida grazie a 20 operazioni, seguita da EY con 18 dossier e Deloitte con 16. (n.d.m.).



LA NUOVA FISIONOMIA DELL'M&A POST COVID

Incertezza su prezzi e valutazioni e poca visibilità sui prossimi mesi frenano l'm&a. Ma i player del settore non si stanno facendo trovare impreparati. Per i fondi spazio a minoranze e add on



Che il primo semestre 2020 dell'm&a non sarebbe stato dei migliori era prevedibile fin dall'inizio della pandemia, con le prime chiusure e lo stop dei consumi. Così i dati che cercano di inquadrare i primi travagliati sei mesi di quest'anno non sorprendono. Stando a Kpmg, in questo periodo in Italia sono state formalmente chiuse 381 operazioni, 119 in meno rispetto alle 500 dei primi sei mesi del 2019, per un controvalore complessivo di quasi 20 miliardi di euro, in rallentamento (-16,2%) rispetto ai 23,4 miliardi del primo semestre dello scorso anno. In particolare, tra marzo e giugno, cioè il trimestre di lockdown, si sono registrate circa 195 operazioni contro le 361 dello scorso anno, quasi il 50% in meno.

Numeri che fanno capire l'entità della crisi provocata dal lockdown e che però ci suggeriscono solo in parte quanto profondamente questi fattori abbiano cambiato il mercato. Come è emerso dal webinar organizzato da *Financecommunity* assieme a Pedersoli Studio Legale dal titolo "M&A ai tempi del Covid-19" che ha visto la partecipazione di **Orlando Barucci**, managing partner di Vitale&Co; **Luca Bucelli**, managing director e country head Italy di Tikehau Capital; **Francesco Magrì**, head of m&a e corporate finance Italy di J.P. Morgan; **Alessandro Marena**, equity partner di Pedersoli Studio Legale; **Michele Marocchino**, managing director di Lazard; **Patrizia Micucci**, managing director di NB Aurora; **Carlo Moser**, direttore investimenti di FSI; **Valentina Pippolo**, partner e country head Italy di Alpha Private Equity; **Mauro Roversi**, partner e chief investment officer di Ambianta e **Francesco Silva**, managing



GLI IMPRENDITORI DI ALCUNI SETTORI, COME IL FOOD, CHE HANNO METABOLIZZATO IL RISCHIO SONO STATI MOLTO ATTIVI E HANNO APPROFITTO DEL MOMENTO CON UN APPROCCIO PROATTIVO

ORLANDO BARUCCI

IL PRIMO SEMESTRE IN CIFRE

381

le operazioni chiuse

20 miliardi €

il controvalore complessivo

- 16,2%

Il controvalore 2020 rispetto a quello 2019

195

le operazioni chiuse tra aprile/giugno

166

i deal in meno tra aprile/giugno 2020 rispetto agli stessi mesi del 2019

Fonte: Kpmg

director di Lincoln International, esistono una serie di criticità che bisogna affrontare. Ci sono ad esempio incertezze tutte nuove rispetto alla crisi precedente, a partire dalla valutazione dei bilanci di aziende, anche quelle finora considerate molto solide. C'è un gap di prezzo tra domanda e offerta considerato ancora incalcolabile. Ci sono settori travolti dal Covid, ora costretti a ripensare totalmente la loro strategia così come investitori alla finestra che pur avendo liquidità a sufficienza e un ruolo potenzialmente di *game changer* per tante aziende, fanno fatica a investire. Tutte queste



SAVE THE NEW DATE
01.10.2020

ORE 19.15 • MILANO

Litigation AWARDS

Sponsor



#LcLitigationAwards 

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



PER CHI CERCA STORIE DI CRESCITA È UNA FASE MOLTO AFFASCINANTE, SIA LATO DEBITO SIA EQUITY È IL MOMENTO IN CUI SI CREANO I CAMPIONI DEL DOMANI
LUCA BUCELLI

criticità rendono molto difficile prevedere cosa ci riserva il futuro, ma studiarne i nuovi connotati e adattarsi non è impossibile.

IL NODO PREZZO

Il filo conduttore che lega l'attività e le strategie degli operatori del mercato è proprio l'incertezza e le nuove dinamiche del mercato che da un lato impongono una revisione delle strategie, dall'altro lasciano spazio a interpretazioni più o meno positive. «Ragionevolmente ottimista» è quella dell'avvocato Marena, per il quale il primo semestre è stato caratterizzato da «pause di negoziazione che hanno portato alla revisione dei termini contrattuali a vantaggio dei compratori per riallineare l'interesse a fronte di ciò che stava succedendo».

Il nodo valutazioni, e quindi prezzo, è uno dei temi più pesanti. Se gli imprenditori, soprattutto quelli operanti in settori meno impattati dal Covid, hanno ancora ben chiaro il valore della propria azienda, gli investitori dall'altro lato del tavolo vogliono vederci chiaro sul futuro anche nei peggiori scenari, come quello di una seconda ondata e di un secondo lockdown. E difficilmente le parti sembrano disposte a cedere. Per l'avvocato questo nodo si può sciogliere attraverso diversi strumenti, ad esempio «la divisione della componente di prezzo in fissa e variabile legate all'*earn out* dei risultati al 2021 o, in caso di operazioni di private equity di minoranza, strumenti di *waterfall* a favore del fondo».

Nel complesso, ha aggiunto Marena, «con la fase tre e la ripartenza degli incontri *face to face* ci sembra che molti processi che avevamo dato per abbandonati stiano ripartendo. Ci sembra una fase di pre-riscaldamento: se a settembre-ottobre, come speriamo, non si verificherà un secondo lockdown e nella seconda parte dell'anno avremo maggiore visibilità sui bilanci delle aziende, l'anno potrebbe chiudersi in modo discretamente soddisfacente».

Tanti "se" che per molti operatori sono ancora troppo grandi. «Ipotizzare altri deal nel 2020 non è scontato - ha evidenziato Mauro Roversi - perché da un lato c'è poca visibilità sulla seconda parte dell'anno, dall'altro il mismatch tra prezzi richiesti e offerti è ancora grande». Per il managing partner «la grande differenza con la crisi del 2008 è che in qualche modo un segnale di inversione di tendenza c'era, tutti ci aspettavamo una recessione. Che fosse arrivata sotto le vesti di un cigno nero nessuno poteva immaginarlo ma già nell'industria c'erano segnali di rallentamento importanti e i fondi si stavano muovendo di conseguenza».

Anche per questo serve un grande lavoro di preparazione. Come ha osservato Francesco Magri, «tutti noi, acquirenti, venditori e advisor, dobbiamo farci trovare preparati per ogni scenario che si potrebbe verificare dopo l'estate. Nel costruire un deal occorre tenere conto di tutte le variabili, ad esempio che potrebbe esserci uno stop forzato in un momento successivo. È quindi necessario ottimizzare la possibilità di portare avanti le discussioni, cercando nuove forme o strumenti, avere pronto un "contingency plan" e attrezzarsi per gestire la differente percezione del rischio».

VARIABILE SETTORE

Ciò vale per tutte le operazioni, ma per alcune probabilmente più di altre soprattutto in quei settori che sono stati più colpiti dalla crisi. Per Magri «il fenomeno Covid ha messo in evidenza la vulnerabilità di alcuni business model e la solidità di altri che escono rafforzati come l'e-commerce, il settore biomedico e chimico, il packaging o la telefonia. È necessario valutare caso per caso. Se settembre rappresentasse la prima finestra vera per tornare ad una attività di m&a



NEL COSTRUIRE UN DEAL OCCORRE TENERE CONTO DI TUTTE LE VARIABILI ED È NECESSARIO OTTIMIZZARE LA POSSIBILITÀ DI PORTARE AVANTI LE DISCUSSIONI, CERCANDO NUOVE FORME O STRUMENTI, AVERE PRONTO UN "CONTINGENCY PLAN"

FRANCESCO MAGRI



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 84243870 - info@lcpublishinggroup.it

normale sarebbe importante fare un distinguo tra le aziende pronte per questa attività straordinaria e quelle che invece dovrebbero aspettare il 2021».



SE A SETTEMBRE-OTTOBRE, COME SPERIAMO, NON SI VERIFICHERÀ UN SECONDO LOCKDOWN L'ANNO POTREBBE CHIUDERSI IN MODO DISCRETAMENTE SODDISFACENTE

ALESSANDRO MARENA



Tra queste ultime ci sono probabilmente le aziende della moda che, come ha sottolineato Marocchino, «è stato forse il settore più impattato». Per il managing director «per quanto il settore sia stato finora poco dinamico in termini di cambi di proprietà, è probabile che nei prossimi due anni ne vengano comprate e vendute molte di più, anche per una ricomposizione del portafoglio retail di molti gruppi». Nel complesso «quello che vediamo ora è una polarizzazione delle operazioni con multipli elevati e legate a società più dinamiche a fronte di una quasi impossibilità di trovare compratori soprattutto di fascia media e con forte esposizione al retail». Marocchino è certo che investire nella moda «diventerà attività per specialisti perché è meno semplice trovare del valore se non si ha un'expertise di settore».

Per Barucci un settore in grande ascesa è quello della «sanità» che «pur essendo stato colpito dal Covid, ha mostrato segnali di ripartenza interessanti e potrebbe essere un terreno importante per l'm&a». Il managing partner di Vitale ha aggiunto che dal suo punto di vista «non c'è stato vero stop all'attività» ma deal che non sono andati avanti «perché qualche azienda che è scomparsa, sopraffatta dalla pandemia» in quanto «gli imprenditori di alcuni settori, come il food, che hanno metabolizzato il rischio sono stati molto attivi e hanno approfittato del momento con un approccio proattivo» anche «nell'attività di sviluppo e nei business plan sulla base del nuovo scenario».

In generale, ha aggiunto Francesco Silva, per quanto «le crisi siano sempre fonte di grandi opportunità per le aziende di adattarsi alla nuova realtà, non tutte possono realmente farlo. Ci sono aziende che potremmo chiamare di serie A, non necessariamente attive nei settori più fortunati, che hanno gli strumenti (Ad esempio mezzi finanziari, strategie o prodotto) che possono approfittare del momento per consolidare la leadership e per le quali i private equity possono essere d'aiuto. Poi ci sono le aziende che hanno bisogno di ristrutturazioni a tutti i livelli, molte delle quali erano in crisi anche prima del Covid, che non erano pronte con strategia e management sbagliate. In mezzo ci sono tutte le realtà in vario modo colpite dalla crisi e hanno bisogno di riprendersi prima di mettere mano a operazioni di finanza straordinaria».

IL RUOLO DEI PRIVATE EQUITY

Osservati speciali in questa fase sono le società d'investimento, che per Marena sono «i principali protagonisti anche grazie a una stagione passata di raccolta molto importante». Tuttavia il loro ruolo non



LA MODA È FRA I SETTORI PIÙ IMPATTATI. QUELLO CHE VEDIAMO ORA È UNA POLARIZZAZIONE DELLE OPERAZIONI CON MULTIPLI ELEVATI E DI SOCIETÀ PIÙ DINAMICHE A FRONTE DI UNA QUASI IMPOSSIBILITÀ DI TROVARE COMPRATORI SOPRATTUTTO DI FASCIA MEDIA E CON FORTE ESPOSIZIONE AL RETAIL

MICHELE MAROCCHINO



UN FONDO QUOTATO CON FORMULA DI CAPITALE PAZIENTE COME IL NOSTRO È UN PLAYER FONDAMENTALE PER AIUTARE LE IMPRESE E CONVOGLIARE IL RISPARMIO VERSO QUESTE REALTÀ

PATRIZIA MICUCCI

SAVE THE NEW DATE

Wednesday

09

June
2021



From

7,30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports



#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 • +39 02 84243870



PIÙ SPAZIO PER LE OPERAZIONI IN CUI L'IMPRENDITORE ACCANTONA MOMENTANEAMENTE UN PIANO DI CESSIONE E CERCA UN PARTNER VENDENDO UNA QUOTA PIÙ PICCOLA
CARLO MOSER

è scontato. Come ha osservato Valentina Pippolo «da buoni padri di famiglia, il nostro compito nei mesi di lockdown è stato quello di preservare il portafoglio e quindi salvaguardare gli investimenti. I fondi hanno la responsabilità di gestire bene capitali investiti e quindi dare priorità al portafoglio». Quanto alle nuove opportunità «ci aspettiamo atteggiamenti più opportunistici perché si tratta di capitali non ancora investiti che vanno utilizzati bene». Sulla stessa linea Roversi che pur guardando al futuro «con positività» ha evidenziato che «ci sarà chiaramente una maggiore selezione degli investimenti seguendo una strategia che per noi è sempre legata alla sostenibilità, questo ci rende ben posizionati per cogliere tutto ciò che deriva da questi nuovi trend».

Tutti convergono sul fatto che ci sono alcune tipologie di operazioni che avranno più spazio di altre. In primis, ha detto Moser, le minoranze: «Operazioni di completa cessione sono più difficili per i motivi che sono stati evidenziati - ha spiegato - mentre più spazio lo avranno quelle che noi chiamiamo di partnership che possono essere di maggioranza o minoranza in cui l'imprenditore accantona momentaneamente un piano di cessione e cerca un partner vendendo una quota più piccola». Un trend che «vediamo da alcuni anni e in costante crescita e che nel medio termine potrebbe essere favorito dagli imprenditori, non nell'immediato perché le aziende hanno tamponato all'esigenza di liquidità con il debito».

In secondo luogo, gli add on, non solo perché «oggi sono molto più semplici rispetto a operazioni nuove» ha notato Pippolo ma anche per una «spinta al consolidamento: in questi mesi - ha aggiunto Patrizia Micucci - ne abbiamo fatti con quattro aziende in portafoglio». Per la responsabile di NB Aurora «le pmi



I FONDI HANNO LA RESPONSABILITÀ DI GESTIRE BENE CAPITALI INVESTITI E QUINDI DARE PRIORITÀ AL PORTAFOGLIO
VALENTINA PIPPOLO



IPOTIZZARE ALTRI DEAL NEL 2020 NON È SCONTATO PERCHÉ DA UN LATO C'È POCA VISIBILITÀ SULLA SECONDA PARTE DELL'ANNO, DALL'ALTRO IL MISMATCH TRA PREZZI RICHIESTI E OFFERTI È ANCORA GRANDE
MAURO ROVERSI



LE CRISI SONO SEMPRE FONTE DI GRANDI OPPORTUNITÀ PER LE AZIENDE DI ADATTARSI ALLA NUOVA REALTÀ MA ORA NON TUTTE POSSONO REALMENTE FARLO
FRANCESCO SILVA

ora hanno necessità di reperire equity per restare competitive, per questo si aprono a minoranze. Un fondo quotato con formula di capitale paziente come il nostro è un player fondamentale per aiutare le imprese in questa fase, anche per riuscire a convogliare risparmio dei privati verso queste realtà». Molte aziende «stanno anche guardando alla crescita, ha poi osservato Luca Bucelli, secondo il quale «per chi cerca storie di crescita è una fase molto affascinante, sia lato debito sia equity è il momento in cui si creano i campioni del domani, focalizzati su sostenibilità e digitalizzazione». (l.m.).

MAG incontra Andrea Sticchi Damiani che racconta la storia dello studio di famiglia. Un'organizzazione che si declina in tre business unit autonome. «Questo meccanismo di "specializzazione" si è dimostrato efficiente».

di giuseppe salemme

Sticchi Damiani, DINASTIA DI AMMINISTRATIVISTI



ANDREA STICCHI DAMIANI

Quando l'amministrativista **Ernesto Sticchi Damiani** fondò il suo studio legale nel 1966 a Lecce, si può dire che il diritto amministrativo ancora non esistesse, almeno per come lo intendiamo oggi: i Tar, infatti, furono istituiti solo cinque anni dopo, nel 1971. Il suo fu quindi tra i primi studi amministrativisti d'Italia, e ancora oggi continua a operare sotto la guida del suo fondatore e dei due figli **Saverio** (dal 2015, tra l'altro, patron del club salentino di Serie A) e **Andrea**, al comando di una delle practice energy più importanti del Paese in termini di volume d'affari, soprattutto per quanto riguarda il contenzioso. Ed è proprio da quest'ultimo che *MAG* ha voluto farsi raccontare lo studio Sticchi Damiani oggi e il suo approccio alla professione, tra tradizione e innovazione.

Siete uno studio con una tradizione importante...

Sì. Mio padre è uno dei pionieri del diritto amministrativo italiano: oltre a cominciare a occuparsi della materia ben prima che il diritto amministrativo italiano assumesse le fattezze che ha oggi, ha anche fondato la facoltà di giurisprudenza a Lecce, dove è stato professore. Credo quindi che possiamo essere annoverati tra i primi dieci studi amministrativisti d'Italia, e sicuramente tra le eccellenze pugliesi in questo campo.

Quali sono stati gli snodi fondamentali di questa storia?

Mio padre lo fondò da solo, inizialmente coadiuvato solo da un segretario. Ma l'ascesa fu rapida: dopo i primi dieci anni di vita aveva già circa trenta collaboratori, che è un

numero più o meno equivalente a quello che abbiamo anche ora. Io e mio fratello, poi, abbiamo apportato nello studio le nostre rispettive specializzazioni: lui si occupa soprattutto di appalti e interdittive, io di energy, ambiente e urbanistico. Poi è chiaro che ci occupiamo di amministrativo in senso lato, ma questi sono i settori in cui credo che il mercato ci riconosca delle competenze particolari.

Cosa ha comportato il vostro ingresso nello studio?

Innanzitutto una diramazione geografica diversa. Lo studio era pugliese fino all'inizio degli anni '90; poi ha aperto una sede romana intorno al 1995. E poi, con l'ingresso mio e di mio fratello, abbiamo aperto altre due sedi, a Milano e Bari, e rafforzato quella di Roma. Dal punto di vista organizzativo e gestionale, invece, operiamo all'insegna dell'autonomia: ognuno di noi tre dirige un dipartimento indipendente, anche dal punto di vista fiscale. Un po' come se ci fossero tre "studi nello studio".

Come mai questa scelta?

Ognuno di noi ha una sua specializzazione ad hoc: condividiamo il cognome e le sedi, e ci confrontiamo quotidianamente sulle scelte da compiere, ma poi sulle scelte relative ai nostri dipartimenti abbiamo grande autonomia. L'idea fondamentale era che nessuno rallentasse o condizionasse gli altri, e questo meccanismo di "specializzazione" si è dimostrato molto efficiente.

Parliamo del suo dipartimento allora: da quanti professionisti è formato e di cosa vi occupate nello specifico?

Nel mio team siamo in dodici, a fronte di un totale di una trentina di avvocati in tutto lo studio. Siamo fortemente specializzati sul settore energy, nel quale ci occupiamo molto di contenzioso: direi che

MIO PADRE **FONDÒ LO STUDIO DA SOLO**. MA L'ASCESA FU RAPIDA: DOPO I PRIMI DIECI ANNI DI VITA **AVEVA GIÀ CIRCA TRENTA COLLABORATORI**, CHE È UN NUMERO PIÙ O MENO EQUIVALENTE A QUELLO CHE ABBIAMO ANCHE ORA

“

RITENIAMO CHE NELL'AMMINISTRATIVO LO STUDIO "BOUTIQUE" POSSA RAPPRESENTARE UN VALORE AGGIUNTO, E NON UN LIMITE DA ELIMINARE. CRESCITA PER NOI SIGNIFICA DIVENTARE PIÙ EFFICIENTI, NON PIÙ GRANDI

rappresenta il 60% del nostro lavoro. Ma ovviamente c'è una forte compenetrazione con gli incarichi consulenziali: sia perché spesso questi ultimi hanno a oggetto i possibili esiti di eventuali contenziosi, sia perché aver effettivamente trattato in sede giudiziale i temi su cui è richiesta una *opinion* è un valore aggiunto indissolubile.

Come è stata gestita la crescita negli anni? Si è trattato di una crescita organica?

Assolutamente sì. Abbiamo sempre privilegiato le risorse interne, e sviluppato un forte senso di appartenenza: nel team di mio padre molti colleghi hanno cominciato come praticanti e sono arrivati alla pensione senza mai cambiare studio. E lo stesso accade oggi nel mio dipartimento, con componenti che lavorano con me già da dieci anni. Sono solo due, e molto recenti, i casi di acquisizioni di avvocati da altri studi legali di caratura nazionale.

E per il futuro? Quale linea seguirete?

La crescita per linee interne è giusta e va proseguita; ma ci sono determinati casi in cui, se si vogliono acquistare nuove fette di mercato ad esempio, è necessario trovare dei professionisti già affermati in quel campo.

Siete percepiti come uno studio molto ben inserito nel panorama amministrativo italiano, pur mantenendo una dimensione "da boutique". Pensate mai di espandervi o di cambiare qualcosa nel vostro modello?

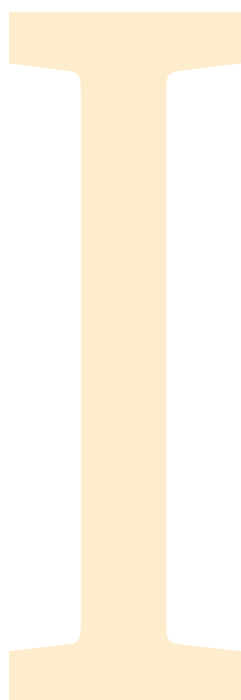
No. Negli ultimi anni abbiamo avuto diverse proposte in questo senso: prima un grande studio americano voleva acquisirci, e poi a me è stato proposto di andare a dirigere il dipartimento di amministrativo di un grande studio internazionale, ma abbiamo sempre rifiutato. Riteniamo che nell'amministrativo lo studio "boutique" possa rappresentare un valore aggiunto, e non un limite da eliminare, magari attraverso una ulteriore crescita. Crescita per noi significa diventare più efficienti, non più grandi. ■

”



TRIBUNALE UNIFICATO DEI BREVETTI, UN'OCCASIONE PER L'ITALIA

di sebastian moore*



I brevetti sono diritti di proprietà industriale che garantiscono un monopolio ventennale a invenzioni tecniche in settori spesso strategici: ad esempio, nuovi farmaci, dispositivi medici o nuove tecnologie. Si tratta di diritti con un'efficacia territoriale limitata ai confini nazionali di ciascuno stato in cui vengono concessi. In altre parole, il titolare diventa proprietario di uno o più brevetti nazionali, ciascuno disciplinato dal diritto del proprio Paese ed efficace solo all'interno del suo territorio. A livello europeo, questo implica che, per impedire

a un soggetto terzo di violare un brevetto, è necessario azionare ogni brevetto nazionale nel rispettivo Paese europeo. La conseguenza è il moltiplicarsi delle azioni e dei costi ad esse connessi, nonché l'incertezza del risultato dovuta a possibili decisioni confliggenti. Per oltre 40 anni, gli Stati Membri dell'Unione Europea hanno cercato di creare un sistema brevettuale in grado di assicurare una protezione uniforme a livello europeo. Finalmente, nel 2012, sono stati approvati due regolamenti sul brevetto

europeo “ad effetto unitario” (il Regolamento (UE) n. 1257/2012 e il Regolamento (UE) n. 1260/2012). Parallelamente, nel 2013, gli Stati Membri dell'UE (escluse la Spagna, la Polonia e la Croazia) hanno approvato e sottoscritto l'Accordo sul Tribunale Unificato dei Brevetti (TUB). Il TUB è competente a decidere - con provvedimenti efficaci su tutto il territorio europeo - sulle questioni di validità e contraffazione dei brevetti unitari e dei brevetti europei. È composto da un Tribunale di primo grado e da una Corte d'Appello. Il Tribunale di primo grado a sua volta comprende una divisione centrale e divisioni locali e regionali. Secondo quanto previsto dall'Accordo, la divisione centrale ha la propria sede a Parigi, con due sezioni a Londra e a Monaco, la cui competenza è individuata in base al settore tecnico dell'invenzione brevettata. Tra le competenze della sede londinese del TUB vi è quella relativa ai brevetti farmaceutici, biotecnologici e chimici. Tuttavia, a seguito della Brexit, il Governo del Regno Unito non farà più parte dell'Accordo. Nel momento in cui il Regno Unito recederà dall'Accordo, Londra non potrà più ospitare la sezione della divisione centrale e si pone quindi il tema di individuare una nuova sede. Milano è in un'ottima posizione per candidarsi, per almeno due ordini di ragioni. La prima è legata al ruolo di primo piano dell'Italia nel mercato farmaceutico e nel campo dei brevetti: l'Italia è attualmente il maggiore produttore di farmaci in

Europa ed è anche uno dei principali mercati europei per i prodotti medicinali, insieme a Germania, Francia e Regno Unito; inoltre, l'Italia è tra i Paesi europei con il maggior numero di brevetti europei. Il secondo motivo è invece legato alla reputazione di Milano nel settore della proprietà industriale: il capoluogo lombardo già accoglie le migliori figure professionali del settore, tra cui giudici, avvocati e consulenti in proprietà industriale. Inoltre, avrebbe già a disposizione una sede, in quanto già ospita la divisione locale del TUB, e può vantare un'ottima rete di collegamenti e infrastrutture. Insomma, Milano ha tutte le carte in regola per poter avanzare con forza la propria candidatura. Le voci in tal senso non mancano. Tuttavia, è necessaria una maggiore mobilitazione a livello politico, nazionale e regionale, in quanto la sede a Milano del TUB, oltre al prestigio per la città, porterebbe molti benefici economici. Bisogna infatti considerare che i brevetti sono essenziali per le imprese innovatrici, specie in ambito farmaceutico, e che i valori dei contenziosi ad essi relativi sono elevatissimi. Di conseguenza, se Milano ospitasse la sede del TUB, la spesa per il contenzioso brevettuale aumenterebbe esponenzialmente. Non solo: la sede del TUB porterebbe con sé nuovi posti di lavoro per tutte quelle figure professionali – spesso di alto profilo – chiamate a svolgere le più svariate funzioni all'interno del Tribunale. Tutto ciò creerebbe un importante indotto economico, a vantaggio

non solo dei professionisti del settore (studi legali e di consulenza brevettuale), ma anche di chi si occupa di real estate, hospitality, ristorazione, recruitment, ecc. Si tratta di alcuni dei settori che sono stati colpiti più duramente dalla pandemia dovuta al Covid-19 e per di più nella città che ne ha pagato per prima e più di altre le conseguenze economiche. Per Milano e per l'Italia, aggiudicarsi la sede della divisione centrale del TUB assumerebbe quindi un significato ancora più importante in questo particolare momento storico. Occorre quindi attivarsi immediatamente, nonostante le tempistiche per la scelta della nuova sede siano ancora incerte. Le tre attuali sedi del Tribunale sono state individuate in un articolo dell'Accordo sul TUB, che è un accordo internazionale. Per modificare la sede di Londra sarà, quindi, necessario modificare quell'articolo dell'Accordo, il che implica che gli Stati aderenti dovranno riunirsi e rinegoziarlo. Inoltre, la Germania non ha ancora concluso il suo procedimento di ratifica dell'Accordo sul TUB, condizione necessaria per la sua entrata in vigore. Si può tuttavia presumere che la negoziazione sulla nuova sede si aprirà formalmente il prossimo anno, dopo che la Germania avrà ratificato l'Accordo. È, quindi, fondamentale che l'attività di lobbying del Governo italiano e delle autorità locali per promuovere la sede di Milano venga portata avanti al più presto. 📌

*Partner Herbert Smith Freehills

L'IMPATTO DELLA PANDEMIA SUI REATI INFORMATICI

Dal furto di identità ai ransomware-as-a-service. Secondo il report di Interpol nei prossimi mesi assisteremo a un considerevole aumento dei tentativi di sostituzione di persona

di luca mirafiori*



Durante il periodo di lockdown si è registrato un incremento del 250% dei siti di phishing. Trend Micro, la nota multinazionale di sicurezza informatica, ha evidenziato come nel primo trimestre 2020 siano stati consegnati oltre 900.000 messaggi spam a contenuto fraudolento, riconducibili al tema del COVID-19.

La pandemia in corso non è soltanto un grosso problema a livello di sanità ma, come vedremo, sta comportando un grosso rischio per la sicurezza informatica di tutti. La paura del coronavirus è la principale

leva emotiva utilizzata dai cybercriminali. Se da una parte le misure preventive di quarantena hanno mitigato fisicamente gli effetti del contagio, dall'altra hanno favorito la proliferazione di attacchi informatici ai danni di cittadini e organizzazioni. La combinazione tra scarso controllo delle infrastrutture domestiche e la propensione ad accedere a contenuti inerenti il nuovo coronavirus ne ha amplificato gli effetti.

L'Europol (Ufficio europeo di polizia) sta monitorato minuziosamente l'impatto del COVID-19 sulla sicurezza interna

degli stati membri. Dall'analisi effettuata è emerso come le organizzazioni criminali si siano adattate velocemente sviluppando nuove forme di attività illecite online, per sfruttare la situazione di panico e insicurezza. Spiccano particolarmente le azioni mirate all'utilizzo improprio dell'identità digitale delle vittime tramite la sostituzione di persona. La BEC (Business Email Compromise), il phishing e i ransomware si trovano in testa alla classifica. La BEC è risultata essere tra le forme di attacco più utilizzate per la falsificazione di informazioni, ad esempio l'identità all'interno di una rete aziendale o il mittente di un messaggio di

posta elettronica. Proprio perché sfrutta tecniche di ingegneria sociale, ne risulta particolarmente difficile il riconoscimento da parte degli antivirus. Una volta che l'attaccante riesce a impossessarsi dell'identità altrui può venderla nel dark web o utilizzare quest'ultima per intercettare informazioni sensibili all'interno di una rete aziendale, diffondere contenuti falsi e ingannevoli, attuare a sua volta azioni dannose contro altre persone sfruttando le debolezze legate al comportamento umano. Risulta inoltre difficile ottenere un risarcimento a posteriori, proprio perché le parti lese includono sia l'ipotetico attaccante sia la vittima bersaglio della truffa.

L'utilizzo indebito dell'identità digitale è in molti casi accompagnato a forme di phishing e attacchi ransomware. Nel 2019 l'Italia è stato il secondo Paese più colpito in Europa, con il 12,68% dei ransomware di tutto il continente. Ricordiamo che il ransomware si riferisce generalmente ad un malware in grado di rendere inaccessibili i dati dei dispositivi infettati, chiedendo un riscatto (ransom) per ripristinarli. Lo scopo principale è quello di estorcere denaro alla vittima, operando a tutti gli effetti un "sequestro" dei file tramite la cifratura degli stessi.

Il nuovo coronavirus ha contribuito indirettamente alla moltiplicazione nel dark web dei cosiddetti RaaS (Ransomware-as-a-Service). Si tratta di ransomware acquistabili in kit "pronti all'uso" corredati, nelle versioni più avanzate, di dashboard per il controllo sullo stato delle infezioni e dei pagamenti da parte delle vittime. La facilità d'uso e il prezzo conveniente hanno permesso

l'ingresso di nuovi criminali, seppur meno esperti, portando a un aumento considerevole degli illeciti digitali commessi.

Il CNAIPIC (Centro Nazionale Anticrimine Informatico per la Protezione delle Infrastrutture Critiche) ha confermato la presenza di innumerevoli campagne di phishing connesse alla pandemia. La Polizia Postale e delle Comunicazioni scrive:

"[...] è in atto un massivo invio di messaggi email e non solo, del malware infostealer AZORult. [...] i criminali hanno spacciato la minaccia informatica per un'applicazione che mostra la mappa della diffusione del virus nel mondo [...] che risulta particolarmente verosimile a quella ospitata sui sistemi della Johns Hopkins University (ArcGIS). Il virus AZORult, oltre a scaricare ulteriori minacce nelle macchine colpite, è in grado di raccogliere informazioni come nomi e cognomi, password, numeri delle carte di pagamento, disponibilità di wallet di criptovalute e altri dati personali presenti nei browser".

Nel bollettino del 30 giugno 2020 il CSIRT (Computer Security Incident Response Team) istituito presso il Dipartimento delle Informazioni per la Sicurezza (DIS) della Presidenza del Consiglio dei Ministri, scrive: "I cyber criminali tentano di sfruttare le tecnologie che le aziende, pubbliche e private, hanno messo in campo per far fronte alle esigenze lavorative nel periodo di emergenza epidemiologica. Diversi gruppi di malintenzionati nel recente periodo hanno colto l'opportunità di diffondere ransomware come Ragnar Locker, Neflim (aka Nephilim), Clop e Maze colpendo aziende e multinazionali in tutto il

globo. [...] Alcuni gruppi, per massimizzare l'effetto dall'attacco, tendono a esfiltrare i dati dell'azienda colpita con minaccia di pubblicazione o per monetizzare, nel dark web, le informazioni rubate".

Il tema del furto dell'identità digitale e dei dati personali di cittadini e aziende è dunque al centro degli illeciti commessi in questi mesi. Il processo di riconoscimento e autenticazione nel mondo virtuale si fonda sulla combinazione di tre fattori fondamentali: la conoscenza di un pin o una password, il possesso di uno smartphone o un badge e, infine, l'inerenza, ovvero le caratteristiche biometriche come l'impronta digitale o quella dell'iride. L'appropriazione indebita di uno o più di questi fattori comporta un enorme rischio per la protezione della persona nel web.

In conclusione, secondo il report di Interpol - Global landscape on COVID-19 cyberthreat, nei prossimi mesi assisteremo a un considerevole aumento dei tentativi di sostituzione di persona. Questo disastro sociale, prima che informatico, è da imputare prevalentemente alla scarsa preparazione di cittadini e aziende in materia di sicurezza informatica. Proprio per questo motivo, una maggiore consapevolezza dei rischi connessi al mondo digitale sarebbe auspicabile e aiuterebbe certamente a mitigare un fenomeno così pervasivo e pericoloso. 🚨

*Business Developer in Kopjra

Vi invitano a partecipare al

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

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Partecipazione: gratuita

Con il supporto di



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

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

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

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

Valutazione e selezioni: autunno 2020.

Evento di premiazione: autunno 2020.



concorso letterario
i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

la **GIURIA**

Presidente

Francesco Caringella Magistrato e Scrittore

Membri della Giuria

Wanya Carraro Vicepresidente Vicario AIGI e Senior Counsel

Publitalia '80

Nicola Di Molfetta Direttore MAG e Legalcommunity,

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

Federica Fantozzi Giornalista e Scrittrice

Massimiliano Mostardini Chairman Bird & Bird

Laura Pavese Senior Litigation Manager Hewlett-Packard Italiana

Umberto Simonelli General Counsel Brembo

Stefano Simontacchi Presidente BonelliErede

Con il supporto di





LE NUOVE SFIDE DA AFFRONTARE PER DIFENDERE I PROFESSIONISTI

di sandro villani*

Tutelare il lavoro dei propri iscritti e identificare strumenti nuovi per riuscirci deve tornare a essere una priorità per Ordini, Casse e Associazioni che si occupano della tutela del mondo dei professionisti.

Siamo di fronte a un rischio sempre più elevato di dispersione di questo patrimonio di professionalità e non solo perché, in questo momento, i professionisti si trovano ad affrontare uno scenario economico repentinamente mutato e sull'orlo della recessione – senza avere a disposizione strumenti adeguati,

incentivi e indennità concessi ad altri soggetti economici – ma anche per una tendenza, che era già in atto ben prima dell'inizio della pandemia: la scelta di molti, soprattutto dei più giovani, di abbandonare il percorso professionale.

Da una parte il redivivo mito del posto fisso continua ad attrarre molti giovani che si affacciano nel mondo del lavoro e che vedono in un impiego a tempo indeterminato una serie di tutele che, di fatto, sono sempre meno concrete. Basti pensare alle ricadute in tema di ridimensionamento delle



indennità che si avrebbero nel caso in cui lo smart working si trasformasse, come molti prevedono, da situazione di emergenza a contesto usuale di lavoro. D'altra parte, pesano anche le difficoltà affrontate dai professionisti "marginali", ovvero quelli che, a causa dell'andamento di costi e spese fisse, dall'affitto degli studi a tutti gli altri oneri operativi, non riuscirebbero a sopravvivere al di sotto di un certo livello di fatturazione. In entrambi i casi è importante cercare di non perderli, evitando che seguano la tentazione di assunzioni che molto spesso, in cambio di tutele incerte, si rivelano oltretutto poco soddisfacenti, quasi al limite dello sfruttamento, motivo in più per riaffermare, a tutela della fede pubblica, i valori fondanti delle professioni quali l'indipendenza e il decoro.

Cosa si può fare? Quali sono gli strumenti che un Ente di Previdenza può mettere in campo

per mantenere e motivare i propri iscritti?

Il primo passo dovrebbe essere, a mio parere, quello di sostenere l'avvio del percorso professionale con costi contenuti, dando vita a una casa comune che possa essere un punto di riferimento per chi sceglie il lavoro autonomo. Sarebbe bello poter istituire, in collaborazione tra Casse di previdenza, Ordini, Università e mondo imprenditoriale, dei veri e propri incubatori professionali, in cui far vivere ai giovani l'esperienza di nuovi ambiti e nuove modalità di esercizio della professione, sotto la guida e la supervisione di colleghi esperti in specifiche materie, avendo a disposizione strumenti, spazi fisici, banche dati, ma anche e soprattutto l'opportunità di confrontarsi con modelli organizzativi e procedure operative all'avanguardia. Bisogna spingere su innovazione e organizzazione per rispondere tempestivamente alle nuove esigenze dei mercati e coglierne le

opportunità correlate. Un modo per accompagnare i neo-professionisti valorizzando al tempo stesso le expertise già avviate e creando sinergie che possano poi portare a ulteriori sviluppi di business.

In questo senso anche le aggregazioni possono rivestire un ruolo fondamentale per il rilancio della professione e il sostegno reddituale, anche se comportano ancora costi piuttosto alti da sostenere nell'immediato e purtroppo non possono contare su forme di incentivazione.

Certamente, però, il primo passo da compiere dovrebbe andare nella direzione di una maggiore caratterizzazione del nostro reddito come reddito di lavoro, lavoro intellettuale e altamente qualificato, senza la discriminazione che l'aggettivo "autonomo" continua, ingiustificatamente, a comportare rispetto a ai lavoratori dipendenti. 

*Vice Presidente Cassa Dottori Commercialisti

ARBITRATI, NASCE ICA E HA UNA VOCAZIONE DIGITAL

MAG incontra
Giovanni
Giangreco
Marotta,
presidente
dell'associazione.
Focus su
Industria 4.0 ed
e-commerce

di giuseppe salemme

GIOVANNI GIANGRECO MAROTTA

Proprio nelle fasi subito successive all'esperienza del lockdown, la quale, con la chiusura degli uffici giudiziari, ha fatto tornare in primo piano l'esigenza di meccanismi di ADR (*alternative dispute resolution*) diffusi ed efficienti, ecco che emerge un nuovo player italiano nel settore dell'arbitrato. Si tratta di dell'International Chamber of Arbitration – Ica, una nuova camera arbitrale internazionale, già operativa dall'inizio di luglio nella sede principale di Roma e in quella di Milano. Spinoff dell'organismo di mediazione Primavera Forense, Ica si propone come nuovo punto di riferimento per la risoluzione delle controversie b2b, con una particolare vocazione "digital": nelle materie di specializzazione, tra le quali spiccano l'Industria 4.0 e l'e-commerce, ma anche nelle concrete modalità di svolgimento dei procedimenti, tutti *remote friendly*. Tra le personalità coinvolte nel progetto troviamo i professori **Guido Alpa** e **Massimiliano Nisati**, che presiedono rispettivamente il comitato scientifico e il collegio arbitrale di Ica. A presiedere l'associazione è invece l'avvocato **Giovanni Giangreco Marotta**, che ha raccontato a MAG l'approccio di Ica al mondo della risoluzione delle controversie alternativa, cercando al contempo di sfatare alcuni dei miti e delle false concezioni che circondano l'istituto dell'arbitrato.

Qual è il vostro posizionamento rispetto alle realtà arbitrali già esistenti?

Il nostro progetto è ambizioso, come dimostra il panel di professionisti che lo hanno sposato, tutti professori ordinari delle principali università italiane. Porsi oggi limiti territoriali sarebbe una scelta anacronistica e d'altra parte Ica cura arbitrati internazionali. Abbiamo pensato che fosse opportuno affiancare l'offerta di organismi come la Cam di Milano o anche la Icc di Parigi – organismi già radicati – per offrire a tutto il territorio, Nord compreso (abbiamo una sede anche a Milano) l'opportunità di risolvere controversie commerciali tra imprese nazionali e internazionali in tempi brevi e costi predeterminati. È il compito di tutte le camere arbitrali, ma è un compito che oggi ha bisogno di essere rafforzato.

L'idea di fondare l'Ica è stata in qualche modo collegata al lockdown e alla chiusura degli uffici giudiziari?

In realtà il progetto era già nato almeno un anno fa. Ma è stato perfezionato durante il lockdown, che ha

interrotto l'attività di mediazione a cui mi dedico quotidianamente e quindi ci ha dato il tempo di concentrarci sul progetto e coinvolgere tutti i professionisti che vi hanno aderito. Formalmente, l'associazione Ica è nata a marzo 2020, ed è ora già pienamente operativa: siamo già in contatto con camere di commercio, ambasciate e colleghi esteri che si sono dimostrati interessati a inserire la nostra clausola nei loro contratti internazionali; specialmente nei paesi asiatici.

In che modo il suo background nel campo della mediazione sarà utile ad Ica?

Sarà essenziale per velocizzare ancora di più i procedimenti. Abbiamo infatti disegnato un nuovo modello di clausola multi-step, che spiega i suoi effetti in due momenti: a fronte di un inadempimento contrattuale, dapprima sarà previsto l'esperimento di un tentativo di conciliazione, che potrà permettere di ottenere risultati in tempi e costi ancora minori, avendo comunque il valore di titolo esecutivo; non dovesse essere così, il procedimento potrà proseguire in camera arbitrale.

Quanti professionisti fanno parte dell'Ica allo stato attuale?

Attualmente sono dieci: tutti professori universitari di alta caratura e professionalità importanti. E manterremo questa linea anche per ogni crescita futura: professionisti di livello che offrano un servizio di livello.

Nel comunicato stampa di presentazione del progetto parlate dei "falsi miti che ammantano l'istituto arbitrale". Può farcene un esempio?

Il primo che mi viene in mente è sicuramente che l'arbitrato è un mezzo costoso. Ovviamente tutto è relativo, ma le nostre tariffe, ad esempio, sono illustrate sul nostro sito in maniera assolutamente trasparente e nelle dispute che non superano i 25mila euro di valore il costo massimo non supera i 2mila euro, cioè meno del 10% del valore della controversia. Quindi, per quanto il nostro target principale siano le grandi aziende, non è vero che si tratta di uno strumento elitario: anche le pmi con una visione di lungo termine possono rendersi conto che si tratta di uno strumento assolutamente flessibile e adattabile alle loro esigenze e che quindi può convenirgli, soprattutto in un periodo come questo in cui la giustizia ordinaria è rallentata; anzi per lo più ferma. ■



L'ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI ENTRA NELLE PROCEDURE CONCORSUALI

di roberto marinoni*



Il Tribunale di Milano ha riconosciuto con un vero e proprio *revirement* la natura concorsuale degli accordi di ristrutturazione dei debiti (art. 182 bis l.fall.), colmando in questo modo il contrasto apertosi con la Corte di Cassazione (le pronunce di quest'ultima erano la n. 1182, 1896 e 9087 del 2018).

La decisione, attesa l'autorevolezza del giudice di merito che l'ha pronunciata, ma in particolare la motivazione che ha accompagnato il percorso decisionale, ha prodotto nell'immediato considerevoli effetti pratici. Vero è infatti che,

in virtù di questa pronuncia, il sistema ritrova piena armonia, sia in senso orizzontale (quando si passi da un accordo di ristrutturazione ad una proposta concordataria: quindi tra procedure minori), sia in senso verticale (quando si passi da un accordo alla procedura maggiore di insolvenza). E si tratta di un'armonia fondata sul pieno riconoscimento della prededucibilità in capo ai crediti sorti in occasione ed in funzione dell'accordo di ristrutturazione, oltre i casi specifici (principalmente: finanziamenti in esecuzione, finanziamenti

finalizzati alla presentazione, finanziamenti per la prosecuzione dell'accordo: artt. 182 *quater* e 182 *quinquies* l.fall.), e semplicemente definiti secondo il principio cardine della prededuzione di cui all'art. 111, co. 2, l.fall.

In virtù del passo interpretativo compiuto, i professionisti e gli *advisor* che abbiano operato per la costruzione di un accordo, poi non andato a buon fine e scaduto in una procedura maggiore, non dovranno più temere gli effetti della discontinuità tra le procedure, essendo invece stata affermata la continuità-consecuzione tra di esse. Le prestazioni rese in occasione ed in funzione dell'accordo vedono così riconosciuta la natura prededucibile nella successiva procedura (maggiore) aperta con la formale dichiarazione di insolvenza.

I PASSAGGI LOGICI DELLA DECISIONE.

Si deve ricordare che per lungo tempo agli accordi di ristrutturazione sono stati visti

come un ibrido tra la massima espressione dello strumento privatistici di composizione stragiudiziale della crisi (il famoso piano di risanamento di cui all'art. 67, lettera d, l.fall.) e le soluzioni concordatarie, negandone tuttavia la natura concorsuale: per l'assenza di un procedimento di apertura, della nomina di un G.D., della fase di voto dei creditori, del rispetto formale della *par condicio*. L'antica impostazione è stata oggi superata dal Tribunale di Milano attraverso il seguente, adamantino, ragionamento. E così:

- a. dalla sua introduzione nel sistema (2005) l'istituto dell'accordo di ristrutturazione dei debiti si è arricchito di profili tipici del concordato. Nel 2007 è infatti comparso il divieto di azioni esecutive durante la fase di omologa, poi esteso alla fase delle trattative; e parimenti la documentazione necessaria per l'esame in sede di omologa si è allineata a quella propria del

concordato, di cui all'art. 161 l.fall.;

- b. nel 2012 si è precisato che l'attestazione, come nel concordato, deve cadere sulla veridicità dei dati oltre che sulla fattibilità; si è introdotto il divieto di prelazioni ove non inserite nel piano e non omologate; ma soprattutto si è introdotta la possibilità di switch (182 bis, 8 co.), cioè di passaggio dall'accordo alla proposta concordataria nel termine di stay per il deposito;
- c. nel 2015, con l'art. 182 *septies*, il legislatore ha creato la firma dell'accordo con intermediari finanziari, introducendo la possibilità di coartare l'adesione del 25% dissenziente, ove il 75% degli stessi fosse a favore dell'accordo;
- d. il rispetto della *par condicio* non risulta più questione esiziale, allorché dal 2005 si è riconosciuta nel concordato la legittimità della definizione di classi di creditori con trattamenti differenziati, fondata sulla omogeneità dell'interesse economico e non sulla identità di situazione giuridica;
- e. lo sviluppo del diritto comunitario, infine, depone a sua volta per l'interpretazione prescelta. Sia il regolamento 848 del 2015 UE, sia la direttiva del 2019 prevedono l'accordo di ristrutturazione tra le procedure concorsuali (All. A), quale istituto fondamentale per il dispiegarsi dell'*early warning* e degli strumenti di allerta preventivi dell'insolvenza. 

*Studio Edoardo Ricci



CLIFFORD CHANCE: UNA MOSTRA VIRTUALE PER IL PRIDE

Da luglio lo studio ospita un'esposizione digitale d'arte che esplora le tematiche LGBT+

di Ilaria Iaquina



FERDINANDO POSCIO



Una mostra d'arte virtuale per celebrare il Pride. È un'iniziativa dello studio legale Clifford Chance che, nonostante l'emergenza sanitaria, ha voluto mostrare supporto alla comunità LGBT+ contro le discriminazioni. L'idea deriva dalla Arcus Pride Art Exhibition, un'esposizione organizzata ogni anno nelle diverse sedi dello studio, la cui realizzazione quest'anno è stata rinviata a causa del Covid-19.

A partire dal 1 luglio, sul sito dello studio, nella sezione Arcus, saranno visibili una ventina di opere di varia natura – dipinti, installazioni, fotografie, pannelli pubblicitari e video – firmate da 13 artisti che esplorano da vicino le tematiche dell'identità di genere.

«L'obiettivo – spiega **Ferdinando Poscio**, partner di Clifford Chance e responsabile del Diversity Committee dello studio in

Italia – è stimolare i visitatori, suscitando riflessioni sulla natura del cambiamento, inteso sia come trasformazione individuale e fenomeno sociale e sui conflitti, le difficoltà ma anche le gioie e le libertà acquisite nell'arco degli anni dalla comunità LGBT+».

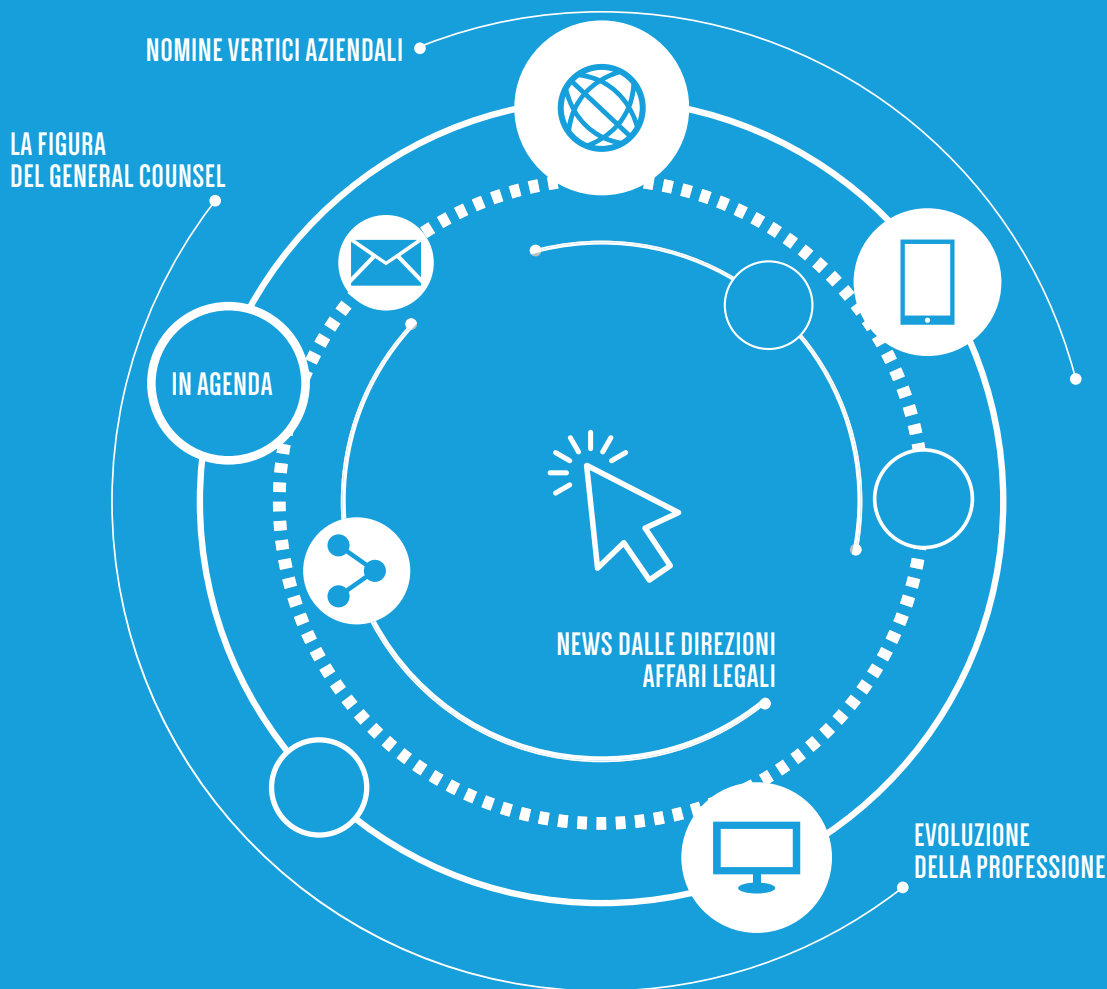
Lo studio non è nuovo all'impegno nei confronti dell'orgoglio arcobaleno. Socio Parks dal 2011, Clifford Chance è stato partner della manifestazione MilanoPride dal 2015 al 2018 e nel 2019 ha sostenuto in qualità di partner la manifestazione il Festival MIX Milano. L'insegna inoltre ha dato vita al "Gruppo Arcus", che rappresenta la comunità interna LGBT+ a livello globale, e dal 2015 ad "Arcus Allies" un programma per i collaboratori desiderosi di manifestare il proprio sostegno ai diritti della comunità LGBT+ e promuovendone l'integrazione. Inoltre, Clifford Chance organizza formazioni interne, eventi e attività pro-bono a sostegno della comunità.

Gli studi legali possono giocare un ruolo importante nella difesa dei diritti fondamentali. «La tutela della libera espressione individuale dev'essere uno degli elementi fondanti di qualsiasi società e luogo di lavoro. Crediamo che il contesto lavorativo debba essere aperto, accogliente e che la diversità vada ricercata e valorizzata come elemento distintivo e stimolo al confronto e all'innovazione. Questi sono i principi che già da tempo abbiamo integrato nel nostro modello di business e sulla base dei quali agiamo al fine di generare un cambiamento positivo non solo all'interno dello studio, ma nella società nel suo complesso», conclude Poscio. 🏳️‍🌈



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

GIANPAOLO ALESSANDRO

GENERAL COUNSEL CHAMPIONS LIST 2020

La Best 50 dei legali d'azienda protagonisti dell'ultimo anno, secondo inhousecommunity.it

di Ilaria Iaquina

Anno nuovo, sfide nuove. Ed è più vero che mai in questo 2020, che passerà alla storia per aver scombinato, con il Covid-19, i programmi di diverse direzioni affari legali, richiedendo ai general counsel di cambiare velocemente priorità e supportare l'azienda in nuove attività in risposta all'emergenza e al suo post. Una crisi, che per i leader del mercato, si è trasformata nell'ennesima occasione per riemergere ancora più forti e mettersi alla prova assumendo nuovi ruoli.

Ma a parte l'ultimo periodo segnato dall'epidemia, altri lunghi e intensi mesi di lavoro sono trascorsi per i giuristi d'impresa tra questa General Counsel Champions List e quella del 2019. E dunque anche stavolta troverete indicazione dei **dossier** più importanti ai quali hanno lavorato negli ultimi 12 mesi. Dalle grandi operazioni (fusioni e acquisizioni, quotazioni, emissioni obbligazionarie, cartolarizzazioni e ristrutturazioni), alle partnership, ai progetti e ai contenziosi. Tutte **attività per le quali hanno diretto con successo e lungimiranza la regia legale** e che valgono loro l'inserimento nella classifica insieme agli altri criteri fissati lo scorso anno: la popolarità, la leadership e la carriera.

Per **popolarità** si intende il prestigio che hanno saputo costruirsi nel mercato legale, guadagnandosi un'alta reputazione tra i colleghi in house e gli avvocati d'affari. **La socialità e l'impegno verso la categoria professionale**, in questo, sono fondamentali. Li rendono infatti visibili alla comunità senza relegarli al lavoro, seppure assolutamente centrale e decisionale, "solo" in ufficio. Sono ciò che **li trasforma da notevolissimi professionisti di grandi aziende in autorevoli e riconosciuti influencer** in grado di condizionare le scelte dell'intera anima legale italiana, studi legali inclusi.

Ad accomunarli è inoltre la **leadership**. Quelli che seguono **non sono solo avvocati d'azienda, ma manager che contribuiscono quotidianamente ai successi dell'organizzazione** – guidando una direzione, un team o una divisione legale e lavorando all'efficientamento dei servizi, all'implementazione di tecnologie, o a trasformazioni benefiche per il legal, le altre divisioni e, soprattutto, le finanze del gruppo – **o della professione**, impegnandosi fattivamente per una sempre maggiore affermazione dei colleghi.

E infine, c'è una **carriera di eccellenza**, in una stessa azienda o in diverse realtà di primo piano. Promozioni e incarichi crescenti, in Italia e anche all'estero.

La classifica che segue è il risultato di una riflessione accurata su tutti questi criteri e mette in fila i giuristi d'impresa in base al loro posizionamento sui singoli aspetti, secondo l'osservazione di inhousecommunity.it.



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

Italia

5^a Edizione

15.10.2020 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO PREFERITO

in collaborazione con **CHIOMENTI**

Partner

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

 **CASTALDI PARTNERS**
1996

CLEARY GOTTlieb

Deloitte.
Legal

 **DLA PIPER**

 **GEBBIA BORTOLOTTI**
ASSOCIATI

 **GreenbergTraurig**
Santa Maria

 **Hogan
Lovells**

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 **orrick**

 **CRSINGER ORTÙ**
AVVOCATI ASSOCIATI

STUDIO LEGALE DIODÀ

#ihcommunityAwards 

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

▲ 2

01. GIANPAOLO ALESSANDRO

Società UniCredit

Ruolo Group General counsel e segretario del cda

LEADERSHIP. Quest'anno ha messo la firma su una delle maggiori innovazioni che ha sorpreso il mercato dei servizi legali: la creazione, in partnership con Nctm e La Scala, di UniQLegal uno studio legale dedicato ad alcune esigenze legali specifiche della banca: il contenzioso passivo e la consulenza legale ricorrente. Insomma, grazie a lui UniCredit si è fatta uno studio legale.

POPOLARITÀ. È molto apprezzato dalla community legale intera. Molto presente alle tavole rotonde delle associazioni di categoria.

DOSSIER. Ha seguito la regia legale di diverse operazioni di m&a per circa 3,6 miliardi di euro. Tra queste, le cessioni del 35% di Fineco e della quota dell'8,4% in Mediobanca e la riorganizzazione della presenza di UniCredit in Turchia attraverso la vendita del 12% di Yapi Kredi. Nello stesso periodo ha lavorato a più di 250 operazioni di cessione di crediti per circa 9,6 miliardi.

Attento ai temi di digitalizzazione ha supportato la banca nei progetti di innovazione tecnologica e modello di business. Di particolare rilievo, per complessità e valore: la rinegoziazione dell'outsourcing dell'infrastruttura di rete con IBM e delle piattaforme di pagamento in Austria e Germania con WordLine; gli accordi con Microsoft, Google, altri player IT e fintech per l'utilizzo di soluzioni cloud o di AI a supporto di processi aziendali. Infine, ha attivamente contribuito affinché la divisione CIB della Banca si confermasse tra i protagonisti nel mercato degli eurobond e dei prestiti sindacati della regione Emea.

CURIOSITÀ. La sua squadra del cuore? La Juve.



02. NICOLA VERDICCHIO

Società Pirelli

Ruolo Senior vice president and chief legal officer

LEADERSHIP. In azienda la sua reputazione lo precede. È riconosciuto per la sua grande professionalità, l'alto standing

e la ricercatissima dote di saper fare davvero la differenza, rivelandosi prezioso, col suo fiuto per gli affari, per il gruppo.

POPOLARITÀ. Anche tra gli avvocati d'affari e i giuristi d'impresa il suo nome è noto e rispettato. Ha una fortissima personalità. Chi lo apprezza, lo cerca per consigli di qualsiasi tipo, dalla gestione di una questione delicata a un parere su un giurista d'impresa più giovane che vuole assumere. Di fatto, è una persona esigente e competitiva e agli eventi mondani si fa vedere col contagocce.

DOSSIER. Ha gestito, lato legal diverse operazioni straordinarie in Europa e una complessa ristrutturazione della joint venture in Indonesia volta a ristabilire l'equilibrio finanziario della società locale, attraverso una ricapitalizzazione e rivisitazione degli accordi tra i consoci, il rifinanziamento del debito e la ridefinizione dei rapporti commerciali tra la JV e i soci. Inoltre, ha gestito diverse operazioni di finanziamento del gruppo, tra cui quello che ha portato a una nuova linea di credito da 800 milioni con scadenza a 5 anni, interamente "sustainable", ossia parametrato agli obiettivi di sostenibilità economica e ambientale del gruppo. Un finanziamento che ha consentito di migliorare le condizioni economiche del debito di Pirelli, pur nel difficile contesto dell'emergenza Covid-19

▼ 2



03. GIULIO FAZIO

Società Enel

Ruolo Direttore affari legali e societari

LEADERSHIP. Stimola in suo team a fare innovazione proponendogli sempre nuove sfide. Un esempio? Il format degli "(Il)legal games" che consente alla direzione affari legali di fare ricerca su temi legali di interesse dell'azienda.

POPOLARITÀ. Nell'ultimo anno la sua popolarità è aumentata considerevolmente sia tra i giuristi d'impresa, complice l'avvicinamento alle tematiche di interesse per la

categoria professionale, che tra i partner degli studi legali. È diventato un *trend setter* della professione, per questo quando si parla di giuristi d'impresa viene sempre interpellato dalla community legale.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha lavorato alla regia legale di diverse attività, tra cui l'emissione del primo SDG Bond, uno strumento finanziario completamente nuovo (e che oggi vari emittenti stanno replicando dopo che ne sono state "certificate" le caratteristiche) legato alla realizzazione di alcuni obiettivi del global compact che, in caso di fallimento, comporta un aumento degli interessi applicati. Sul fronte giudiziale e stragiudiziale ha seguito la difesa della rete di Goias in Brasile dai tentativi di espropriazione da parte del governo locale. Inoltre, ha lavorato alla ristrutturazione degli asset italiani con la creazione della holding del gruppo.

CURIOSITÀ. Ha varie licenze di pilota e vola su ogni mezzo (dagli idrovolanti, agli alianti, agli aerei).



04. ANTONIO CANGERI

Società Assicurazioni Generali

Ruolo Group general counsel

DOSSIER. Sempre in prima linea sul fronte m&a tra le attività che lo hanno coinvolto quest'anno: l'acquisizione in Portogallo del 100% della compagnia Seguradoras Unidas e della società di servizi AdvanceCare da Calm Eagle Holdings Sarl e Calm Eagle Parent Holdings II Sarl; l'acquisto di una quota di maggioranza in Altaprofits tramite Cosevad. Ha inoltre curato gli aspetti legali del deal con Cattolica Assicurazioni che ha reso Generali azionista del gruppo con una quota del 24,4% del capitale. Ha infine lavorato alla direzione legale della doppia operazione di riacquisto di titoli per 1 mld e di lancio del primo green bond del gruppo del Leone che ha poi portato allo sviluppo del primo "Green Insurance Linked Securities Framework" (Green ILS Framework), in linea con la strategia di sostenibilità del Gruppo. La sua direzione legale ha inoltre raggiunto quest'anno un accordo con BTG Pactual che pone fine all'arbitrato per la cessione di BSI.

POPOLARITÀ. Si fa vedere molto poco in giro. Il lavoro sui dossier del gruppo è la sua assoluta priorità.



05. ANDREA PARRELLA

Società Leonardo

Ruolo Group general counsel

LEADERSHIP. Per la sua direzione legale, composta da circa 270 risorse, ha scelto la via dell'innovazione. È uno dei pochi general counsel italiani che per efficientare i processi ha investito nelle legal operations dal lontano 2014. Inoltre, da quattro anni a questa parte organizza annualmente il Compliance Council, delle giornate di

confronto e approfondimento nei vari siti italiani delle divisioni del gruppo a cui partecipano il top management, esperti nazionali, rappresentanti delle autorità di controllo, del mondo universitario e della magistratura.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha coordinato la regia legale di diverse attività. Tra le principali: la commessa del valore complessivo di circa 2,4 miliardi di dollari con cui Leonardo si è aggiudicata la fornitura di elicotteri da parte dell'USAF, gli MH139 derivanti dall'AW139 attraverso il prime contractor Boeing; l'acquisizione della società elicotteristica Kopter attraverso al quale la divisione elicotteri; la commessa per la fornitura di addestratori M-345 all'AMI; e la costituzione, attraverso la controllata Leonardo International, di una JV in Brasile con Codemar nella realizzazione di progetti per la sicurezza e la resilienza urbana.

CURIOSITÀ. È inseparabile dalla sua vecchia Vespa



06. SANDRA MORI

Società Coca-Cola

Ruolo Data privacy officer Europe

POPOLARITÀ. Paladina dei diritti delle donne è l'indiscussa *role model* di molte giuriste e non solo. L'ala femminile di tutto il mondo del business la segue sin dai tempi della presidenza di Valore D (2016-19).

LEADERSHIP Guida un team formato in ugual misura da professionisti IT e legali. Una squadra che dialoga col business e che non fa ricorso a consulenze esterne. Il set-up del suo ufficio è abbastanza unico ed è considerato una best practice europea.

DOSSIER. Il suo ruolo è strutturare la funzione del DPO affinché la protezione dei dati diventi un valore in più che l'azienda offre al consumatore. Ha automatizzato per la sua squadra la grande maggioranza dei processi, dalla creazione e aggiornamento dei registri dei trattamenti per ognuna delle società di Coca Cola in Europa (in collegamento con i DPIA/PIA) alle richieste di accesso dei consumatori, all'aggiornamento delle notices. Inoltre, ha da poco iniziato ad applicare il "legal design thinking" all'analisi delle problematiche segnalate dal network: si forma un piccolo gruppo che sviscera il problema fino ad arrivare alla "causa primigenia" e ne propone la soluzione concreta e finale.

CURIOSITÀ. Fino a 28 anni è stata una body builder professionista.

PARTNER **BonelliErede**



COVID-19: CHALLENGES FOR IN-HOUSE LAWYERS IN THE MENA REGION

WEDNESDAY 22 JULY 2020 - 5:00 PM (Central European Time)

With the participation of:



Riccardo Biciato
Partner
BonelliErede, Cairo, Egypt



Mohamed Elmogy
General Counsel Middle East and North East Africa
Siemens, UAE



Radwa Elsaman
Legal Consultant, *SOFRECO, France*
Professor of Law, *Cairo Univ. Law, Egypt*



Hazem El Toukhy
Head Legal and Integrity Egypt, North & Central Africa
ABB, Egypt



Reham Naeem
Country Head of Legal
Novartis, Egypt



Mahmoud Shaarawy
Group Legal Director
Elsowedy Electric, Egypt



Moderator
Ilaria Iaquinta
Senior Editor
LC Publishing Group & Iberian Legal Group

REGISTER



For information: giulia.vella@lcpublishinggroup.it



▲ 7

07. ALESSANDRO TONETTI

Società Cassa depositi e prestiti

Ruolo Vice Direttore Generale e Chief Legal Officer

DOSSIER. Nel 2019 ha lavorato alla regia legale di 16 operazioni straordinarie in equity (per un controvalore pari a circa 3 miliardi); 11 operazioni di investimento in fondi (per 1,6 miliardi). Tra queste l'acquisizione di partecipazioni in: WeBuild (nell'ambito del Progetto Italia), SIA (da banche e fondi), Invitalia Ventures SGR (ora CDP Venture Capital SGR; nell'ambito del Progetto Fondo Nazionale Innovazione a sostegno del settore del *venture capital*) e nel Fondo Italiano d'Investimento SGR (a sostegno del settore del *private equity*). Ha inoltre contribuito, lato legal, alla capitalizzazione di Ansaldo Energia e alla stipula delle joint venture con Eni nel settore delle energie rinnovabili (Progetto FER) e con Eni Rewind nel settore della produzione di bio-combustibili, bio-olio e bio-metano da rifiuti organici (progetto waste to fuel).

LEADERSHIP Guida una squadra composta da 67 persone.

POPOLARITÀ. Rifugge dalla mondanità, ma gli avvocati d'affari lo conoscono e lo stimano. Chi lavora con lui sa che non è un cliente come tutti gli altri. Le esigenze di un'istituzione del resto non sono simili a quelle di una multinazionale privata.



▼ 3

08. PIER GIUSEPPE BIANDRINO

Società Edison

Ruolo General counsel - direttore legal e corporate affairs

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha curato, tra le altre cose, gli aspetti legali delle acquisizioni: a luglio scorso da HomeServe del 49% del capitale non ancora in possesso di Edison di Assistenza Casa (società di cui il

gruppo aveva acquisito il 51% nel 2017); a dicembre 2019 da EDF Renouvelables Services SAS del 70% del capitale azionario di EDF EN Services Italia, di cui Edison già deteneva il 30%, raggiungendo la totalità del capitale in entrambe le operazioni. Quest'ultimo deal in particolare ha trasformato Edison nel secondo operatore eolico in Italia, ponendo per la società le basi per uno sviluppo significativo nel fotovoltaico. Sta seguendo lato legal la vendita di Edison Exploration and Production e delle sue partecipazioni nel settore esplorazione e produzione di idrocarburi (olio e gas naturale) a Energean, un'operazione dall'enterprise value pari a 284 milioni di USD, il cui closing è atteso entro l'anno.

LEADERSHIP Il suo raggio d'azione in Edison è ampissimo. In azienda è un vero business partner a cui viene affidato grande potere decisionale.



09. ELISABETTA SCOSCERIA

Società Ferrovie dello Stato Italiane

Ruolo Direttore general counsel, affari societari e compliance

DOSSIER. Tra i dossier più rilevanti seguiti negli ultimi 12 mesi – oltre a quelli di Alitalia, alla cessione di Centostazioni Rail e alla riorganizzazione delle partecipate estere Netinera, Trainose – c'è la riorganizzazione dell'intero perimetro delle attività ICT del Gruppo, con conferimento e scissioni di rami dalle rispettive società in un nuovo unico soggetto/process owner: la neocostituita FS Technology, che ha richiesto, oltre all'analisi degli aspetti legali, anche quella dei profili regolatori.

A livello internazionale, inoltre, ha curato la regia legal della partecipazione a diversi progetti e gare del gruppo e alla costituzione di Fs International SpA, un veicolo societario ad hoc.

LEADERSHIP Nel suo team a oggi ci sono 50 professionisti. Una squadra che coordina quotidianamente sui fronti legale, societario e compliance. Inoltre, continua a seguire funzionalmente le direzioni legali delle controllate del gruppo.

CURIOSITÀ. Ha una grande passione per il pittore Edward Hopper e i fari.

▲ 2



10. MARCO REGGIANI

Società Snam

Ruolo General counsel, segretario del cda, membro del comitato di direzione e dei consigli di amministrazione di Snam Rete Gas e Stogit

DOSSIER. In sei mesi ha diretto la regia legale di cinque operazioni legate a nuovi business di transazione energetica. Sul fronte m&a a febbraio ha chiuso, lato legal, l'acquisizione della partecipazione del 49,07% del capitale sociale di OLT Offshore LNG Toscana. A marzo ha ottenuto una sentenza al Consiglio di Stato che riporterà nelle casse del gruppo 40 milioni. Ha realizzato una piattaforma di risk assurance e compliance integrata che riorganizza i rischi e i controlli prevedendo azioni di rimedio che è considerata una best practice. Lato governance, ha portato Snam a essere quest'anno la prima società quotata italiana a dotarsi di un comitato ESG (Environmental, Social, Governance) all'interno del consiglio di amministrazione e a inserire la gender diversity all'interno dello statuto. Infine, nel solo 2019, la direzione legale ha condotto oltre 5mila verifiche reputazionali su controparti e partner.

CARRIERA. A ottobre scorso è diventato vicepresidente del comitato anticorruzione del gruppo business dell'Ocse (è anche l'unico italiano).

CURIOSITÀ. È appassionato di basket.

=



11. PAOLO QUAINI

Società Alitalia

Ruolo Group general counsel

LEADERSHIP Se la gestione dell'emergenza Covid-19 è un dossier comune alle direzioni legali di tutte le aziende, l'industria del trasporto aereo è stata tra le più impattate dalla pandemia (con un calo di fatturato mondiale annuo stimato in oltre 250 miliardi di USD). Quaini ha coordinato il team nella gestione del lockdown e

del servizio di trasporto, fornendo linee guida all'azienda messa a dura prova dell'emergenza sanitaria.

DOSSIER. Fornisce supporto nell'attuazione del programma di cessione di Alitalia. Negli ultimi 12 mesi ci sono stati prima gli intensi negoziati col consorzio FS, Delta e Atlantia, conclusisi con un nulla di fatto; poi con l'insediamento del commissario unico Leogrande l'emissione di un nuovo bando di gara per la vendita, e infine la decisione del governo di nazionalizzare Alitalia. Ora è impegnato nell'attività strumentale alla realizzazione di questo obiettivo.

Nello stesso periodo ha inoltre gestito, tra le altre cose, lo scioglimento della jv transatlantica con Delta Airlines e Air France/KLM, la costituzione di una nuova collaborazione bilaterale con Delta Airlines e il progetto dei controlli biometrici con Sea per lo scalo milanese di Linate.

CURIOSITÀ. Ama i buoni vini, ai quali è stato educato da un fratello enologo.

▼ 3



12. UMBERTO SIMONELLI

Società Brembo

Ruolo Chief legal & corporate affairs officer - board secretary

LEADERSHIP In azienda segue l'organizzazione di tutti gli eventi societari della quotata e delle controllate e partecipa personalmente ai comitati di business della capogruppo. Conduce col suo team studi avanzati a livello globale sull'evoluzione normativa dei veicoli elettrici, autonomi e delle applicazioni di AI (artificial intelligence) per rimanere aggiornati sullo stato dell'arte e assicurarsi le best practice del settore. Molto attento alla digitalizzazione, fa di tutto per rendere sempre più intelligente la sua direzione legale.

DOSSIER. Con il Covid-19 ha gestito: la riapertura degli stabilimenti e gli adempimenti di sicurezza e ambiente che hanno consentito a Brembo in Italia e in Europa di riaprire appena possibile nel pieno rispetto dei protocolli; le relazioni legali-contrattuali con clienti fornitori a livello globale durante la crisi con zero contenziosi. Quest'anno ha inoltre condotto diverse azioni anticontraffazione tutte positive in Medioriente e ha vinto un contenzioso rilevante in Cina.

Quest'anno si occupato anche delle attività per l'attuazione, dal 2021, del nuovo codice di autodisciplina delle quotato.

CURIOSITÀ. Quest'estate andrà a lavorare come uomo di fatica in un rifugio alpino.



▲ 12

13. AGOSTINO NUZZOLO

Società Tim

Ruolo General counsel; direttore della funzione legal, regulatory and tax e segretario del consiglio di amministrazione.

DOSSIER. Tra i dossier legali chiave da lui seguiti negli ultimi 12 mesi c'è quello di Inwit, per cui ha lavorato all'integrazione con Vodafone Towers, al collocamento e poi alla cessione delle azioni dell'operatore. Ha lavorato all'acquisizione di Noovle (e controllate), alla linea di credito revolving da 1,7 miliardi, alle trattative con KKR per lo spin-off della rete secondaria. La sua squadra ha inoltre gestito un'enorme mole di contenziosi e, lato fiscale, ha ottenuto anche degli accordi favorevoli per l'azienda con l'Agenzia delle Entrate. Nello stesso periodo ha seguito due partnership particolarmente innovative: quella con Google sul cloud e quella con Santander per costituire una JV che offre servizi di credito al consumo ai clienti di Tim in Italia.

LEADERSHIP. In Tim coordina le aree legal, regulatory e tax guidando un team di 140 professionisti.

CARRIERA. È entrato nel cda di Inwit e in quello di Tim Brazil.

CURIOSITÀ. Il suo sport? L'equitazione.



NEW

14. ELISABETTA PAGNINI

Società Intesa Sanpaolo

Ruolo Group General Counsel

CARRIERA. Ha iniziato la carriera nel libero foro prima a Berlino nello studio Oppenhoff & Rädler e poi a Milano in Freshfields. Dal 2002 al 2013 ha lavorato per Allianz Italia come general counsel and head of institutional relations. È entrata in Intesa

Sanpaolo nel 2013, assumendo negli anni responsabilità in vari ambiti legali, fino a salire alla guida della direzione dall'ottobre 2019, a seguito dell'uscita di Elisabetta Lunati.

LEADERSHIP Guida oltre 360 legali. Nella direzione ha avviato almeno un paio di trasformazioni: più sinergie, consolidando il team internazionale e valorizzando la collaborazione crossborder; e la creazione di una nuova squadra dedicata all'innovazione.

DOSSIER. Tra le operazioni seguite: il protocollo di collaborazione con la protezione Civile e il Commissario Straordinario Covid-19 per la destinazione e gestione della donazione di 100 milioni, finalizzata al sostegno del Sistema Sanitario Nazionale anche tramite la creazione di nuovi ospedali e posti di terapia intensiva.

CURIOSITÀ. È appassionata di teatro di prosa.



▲ 9

15. RICCARDO QUAGLIANA

Società Banca Monte dei Paschi di Siena

Ruolo General counsel - segretario del consiglio di amministrazione - vicepresidente del cda di Banca Widiba e consigliere di MPS Capital Services.

LEADERSHIP. È a capo delle aree legale societario e segreteria generale, suddivise a loro volta in diversi servizi e settori. Oltre a queste, al responsabile affari legali rispondono le funzioni penale, contabile e contenzioso. Il suo team è composto da circa 200 avvocati tra le sei aree territoriali della banca.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha lavorato agli aspetti legali di diverse attività che hanno coinvolto la banca. Tra questi: il via libera alla bad bank con Asset Management Company (Amco) che ne ha acquistato il controllo, ripulendo il bilancio dell'istituto toscano dai crediti deteriorati.

Ha inoltre lavorato, sempre lato legal, a una delle maggiori operazioni dell'anno: la cessione di Sorigenia a F2i/Asterion; Banca Mps è infatti azionista di Nuova Sorigenia Holding la società che controllava il 99,9% del capitale di Sorigenia e che ha accettato l'offerta dei due fondi.

Ha infine curato gli aspetti legali del programma obbligazionario miliardario, per menzionare alcune delle ultime emissioni: i prestiti unsecured da 750 milioni di gennaio e quello da 500 milioni dell'estate scorsa.



16. TANYA JAEGER DE FORAS

Società Whirlpool Corporation

Ruolo Deputy General Counsel & Interim Global Chief Compliance Officer

CARRIERA. È stata promossa, a ottobre scorso, al ruolo globale di deputy general counsel. Con l'incarico è diventata direttamente responsabile, oltre che della direzione legale Emea, di quelle di Nord America e Asia e della supervisione strategica di quella dell'America Latina. In aggiunta, a partire da gennaio ricopre anche la posizione di chief compliance officer.

LEADERSHIP. La sua influenza in azienda cresce di anno in anno. Al momento sta contribuendo alla riprogettazione per efficacia ed esperienza della direzione legale globale.

DOSSIER. Diversi i progetti che ha seguito negli ultimi 12 mesi: il piano industriale italiano, con la reindustrializzazione dei siti produttivi di Napoli (Whirlpool) e Torino (Embraco); la gestione della difesa della società (per responsabilità di prodotto) nell'inchiesta che ha seguito l'incendio del 2017 della Grenfell Tower di Londra; la difesa della società in un'indagine in Cina.

CURIOSITÀ. Dopo 11 anni in Italia si appresta a tornare negli Stati Uniti per lavorare dalla sede centrale della Whirlpool Corporation.



17. ANTONIO CORDA

Società Vodafone Italia

Ruolo Direttore affari legali, membro del comitato esecutivo e membro del consiglio di amministrazione.

DOSSIER. Gli ultimi 12 mesi lo hanno visto seguire da vicino l'operazione che ha portato alla fusione di Vodafone Towers in Inwit, il successivo collocamento e la cessione delle azioni detenute nell'operatore.

L'assemblea ordinaria degli azionisti di Inwit lo ha inoltre nominato nel cda. Ha curato inoltre gli aspetti legali: degli accordi con Sky e Amazon Prime per la distribuzione dei loro contenuti sulla Vodafone TV; del lancio offerta FWA dando vita a una rete propria, in 2mila comuni non ancora coperti dalla fibra, con ultimo tratto con frequenze mobili; della partnership con Microsoft per offrire ai clienti soluzioni di cloud computing e data analytics

LEADERSHIP. Il suo ruolo all'interno dell'azienda è senza dubbio decisionale. La sua squadra, composta da circa tredici risorse, è sempre attiva su tutti i fronti aperti dalla società.

CURIOSITÀ. Ama andare in bici. Nel 2019 ha pedalato da Milano a Roma per un'iniziativa di raccolta fondi per un progetto no profit.



18. ANTONIA COSENZ

Società Banco BPM

Ruolo Head of legal and regulatory affairs - responsabile legale e regulatory affairs

DOSSIER. Tra le attività che l'anno coinvolta negli ultimi 12 mesi ci sono: la prima emissione obbligazionaria senior non preferred per 750 milioni di euro e scadenza 5 anni, che si inserisce nel programma Emtn del gruppo; l'accordo con il Fondo Europeo per gli investimenti (FEI) su una cartolarizzazione sintetica, volta a espandere ulteriormente il portafoglio crediti a favore delle pmi, mettendo a disposizione 330 milioni per l'erogazione di nuovi finanziamenti; l'emissione di Additional Tier 1 per 300 milioni destinata a investitori istituzionali. A seguito del Covid-19 è stata coinvolta, sempre lato legal, nell'implementazione delle misure di liquidità previste dai provvedimenti del Governo.

LEADERSHIP. La direzione legale che guida è articolata in sei aree (consulenza legale, cause e procedure legale, finanza legale, monitoraggio e alerting normativo, reclami e regulatory affairs) ed è composta da circa 300 persone (inclusa una task force nell'ambito dei reclami).



19. LAURA SEGNİ

Società IMI Corporate & Investment Banking

Ruolo General counsel

CARRIERA. Già general counsel di Banca IMI dal 2014, da gennaio 2020 ha assunto la guida del legal del braccio corporate finance di Intesa Sanpaolo, recentemente incorporato nella banca: una squadra autonoma rispetto a quella del gruppo.

LEADERSHIP Sta creando *ex novo* la direzione legale CIB. Del suo team, composto al momento da una trentina di persone (ma ancora in crescita), fanno parte anche esperti di finanza (non avvocati) che lavorano direttamente con gli strutturatori per le emissioni.

DOSSIER. Gli ultimi 12 mesi l'hanno vista impegnata in diverse operazioni. Tra queste: sul fronte equity capital markets l'ipo di Sanlorenzo; lato m&a ha curato l'advisory a Tim per la NewCo delle Torri Inwit-Vodafone; sui finanziamenti ha lavorato al prestito con garanzia statale da 6,3 miliardi di euro dato a Fca.

CURIOSITÀ. Sua mamma è uruguaiana (di Montevideo). È cresciuta fra il mare della Sardegna (terra di suo padre) e gli spazi sconfinati del Sudamerica.



20. PIETRO GALIZZI

Società Eni gas e luce

Ruolo Head of legal and regulatory affairs

CARRIERA. Dall'ottobre 2019 è anche responsabile della compliance.

LEADERSHIP. L'ufficio che dirige si contraddistingue per l'approccio pluridisciplinare: segue l'organizzazione aziendale e lavora sui progetti in modalità *agile*, cioè apportando la conoscenza

legale all'interno di team più ampi composti da varie professionalità provenienti da altri dipartimenti.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha gestito gli aspetti legali dell'acquisizione della società Evolvere, tra le prime società benefit italiane. Ha seguito la creazione di una partnership strategica con Zurich Italia per offrire soluzioni assicurative innovative agli oltre otto milioni di clienti Eni gas e luce in Italia, finalizzata a fornire servizi per la protezione della casa e della famiglia. Ha inoltre concluso diverse partnership con, tra gli altri, Esselunga, Unicredit e Harley & Dickinson.

CURIOSITÀ. Da più di vent'anni gioca tutti i mercoledì sera a calcio con lo stesso gruppo di amici dell'università.



▼ 2

21. GIUSEPPE CATALANO

Società Assicurazioni Generali

Ruolo Responsabile corporate affairs e segretario del consiglio di amministrazione

LEADERSHIP. Come presidente dell'Associazione Italiana dei Giuristi d'impresa (Aigi) ha avviato, insieme al Consiglio Generale, i lavori per "cantieri" finalizzati a inquadrare il ruolo del giurista d'impresa alle prese con le nuove sfide: il ruolo del general counsel rispetto alla legalità d'impresa, l'evoluzione della professione con la digital disruption e la certificazione dei professionisti.

DOSSIER. Nell'ultimo anno ha svolto un'intensa attività di engagement con gli investitori istituzionali che ha permesso l'approvazione con una maggioranza superiore al 99% delle nuove previsioni statutarie sulla nomina del cda. Ha inoltre rivisto il sistema di deleghe e procure con uno snellimento che ha permesso di smaltire i notevoli arretrati. Ha seguito le questioni di governance relative alle attività di m&a di Assicurazioni Generali.

CURIOSITÀ. Grande appassionato di sport, ha un passato come arbitro federale di pallacanestro.

NEW



22. VINICIO FASCIANI

Ruolo General counsel

Azienda Webuild

DOSSIER. Gli ultimi 12 mesi sono stati particolarmente intensi per l'ex Salini Impregilo. Fasciani ha lavorato, per esempio, agli aspetti legali dietro a Progetto Italia, l'enorme dossier di riorganizzazione del settore delle costruzioni pubbliche in Italia che li vede protagonisti. Inoltre, segue la regia legale della ricostruzione del ponte di Genova, un'opera complessa realizzata in tempi record (i lavori sono durati meno di un anno) che ha un'importanza simbolica molto forte per la città, dopo il crollo del Morandi il 14 agosto 2018 con 43 vittime. A 22 mesi dalla tragedia il nuovo viadotto è in procinto di essere consegnato (la cerimonia è prevista l'1 agosto).

CARRIERA. È nato e cresciuto in Salini, dove ha già maturato 30 anni di servizio e dove negli anni ha assunto ruoli di crescente responsabilità. In house per vocazione, ha scelto l'azienda appena dopo aver iniziato a esercitare come avvocato.

CURIOSITÀ. Ama viaggiare e scoprire culture diverse dalla nostra.



23. MARILÙ CAPPARELLI

Società Google

Ruolo Director of legal affairs per Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)

LEADERSHIP. Siede nel cda RCS (secondo mandato); è leading independent director e presidente del comitato remunerazione e nomine di RCS e siede nel cda di Tod's. Quest'anno ha collaborato alla redazione di un manuale sull'intelligenza

artificiale, segnalato dagli accademici per completezza di analisi e proposta di soluzioni innovative.

POPOLARITÀ. L'università di Harvard l'ha invitata per la seconda volta a dare una *lecture* alla facoltà di legge, poi cancellata a causa del Covid-19.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha curato, tra le altre cose, la regia legale di: un deal strategico con TIM che darà il via a una collaborazione tecnologica congiunta e vedrà lavorare insieme le due aziende alla creazione di servizi di cloud innovativi; un accordo con Intesa e TIM che prevede l'apertura a Torino di un'infrastruttura tecnologica per l'erogazione di servizi cloud, oltre a un importante centro dedicato a intelligenza artificiale, formazione e sostegno professionale delle startup.

CARRIERA. È appassionata di disegno e arte rinascimentale e contemporanea.



24. SIMONA MUSSO

Società Lavazza

Ruolo General counsel e segretaria del consiglio di amministrazione

LEADERSHIP Quest'anno ha completato la digitalizzazione della direzione, un'attività che si è rivelata fondamentale nell'emergenza Covid-19, permettendo di gestire da remoto tutte le mansioni, senza impatti in termini di efficienza ed efficacia: dalla consulenza e dalla contrattualista agli adempimenti societari. Sta conducendo un progetto di compliance integrata, alla luce della nuova conformazione del gruppo.

DOSSIER. Nel corso dell'ultimo anno le attività principali che ha coordinato per Lavazza si sono concentrate su: l'integrazione post acquisizione del business Mars Drinks (ora Lavazza Professional) che ha comportato anche la revisione della governance di gruppo con la gestione di nuove relazioni intercompany; la negoziazione di una equity joint venture in Cina con Yum China Holdings per lo sviluppo del concept di Coffee Shop Lavazza in Cina (a febbraio 2020 è stato inaugurato il primo flagship del nuovo concept Lavazza).

CURIOSITÀ. È appassionata di letteratura gialla e noir.



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progect SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progect.ch
www.progect.ch



▲ 3

25. PAOLA MARIA DI LEONARDO

Società Ubi Banca

Ruolo Chief general counsel

LEADERSHIP Guida la direzione legale di Ubi Banca dal gennaio 2019, coordinando uno squadrone di giuristi d'impresa composto da 236 professionisti.

POPOLARITÀ. Non si fa vedere troppo in giro. Frequentava moderatamente la community in house. Tra gli avvocati d'affari invece il suo nome è noto, soprattutto da quando è arrivata in Ubi Banca.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi, oltre a essere stata coinvolta sull'OPS Intesa, ha curato la regia legale di diverse operazioni tra cui: l'emissione di additional tier 1 per un totale di 400 milioni destinata a investitori istituzionali; il programma di razionalizzazione di immobili sulla piazza milanese con Coima Sgr per una plusvalenza lorda finale di circa 54 milioni; le moratorie Covid-19 che hanno previsto la sospensione temporanea del pagamento delle rate dei finanziamenti di imprese e famiglie interessate dall'emergenza coronavirus.



▲ 19

26. SALVATORE LO GIUDICE

Società Infrastrutture Wireless Italiane (Inwit)

Ruolo Director of Legal, Corporate Affairs & Compliance

DOSSIER. Gli ultimi 12 mesi lo hanno visto impegnato sull'operazione di fusione per incorporazione di Vodafone Towers in Inwit che ha portato alla costituzione della più grande rete infrastrutturale per lo sviluppo del 5G, e del secondo operatore indipendente in Europa, con un parco che conterà oltre 22 mila torri. Un'operazione non solo molto complessa e articolata, ma che si è anche chiusa con tempistiche record

(dall'annuncio alla chiusura è trascorso un anno). Ha inoltre seguito le attività legali legate all'ammissione alle negoziazioni delle azioni ordinarie di Inwit emesse, senza aumento di capitale, a servizio del concambio della fusione e assegnate a Vodafone Europe a fronte dell'annullamento della partecipazione dalla stessa detenuta in Vodafone Towers. In occasione del Covid-19 ha inoltre lavorato all'assemblea degli azionisti, in piena fase di lockdown, dello scorso 20 marzo, la prima di una società quotata svoltasi nel rispetto delle norme restrittive previste dai decreti relativi all'emergenza sanitaria.

CURIOSITÀ. È padre di tre figli, di cui due gemelle.



27. SIMONE DAVINI

Società Crédit Agricole Corporate and Investment Bank - Italian Branch

Ruolo Head of legal

LEADERSHIP. Nell'ultimo anno lo stile di gestione del suo team si è evoluto ancora di più verso una logica di leadership e *coaching*, anziché puramente direttiva e verso un assetto operativo a geometria variabile, che valorizza le competenze specifiche dei singoli nel contesto di un'esperienza trasversale. Ha inoltre aumentato il livello di digitalizzazione e automazione della direzione legale.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha diretto la regia legale di diverse operazioni. Tra queste: la prima obbligazione di Enel legata a obiettivi di sostenibilità ("sustainability-linked bond"); il primo finanziamento verde di Prada e, nell'ultimissimo periodo, i finanziamenti sindacati per Campari, Leonardo e Tim. In aggiunta, ha curato col suo team numerose operazioni di finanza verde, etica e sostenibile. Inoltre, nel contesto dell'emergenza Covid-19, ha approfondito le tematiche della firma elettronica e digitale, della loro validità tecnica e nel tempo e delle loro modalità applicative.

CURIOSITÀ. Si sta appassionando sempre di più al digitale.



NEW

28. ULISSE SPADA

Società Piaggio

Ruolo General counsel

DOSSIER. Conduce un'ampia attività di lotta alla contraffazione che ha portato Piaggio a ottenere, negli ultimi due anni, la cancellazione di oltre 50 marchi registrati da terzi, il recupero di oltre 300 domini internet e il takedown di offerte commerciali illegali sui marketplace. Per fare un esempio, quest'anno ha ottenuto dall'*invalidity division* dell'Ufficio dell'Unione Europea per la Proprietà Intellettuale la dichiarazione di nullità di un design registrato da un soggetto cinese utilizzato per la produzione di scooter simili alla Vespa Primavera, una sentenza che ha sancito l'inimitabilità dell'iconica due route.

CARRIERA. Ha iniziato la carriera nella direzione legale di Olivetti, dove ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità, divenendone responsabile affari legali e societari nel 2004. Dopo una breve esperienza come direttore affari legali e societari di Inticom è entrato a fare parte del gruppo Piaggio nell'aprile 2009.

CURIOSITÀ. È appassionato di opera lirica.



NEW

29. GIOVANNI CERUTTI

Azienda NTT DATA

Ruolo SVP Regional General Counsel Emea

LEADERSHIP. Militante dell'associazionismo è da anni consigliere AIGI, tesoriere ECLA (European Company Lawyers Association, associazione senza scopo di lucro) e consigliere Centro Studi Ambrosoli (che fa ricerca sui temi di diritto, le materie

connesse e i profili etici)

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi: ha seguito la regia legale di due operazioni di m&a; si è impegnato nella digitalizzazione dei processi aziendali rafforzando il Regional Privacy Office e favorendo la nascita del DPO Community Forum; ha dato forte impulso a un accordo ip con la casa madre per la commercializzazione di soluzioni informatiche e software di AI; ha promosso e fatto conseguire a Ntt Data Italia la Certificazione ISO 37001 per il sistema anticorruzione.

CARRIERA. Ha progettato e istituito ex novo uffici legali per grandi gruppi (ENI, Honeywell, Bull, Wang, Getronics, Value Team, Value Partners), con crescenti responsabilità gestionali e professionali.

CURIOSITÀ. Si sente un *coach*: la leadership non è comando, ma visione, integrità ed esempio.



NEW

30. ALESSANDRA FERRARI

Società A2A

Ruolo General counsel

DOSSIER. Ha seguito gli aspetti legali di diverse attività negli ultimi 12 mesi. Tra queste: l'exit di A2A dal Montenegro e dalla società EPCG, un'operazione da 230 milioni; la gestione delle concessioni idroelettriche, che l'ha impegnata nello studio della nuova normativa e nella mitigazione dei suoi impatti; il procedimento penale "mensa dei poveri", che ha richiesto l'esame delle posizioni delle decine di fornitori coinvolti, l'assunzione di provvedimenti e la costituzione di parte civile delle controllate AMSA e ACS; l'aggregazione territoriale con AEB, AGSM e AIM.

CARRIERA. Ha lavorato in direzioni affari legali e compliance di società multinazionali o quotate. Tra il 1997 e il 2003 è stata infatti legal counsel di The Dow Chemical Company. Successivamente è passata al timone delle direzioni legali di: Capgemini (2002-2003), General Electric (2003-2013) e infine Avio Aero (2013-2016). In A2A è entrata nel 2016. È inoltre membro del consiglio di amministrazione di A2A Energiefuture e di ACSM-AGAM.

LEADERSHIP È componente del consiglio direttivo di Valore D.

▲ 2



31. SABRINA DELLE CURTI

Società Gruppo Cerved

Ruolo General counsel e membro del consiglio di amministrazione di Cerved Group

DOSSIER. Nell'ultimo anno, tra le altre cose, ha diretto il lavoro legale legato all'acquisizione da parte di Cerved Group del controllo di MBS Consulting e del 100% di Mitigo Servizi. Ha poi supportato l'acquisizione da parte della controllata del gruppo Cerved Rating Agency del 100% di Integrate, una start-up operante nel settore delle valutazioni delle imprese in relazione ai profili environmental, social e governance. Infine, ha seguito la conclusione di accordi vincolanti con un pool di banche in ordine alla sottoscrizione di contratti di finanziamento per linee di credito per oltre 690 milioni.

LEADERSHIP Sostiene iniziative benefiche e di restituzione alla comunità. Quest'anno ha inaugurato il progetto "Cara Cerved ti scrivo", attraverso il quale tutti i dipendenti possono segnalare situazioni di bisogno riguardanti bambini e ragazzi. Le segnalazioni vengono poi sottoposte a un comitato, da lei stessa presieduto, il quale definisce volta per volta le modalità con cui Cerved offrirà il proprio contributo concreto.

▲ 8



32. ANGELICA ORLANDO

Società Sorgenia

Ruolo Direttore affari legali, istituzionali e regolatori

DOSSIER. Per quanto riguarda gli ultimi 12 mesi sicuramente il deal più importante che l'ha vista impegnata in prima persona è stata l'operazione di vendita del Gruppo Sorgenia a F2i/Asterion. Una delle operazioni che, per la dimensione del gruppo e i valori in gioco, è certamente tra le più significative realizzatesi sul mercato italiano nel periodo. Ha lavorato anche all'ingresso di Sorgenia nel mondo della fibra, attività completamente nuova per il legal, che l'ha impegnata molto sia in fase di definizione dell'offerta che di costruzione e implementazione di una nuova linea di business.

LEADERSHIP Si è fatta promotrice di un ciclo di incontri dedicato alla business community noto come Legal 4 Business organizzato da Sorgenia

per approfondire tematiche legali che hanno rilevanza per gli imprenditori e impatti quotidiani sulla vita delle aziende.

POPOLARITÀ. Frequenta la community legale energy assiduamente.

CURIOSITÀ. Le piace molto correre e fare lunghe passeggiate.



▲ 3

33. LUCA SANFILIPPO

Società Sky Italia

Ruolo EVP & General Counsel - presidente Sky Italian Holdings

DOSSIER. Ha curato la regia legale della grande trasformazione di Sky in Italia: l'ingresso nei servizi rete col lancio del wi-fi in alcuni grandi comuni. Sul fronte contenzioso registra col suo team una vittoria dopo l'altra. Tra quelle ottenute negli ultimi 12 mesi: la partita contro la Rai sulla trasmissione in chiaro delle stagioni 2019-2020 e 2020-2021 della Champions League; l'annullamento al TAR Lazio del provvedimento con il quale l'Agcm condizionava la cessione della piattaforma R2 di Mediaset Premium a Sky, aprendo per la società possibilità di acquistare diritti televisivi sportivi e cinematografici per le piattaforme internet, come Now tv. Nell'ultimo anno ha seguito gli aspetti legali delle partnership siglate con Netflix per rendere disponibili i contenuti anche su Sky Q e gli altri dispositivi e ViacomCBS Networks per la trasmissione di alcuni canali e la raccolta pubblicitaria.

POPOLARITÀ. Ha fama di esperto in materia antitrust e diritto dell'UE ed è autore di numerose pubblicazioni.



NEW

34. DOMENICO GALLI

Società Trenitalia

Ruolo Direttore Affari Legali e Societari e Compliance

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi ha coordinato la regia legale di diverse attività, tra cui la gara per l'alta velocità in Spagna (vinta in partnership con

Air Nostrum) per le tratte Madrid-Barcellona, Madrid-Valencia/Alicante e Madrid-Málaga/Siviglia. Sul fronte amministrativo ha portato a casa due battaglie al TAR Lazio con la conferma della legittimità dei provvedimenti di: esclusione di Newrest Group Holding dalla gara indetta per l'affidamento del servizio di ristorazione e caring passeggeri a bordo dei treni (del valore stimato di oltre 800 milioni di euro) e di aggiudicazione alla società Hitachi Rail Italy della gara per la fornitura di 135 treni regionali per un valore di 1,6 miliardi di euro.

CARRIERA. In Trenitalia dal 2015 è anche componente di alcuni cda di società del Gruppo FS. È stato partner responsabile dell'area di diritto amministrativo di Orrick Herrington & Sutcliffe e name partner dello studio Eulex - Galli e Associati, dopo precedenti esperienze anche in Ance ed Enel.



▲ 15

35. GIOVANNI LOMBARDI

Società Illimity Bank

Ruolo General counsel e segretario del consiglio di amministrazione

DOSSIER. Ha curato il lancio della banca diretta nel settembre 2019 e la partnership e acquisizione di IT Auction conclusasi nel maggio 2020, con un'operazione di conferimento e aumento di capitale della Banca. Si è inoltre occupato della costituzione del Gruppo Bancario illimity, curando gli aspetti di governance e i profili autorizzativi, e del lancio e autorizzazione a operare di illimity SGR che punta alla costituzione del primo fondo UTP e di cui è anche presidente del cda. Ha seguito le operazioni di investimento in distressed asset e UTP (come la recente JV con VEI Green nel mondo degli NPL nel settore energy) e le iniziative di finanziamento e ristrutturazione (come l'operazione Astaldi per "Progetto Italia", il finanziamento "DoveVivo" e quello di "NED Reti"), oltre al debutto in Italia del servizio di Payment Initiation Service (PIS) della banca diretta e alle partnership per il lancio della piattaforma per servizi extrabancari ("MiMoto" e "FitBit").

CURIOSITÀ. È tifoso della Fiorentina e appassionato di cucina.



36. ALESSIO MINUTOLI

Società Italgas

Ruolo Direttore affari legali, societari e compliance

LEADERSHIP. Dirige un team di venti persone. Sotto la sua guida, Italgas e Italgas Reti sono state certificate per la prevenzione e il contrasto alla corruzione.

DOSSIER. Negli ultimi 12 mesi è stato impegnato su diversi fronti. Ha lavorato alla regia legale: della manifestazione d'interesse per l'acquisto del 100% del capitale di Depa Infrastructure e per cui Italgas è al momento in short list; della cessione al fondo lussemburghese Marguerite II del 48,15% del capitale sociale delle controllate Medea e Gaxa per 44 milioni di euro; del perfezionamento del trasferimento a Italgas dell'1,98% del capitale sociale di Toscana Energia. Nello stesso periodo ha curato gli aspetti legali legati alla finalizzazione di una serie di operazioni di riorganizzazione delle società del gruppo: le fusioni per incorporazione di Egn, Egn Distribuzione, Ischia Gas, Marigliano Gas e Mediterranea in Italgas Reti.

CURIOSITÀ. È un appassionato lettore di libri di filosofia e saggistica.



NEW

37. PIERLUIGI ZACCARIA

Società Sea

Ruolo Head of legal affairs

DOSSIER. Con la chiusura e la riapertura al traffico aereo di Linate per i lavori di ristrutturazione ha gestito la regia legale di un'intensa stagione di progetti. Dall'attività propedeutica alla chiusura del terminal e relativa al trasferimento straordinario dell'operatività su Malpensa, al monitoraggio degli appalti, alla gestione di eventi d'eccezione il Jova Beach Party e l'Air Show.

Inoltre, ha lavorato al progetto pilota, sempre a Linate, con Alitalia per il sistema di riconoscimento biometrico *face boarding*, che consente ai passeggeri di raggiungere l'aeromobile esibendo il proprio volto al posto del biglietto.

Ha curato il perfezionamento della vendita da parte di Sea Prime della quota del 40% di SFS Italia (di cui è stato presidente fino alla chiusura dell'operazione) al socio di maggioranza SFS UK (che ora possiede il 100% della società).

CURIOSITÀ. È appassionato di calcio e, in particolare, è un grande tifoso del Milan.



38. STEFANO BROGELLI

Società Axpo Italia

Ruolo Legal and compliance director

DOSSIER. Quest'anno ha lavorato all'acquisizione del ramo d'azienda retail di Axopower, un'operazione che vale oltre 10 milioni e che ha permesso ad Axpo di rafforzarsi nei rami B2B e B2C. Ha coordinato il lavoro di analisi ed elaborazione dati relativo all'annullamento dal TAR Lombardia – con sentenza pubblicata in pieno periodo Covid-19 – della delibera Arera sul trasporto gas 575/2017, che per gli anni 2018/2019 aveva causato un incremento significativo di costi, pari a diversi milioni di euro, per gli operatori termoelettrici. Ha seguito sin dalle prime battute la vicenda conclusasi con la condanna di E-Distribuzione al risarcimento del danno nei confronti della società per un importo superiore a 1,2 milioni di euro, oltre gli interessi e le spese legali.

LEADERSHIP. Ha aderito a Italia Stato di Diritto, un gruppo di giuristi impegnato nella promozione della cultura del diritto e dei diritti.



39. ANDREA DI PAOLO

Società British American Tobacco Italia (BAT)

Ruolo Head of legal & regulatory affairs South Europe Area

CARRIERA. Già responsabile affari legali e regolatori per la Southern Europe, dal 2020 ha assunto anche la responsabilità del cluster ADRIA

=

▲ 5

(composto tra gli altri da Croazia, Serbia e Bosnia Erzegovina) arrivando a presidiare il legal di 18 Paesi.

DOSSIER. Negli ultimi dodici mesi ha gestito gli aspetti legali dell'acquisizione della croata TDR d.o.o. e dei retail asset (TDR) oltre all'acquisto di altre 40 società per un investimento totale di 550 milioni. Ha lavorato ai profili compliance e all'armonizzazione delle policy e procedure, svolgendo un'attività di due diligence e training alla popolazione aziendale per allinearla agli standard di BAT. A causa dell'emergenza Covid-19 e dell'introduzione dello smart working ha ripensato, con la sua squadra, le procedure di formalizzazione dei contratti passando dal tradizionale sistema cartaceo a un avanzato tool online sviluppato con i colleghi dell'IT in breve tempo garantendo la continuità del business senza rinunciare agli standard di compliance aziendali.

CURIOSITÀ. Pratica il SUP (stand up paddle).



▲ 2

40. MARCELLO DOLORES

Società Discovery Networks International

Ruolo Vice president, corporate legal and regulatory affairs for Southern Europe - vice chairman del Supervisory Board di NC+

CARRIERA. È stato promosso group vicepresident a marzo di quest'anno e da ottobre 2019 ha assunto anche la responsabilità sull'area Affiliates e Partnership.

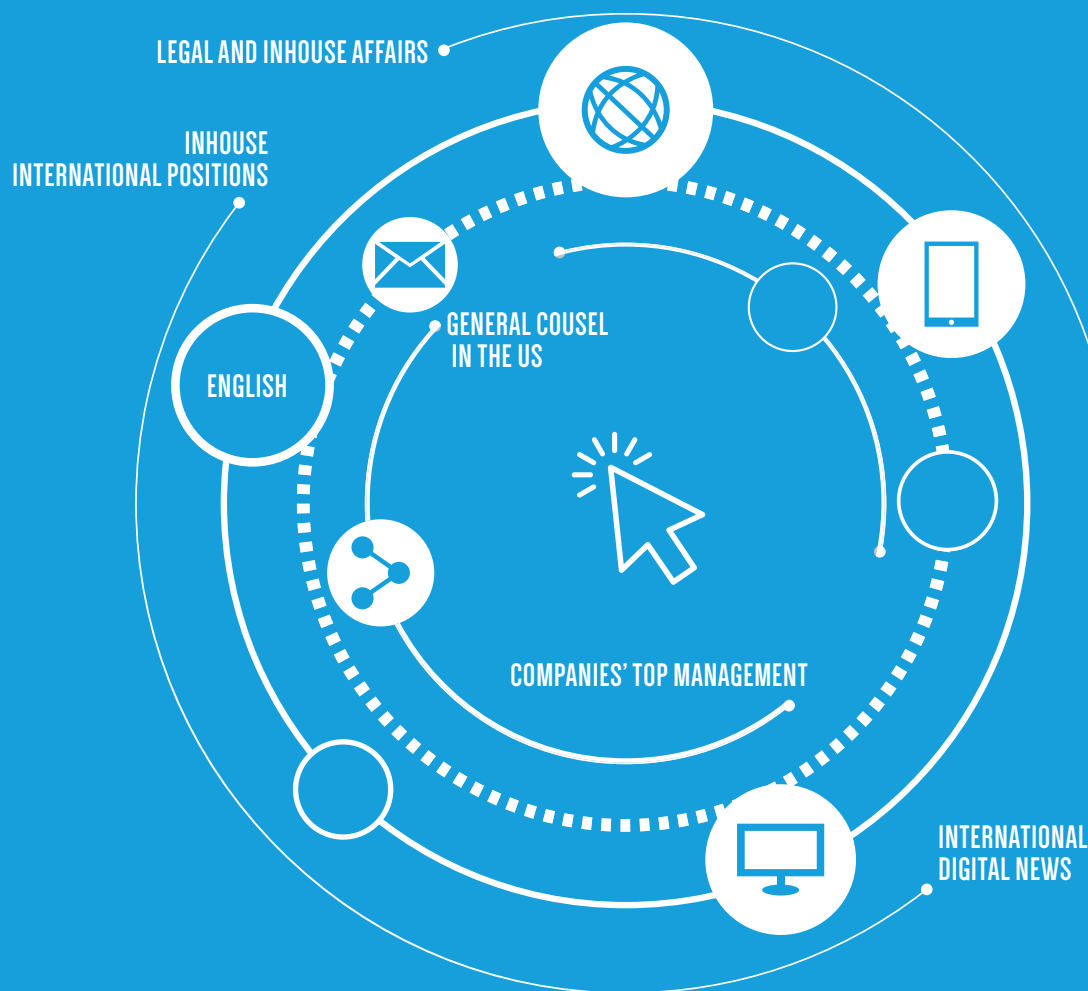
DOSSIER. Nell'ultimo anno ha lavorato al lancio dell'"addressable advertising" su smart TV, che consente la personalizzazione e fruizione dei messaggi con forme di interattività. Ha curato l'acquisizione dell'LCN 59 del digitale terrestre dal gruppo De Agostini e lanciato successivamente il nuovo canale HGTV. Nel ruolo di vicepresidente del Supervisory Board di Canal+ Poland sta lavorando al progetto di quotazione alla Borsa di Varsavia della società che è il primo operatore di pay tv in Polonia, seguendo i profili di corporate e financial market law. Infine, essendo Eurosport titolare dei diritti sulle Olimpiadi di Tokyo 2020, ha gestito gli aspetti contrattuali, consumeristici e regolamentari legati al rinvio della manifestazione e le conseguenze sui contratti e sull'offerta del servizio EurosportPlayer in Italia.

CURIOSITÀ. Nel 2020 è diventato papà di due gemelli.



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com



NEW

41. LUIGI CONDORELLI

Ruolo General counsel

Azienda The Disney Company Italia

DOSSIER. Gli ultimi dodici mesi lo hanno impegnato, lato legal, nell'integrazione delle strutture societarie italiane di The Disney Company e Fox Networks Group, a seguito dell'acquisizione da parte della capogruppo di 21st Century Fox, avvenuta a marzo 2019. Il lavoro ha previsto anche l'unione delle due direzioni legali in un'unica unità sotto la sua supervisione. Ha inoltre collaborato, con il suo team e in coordinazione con la squadra centrale di Londra, al lancio del canale Disney+ in Italia.

CARRIERA. Ha iniziato la carriera in libera professione prima a Catania e poi a Milano per passare in house in H3G come senior legal counsel. In Disney è entrato alla guida della direzione legale nel luglio 2010. Dal giugno 2019 ha assunto anche la responsabilità di supervisione di Israele e Grecia.

LEADERSHIP Guida un team di sei professionisti.

CURIOSITÀ. È appassionato di cucina e ama i vini.



NEW

42. GIOVANNI FRUGUELE

Società Accenture

Ruolo Market Unit Legal Director per Accenture in Italia, Europa Centrale e Grecia (ICEG)

LEADERSHIP Guida una squadra composta da 340 risorse (di cui 150 in Italia). Fa parte del Contract Management Global Leadership team, del Legal Leadership Team Europe e del cda di Accenture spa oltre che di altre società del gruppo.

DOSSIER. Quest'anno, ha guidato la regia legale di numerose acquisizioni, tra cui l'acquisizione di PLM Systems, e di supporto a un business di circa 2,5 miliardi di euro nella regione.

CARRIERA. Già senior legal business partner con responsabilità diretta sul team di contract management, ha assunto il nuovo incarico di Legal Director ICEG a marzo scorso. Nel ruolo ha la responsabilità dell'ufficio legale

di Accenture nell'area geografica. Ha iniziato il suo percorso in Accenture nel 2011 dopo un'esperienza di sette anni in private practice. È cresciuto nel legal team ricoprendo vari ruoli tra cui, dal 2014 quello di responsabile del team Employment Law in ICEG, Russia, Turchia e Medio Oriente e, dall'ottobre 2018 quello di responsabile del team di Contract Management in ICEG.

CURIOSITÀ. È tifoso dell'Inter.



43. MAURIZIO DI BARTOLOMEO

Società Giochi Preziosi

Ruolo Director of legal and corporate affairs - corporate secretary

LEADERSHIP Dal 2016 rappresenta per l'Italia – dal 2018 anche insieme ad Andrea Moretti e Sabrina Costanzo – la Association of corporate counsel (ACC). Nell'ultimo anno, nonostante lo stop alle attività causato dal Covid-19, la crescita delle adesioni al chapter italiano ha tenuto il passo degli anni precedenti (in tre anni gli iscritti sono triplicati) e a oggi l'Italia è il sesto Paese in Europa per numero di associati.

DOSSIER. Gli ultimi 12 mesi lo hanno impegnato, lato legal, sulle diverse attività che hanno coinvolto l'azienda. Ad esempio, le acquisizioni e successive integrazioni: del produttore di giocattoli spagnolo Famosa, che era controllata da Sun Partners Capital dal 2010; e del produttore e distributore di peluche e giocattoli in legno Trudi da Paladin Capital Partners (gruppo Holding Carisma).

CURIOSITÀ. È buddista. Per lui il buddismo è assicurarsi che i collaboratori arrivino a casa con il sorriso.



NEW

44. GABRIELLA PORCELLI

Società Fendi

Ruolo General Counsel & Worldwide IP, Ethics and Compliance Director

LEADERSHIP Ha riorganizzato “a matrice” la direzione legale della maison di moda, un team globale composto da 12 persone, per favorire il focus su nuovi rischi, digitalizzazione, sostenibilità e supporto a creazione di valore nel lungo termine.

DOSSIER. Ha lavorato alla definizione del programma di compliance antitrust e di un modulo di training e re-training online in collaborazione con Mediamed, società di consulenza esterna.

CARRIERA. Nel 2019 è salita ai vertici della direzione affari legali del gruppo Fendi, assumendone la guida, venendo da TAP (Trans Adriatic Pipeline) – il consorzio internazionale di operatori del gas che sta realizzando il gasdotto che attraversa Grecia, Albania e Adriatico per approdare in Puglia e collegarsi alla rete nazionale gestita da Snam, uno dei suoi azionisti – dove era entrata nell'aprile 2018 con il ruolo di global general counsel. In precedenza, ha lavorato per Philip Morris Italia, in qualità di senior advisor e precedentemente per Pfizer quale legal affairs associate director.

CURIOSITÀ. È amante di tutti gli sport. Più di recente, sta praticando golf.

▲ 2



45. ANDREA MORETTI

Ruolo Head of legal

Società eBay Italia

CARRIERA. Quest'anno ha allargato l'area di competenza diventando responsabile affari legali della Spagna oltre che dell'Italia. Due mercati strategici per gli investimenti della società in Europa che necessitano sinergie e dunque anche un approccio legale comune.

DOSSIER. Il periodo dell'emergenza sanitaria ha rappresentato un momento di enorme accelerazione per l'e-commerce e il business della società. Il supporto legale è stato di fondamentale importanza per la gestione di questioni regolatorie oltre che per la negoziazione di partnership con le più importanti associazioni a rappresentanza delle piccole e medie imprese italiane.

LEADERSHIP. È Country Representative della Association of Corporate Counsel (ACC) in Italia, insieme a Maurizio di Bartolomeo e Sabrina Costanzo. Nonostante gli ultimi mesi siano stati difficili a causa del Covid-19 che hanno frenato l'attività, l'associazione ha continuato a crescere.

CURIOSITÀ. Nel tempo libero ama regatare in barca a vela.



46. VALÉRIE RUOTOLO

Società Accenture

Ruolo ICEG Geographic Legal Lead

CARRIERA. Dal 15 giugno è entrata nel team legale Accenture, lasciando la guida del dipartimento legale di Hp all'ex Shell Liuma Alessia Casaccia, come ICEG Geographic Legal Lead. Nella posizione si occupa di corporate, compliance, regulatory e operations per le varie società del gruppo per la regione che comprende Italia, Europa Centrale e Grecia. In HP, era entrata nel marzo 2013 come Region counsel, dall'agosto 2015 era la Head of Legal Department per l'Italia, e a giugno 2019 era diventata anche la responsabile legale della regione EMEA per la gestione legale dell'e-commerce e dello store online di HP.

LEADERSHIP Guida una squadra di circa 10 professionisti.

DOSSIER. Come legal Emea a supporto della boutique online di HP ha lavorato a progetti di espansione dell'attività eCommerce nel Paesi del Middle-East e central Europe. Ha inoltre gestito una serie di casi delicati di compliance interna.

CURIOSITÀ. Pratica yoga e meditazione.



NEW

47. LAURA PAVESE

Società HP Italiana

Ruolo Ligation Manager - EMEA Legal Litigation Manager - EMEA - APJ

LEADERSHIP Coordina il team Litigation EMEA seguendo la gestione del budget e della strategia dei casi superiori a 2 mln di dollari.

DOSSIER. In squadra, con un team interno e Cleary Gottlieb, ha ottenuto a maggio scorso il primo caso di condanna per lite temeraria nell'ambito di un giudizio introdotto con azione collettiva ex art. 140-bis del Cod. Consumo. Il Tribunale di Milano ha infatti dichiarato inammissibile un'azione collettiva proposta da un'associazione mandataria di quattro persone, condannandola a

rimborsare le spese legali e al risarcimento dei danni per lite temeraria.

CARRIERA. Subito dopo la laurea ha iniziato la carriera in consulenza. Il passaggio in house è avvenuto nel 1999, quando è entrata in Project Automation come responsabile della direzione affari legali. Nel 2001 è passata in EDS Italia col ruolo di attorney senior. E, infine, nel 2009 è entrata in HP come litigation manager.

CURIOSITÀ. Il suo sogno era scrivere, poi però ha scelto l'avvocatura.



NEW

48. SARA CITTERIO

Società Trussardi

Ruolo Corporate affairs legal and compliance manager

POPOLARITÀ. Dicono sia la colonna dei general counsel del lusso in Italia. È fortemente impegnata a sostenere il legal del comparto, sia sul fronte anticontraffazione – un argomento che segue da vicino e su cui si esprime anche in occasione di convegni e tavole rotonde – che nella formazione delle giovani generazioni, di cui si sta occupando tenendo lezioni alla LUISS. Dal 2018 è anche nel consiglio direttivo di Indicam.

DOSSIER. Gli ultimi 12 mesi l'hanno vista impegnata, lato legal, su diversi fronti. Per citare i principali: la riorganizzazione delle filiali estere a seguito dell'ingresso, a febbraio 2019, del fondo QuattroR nel gruppo con una partecipazione di circa il 60%; la revisione del portafoglio marchi.

CARRIERA. Dal 2001 coordina gli affari legali, la compliance e il societario della maison. Il suo percorso è tutto in house, prima di Trussardi, ha infatti lavorato nella direzione legale dell'Istituto Auxologico Italiano.

CURIOSITÀ. Suona la chitarra classica.



NEW

49. VALENTINA RANNO

Ruolo Direttore affari legali

Azienda L'Oreal Italia

LEADERSHIP In tema formazione, la sua direzione è tra le più innovative in Italia. Ranno ha infatti ideato una modalità piacevole per trasmettere al business i concetti legali: workshop interattivi. Per esempio, il team ha simulato: una verifica da parte dell'autorità antitrust costruendo dei role play per i colleghi; una sorta di giurì pubblicitario e un caso concreto da risolvere per il marketing suddiviso in squadre; delle scenette giuridiche con la presenza di un gruppo di attori del teatro dell'improvvisazione. Inoltre, organizza periodicamente i "legal caffè", invitando ospiti esterni a parlare di temi dai risvolti giuridici vari.

CARRIERA. Prima di passare in house ha lavorato per sette anni in consulenza, prima nello studio Grande Stevens e poi in Norton Rose. Nella direzione legale di L'Oreal è entrata nel 2002 e, dopo quattro anni, ne ha assunto la guida (aveva solo 33 anni). È anche membro del consiglio direttivo dell'Istituto Autodisciplina Pubblicitaria (IAP).

CURIOSITÀ. È una sommelier.

NEW



50. GIACOMO LEO

Ruolo General counsel

Azienda Valentino

CARRIERA. Dal 2 settembre scorso è diventato il nuovo general counsel di Valentino. Ha una lunga esperienza come legale d'impresa. Tra il 2015 e il 2019 è stato il general counsel di Bottega Veneta. Ha lavorato come general counsel in Poltrona Frau Spa. Prima ancora è stato prima legal affairs specialist e poi head of corporate affairs in Prysmian Group. Dal 2004 al 2005 Leo ha lavorato come legal affairs specialist di Pirelli. E prima ancora ha trascorso diversi anni all'interno del gruppo Barilla dove è entrato nel 2000 come junior corporate counsel fino a raggiungere la carica di corporate counsel.

LEADERSHIP Guida un team composto da oltre 10 professionisti specializzati in ambito ip, societario e commerciale.

DOSSIER. Per Valentino segue gli affari legali e societari. Tra le attività seguite negli ultimi 12 mesi c'è ad esempio, in ambito di lotta alla contraffazione, l'azione legale congiunta con Amazon contro la società "Buffalo Kaitlyn Pan Group" e contro l'imprenditore Hao Pan. 📄



GENERAL COUNSEL: NON CHIAMATELI BUSINESS PARTNER

Lo speciale dedicato all'Inhousecommunity Day "Il peso dell'in house counsel in azienda"

Una giornata per parlare dei giuristi d'impresa. Questo è stato l'*Inhousecommunity Day* del 9 luglio scorso, un appuntamento via web dal titolo "Il peso dell'in house counsel in azienda" organizzato da LC Publishing Group, AIGI e AIDP Lombardia con la collaborazione di Gatti Pavesi Bianchi.

Si è parlato, nel corso della giornata che ha visto l'alternarsi di autorevoli speaker, del ruolo del general counsel (gc) in azienda, evolutosi a una centralità tale da stare stretta nell'abusata locuzione "business partner". I gc non si riconoscono più in questa definizione, che non dà oramai abbastanza evidenza della complessità di una funzione che viene interpellata sul 70-80% dei dossier aziendali. La direzione legale è oggi una linea di business trasversale fondamentale nella difesa e nella crescita dell'azienda: il capitano che interpreta le norme perché l'organizzazione possa navigare col vento in poppa.

Perché il giurista d'impresa al timone della funzione legale dell'azienda possa essere incisivo deve avere una posizione in organigramma che gli consenta libertà d'azione. Il suo diretto riporto deve essere l'amministratore delegato a fianco al quale, nel caso delle multinazionali con sede estera, può essere aggiunta una linea funzionale che collega l'in house counsel al gc della casa madre.

Ultimo argomento, non per importanza, la remunerazione. I compensi sono ancora troppo discrezionali e mediamente bassi rispetto agli altri Paesi. Lo stipendio deve essere adeguato e tenere conto che, a differenza di altri manager in azienda, al gc viene spesso chiesto di occuparsi anche di altre funzioni, come la segreteria societaria, la compliance o i comitati interni.

Questi, in sintesi estrema, i punti salienti della giornata. Nello speciale che segue, troverete maggiori dettagli. (i.i.) 

IL RUOLO DEL GC IN ITALIA?

UNA QUESTIONE CULTURALE



Ascolto interno, formazione continua, maggiori responsabilità: ridurre il general counsel a solo business partner sarebbe insufficiente per descrivere il suo ruolo in continua mutazione nel contesto aziendale.

Oggi però, in Italia, la sua figura non trova ancora un adeguato riconoscimento rispetto ai paesi europei.

di alessio foderi

Un ruolo strategico con sempre più responsabilità, ma un inquadramento disomogeneo e non sempre riconosciuto adeguatamente. Questa è la figura del general counsel in Italia secondo quanto emerge da l'*Inhousecommunity Day*, un'intera giornata virtuale – realizzata con lo studio Gatti Pavesi Bianchi e la collaborazione di Aigi e Aidp – che ha voluto fare il punto proprio sul peso dell'in house counsel in azienda. Ad aprire la mattinata – dopo un tris di saluti iniziali di **Aldo Scaringella**, managing director di LC Publishing, **Marco Vignini**, presidente Aidp Lombardia e **Giuseppe Catalano**, presidente Aigi e segretario del

cda & responsabile corporate affairs Assicurazioni Generali – è stato un keynote speech di **Giulio Fazio**, general counsel Enel, che ha arricchito di spunti i lavori delle successive tavole rotonde.

«Ho visto il ruolo del legale in azienda crescere moltissimo soprattutto negli ultimi anni», puntualizza Fazio, che poi va dritto al punto: «credo che il legale non possa limitarsi a essere un consulente, ma non debba più essere soltanto un business partner. Io credo che le parole che usiamo sono importanti anche per dare uno *storytelling* a chi non ci conosce e far



ALDO SCARINGELLA



MARCO VIGNI



GIUSEPPE CATALANO



LUIGI ARTURO BIANCHI

capire dove vogliamo andare e chi vogliamo essere». Non solo, per Fazio business partner è riduttivo se si pensa alle funzioni del giurista d'impresa che ha invece un ruolo trasversale nella linea di business, suggerendo e orientando Ad e Cfo. «Il ruolo è anzitutto manageriale – fa eco durante la prima tavola rotonda **Gianpaolo Alessandro**, general counsel di Unicredit – ovvero quello di gestore di servizi. Il general counsel è responsabile di decidere in termini di costi, qualità e efficienza. È il ruolo con tantissimi angoli e questo è anche il bello».

Nonostante l'importanza strategica riconosciuta da tutti i partecipanti, il dato di fatto è che molte aziende non hanno in organico il giurista d'impresa, come fra l'altro evidenziato dalla survey Lc-Aidp (solo il 29,27% degli Hr intervistati conferma la presenza di un legale interno). Una tendenza diversa rispetto a quando accade all'estero. Ma, forse, come concordano gli speaker, si tratta di una situazione destinata a cambiare, in quanto molti imprenditori si renderanno conto dell'importanza di questa figura. Ad oggi, a far più fatica sono soprattutto le piccole medie aziende, dove c'è ancora una mancanza di cultura in proposito rispetto a multinazionali e aziende medio-grandi.

Tuttavia, se si vuole portare avanti una battaglia culturale sul peso dell'in house counsel in azienda, non si può non immaginare una sinergia virtuosa fra associazioni come Aidp e Aigi, tramite la costruzione di modelli organizzativi. Un punto su cui sia Vigni che Catalano concordano: se per il primo si necessita una riprogettazione dell'ecosistema aziendale, per il secondo non occorre interrogarsi su chi sono i general counsel, ma su dove stanno andando. Un futuro, dunque, dove «questa categoria deve difendere il suo ruolo e affermarsi», spiega **Luigi Arturo Bianchi**, equity partner Gatti Pavesi Bianchi.

«Aigi deve fare uno sforzo di promozione del

general counsel», continua l'avvocato Bianchi. Un'emancipazione da una figura meramente di team consentirebbe al professionista di compiere scelte proprie, anziché subirle con interventi a gamba tesa da Ceo o presidente, come invece spesso accade oggi. Insomma, il vero risultato – secondo **Agostino Nuzzolo**, general counsel, direttore legal & tax, segretario cda TIM – è quello di dire la propria in un primo momento e non a operazione fatta.

«Il ruolo è quello di riuscire a mediare fra la rigidità – e il fatto che le norme vengano percepite come un ostacolo – e l'esigenza di business. Se la società accetta un confronto di idee anche nella fase ideativa dell'operazione, dove partecipa anche il general counsel, si riescono a immaginare opzioni che altrimenti non si potrebbero», spiega ancora Nuzzolo. «L'approccio mentale che molti giuristi d'impresa hanno sul non rischiare, nonostante non ci siano norme che vietino una determinata operazione, va eliminato se si vuole far imporre la figura», spiega ancora Gianpaolo Alessandro, sulla stessa lunghezza d'onda di Nuzzolo.

Per **Piergiuseppe Biandrino**, executive vice president legal & corporate affairs general counsel Edison, ascoltare – «per capire e per poter dare il proprio contributo» – è l'azione cardine. «Subito dopo viene lo studiare – prosegue il legale – questa figura deve

«IO CREDO CHE LE PAROLE CHE USIAMO SONO IMPORTANTI ANCHE PER DARE UNO STORYTELLING A CHI NON CI CONOSCE E FAR CAPIRE DOVE VOGLIAMO ANDARE E CHI VOGLIAMO ESSERE».

GIULIO FAZIO, GENERAL COUNSEL ENEL





GUARDA IL WEBINAR

IL NODO HR

QUAL È IL POSTO (GIUSTO) IN AZIENDA?

Parlando di ruolo, non si può prescindere dall'inquadramento scelto per i giuristi d'impresa in azienda, e quindi linee di riporto nell'organigramma e relative responsabilità. Il tema alla base della seconda tavola rotonda, inaugurata da **Lara Carrese**, vicepresidente AIDP Lombardia, e con la partecipazione di **Fabio Cangiano**, head of legal affairs Babcock & Wilcox SPIG, **Giovanni Cerutti**, Svp Regional general counsel Ntt Data Emea, **Fabio Comba**, Hr director Kpmg Advisory), **Paola Tradati**, equity partner Gatti Pavesi Bianchi, e **Roberto Zecchino**, Vp Hr & Organization South Europe Robert Bosch.

I punti chiave emersi afferiscono alla cultura: l'Italia è ancora indietro rispetto al riconoscimento di questa figura all'interno dell'organigramma, che è, a sua volta, lo specchio di una determinata cultura aziendale. «Da noi si fa ancora fatica a parlare di general counsel, negli altri paesi si dà per scontato», sottolinea Cerutti, che sostiene anche l'importanza di «avere un rapporto con i colleghi che chiarifichi dal punto di vista organizzativo gestionale le responsabilità». In Italia, ancora molto spesso il general counsel infatti non riporta direttamente all'Ad, ma al Cfo, ad esempio. Questo frena la libertà d'azione e la sua "naturale" connessione con i vertici.

Diversa dalla questione organigramma è la posizione – come specifica Comba – che invece «non è un'opinione», ma deve fondarsi su criteri ben precisi. Per Carrese, invece, «l'inquadramento va di pari passo con il livello di rischio che ricade su chi deve decidere». Sempre lato Hr, Zecchino incoraggia le collaborazioni con i general counsel: «siamo passati dall'outsourcing al costruirsi competenze in casa, soprattutto nell'ultimo periodo», dice. Insomma, una sinergia fra Hr e legal che potrebbe giovare all'azienda e che potrebbe consolidarsi nel post-covid. «Dalle Hr ho necessità di drenare una visione, al contempo è vitale il contatto con il Cfo per dare un contributo a tutto tondo come la mia funzione è chiamata a fare», conclude Cangiano.

ritagliare del tempo significativo e necessario per questa attività». Tutto ciò per consigliare, ovviamente, ma anche decidere: «un'azione che mi ritrovo a fare sempre di più», racconta. Decidere riguarda, ad esempio, la gestione delle spese anche nel caso degli studi esterni, che anche possono giocare un ruolo anche nel riconoscimento della figura.

«IL GENERAL COUNSEL È RESPONSABILE DI DECIDERE IN TERMINI DI COSTI, QUALITÀ E EFFICIENZA. È IL RUOLO CON TANTISSIMI ANGOLI E QUESTO È ANCHE IL BELLO».

GIANPAOLO ALESSANDRO,
GENERAL COUNSEL
DI UNICREDIT



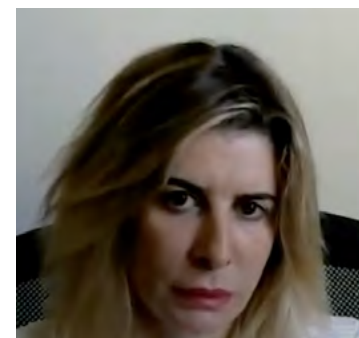
AGOSTINO NUZZOLO



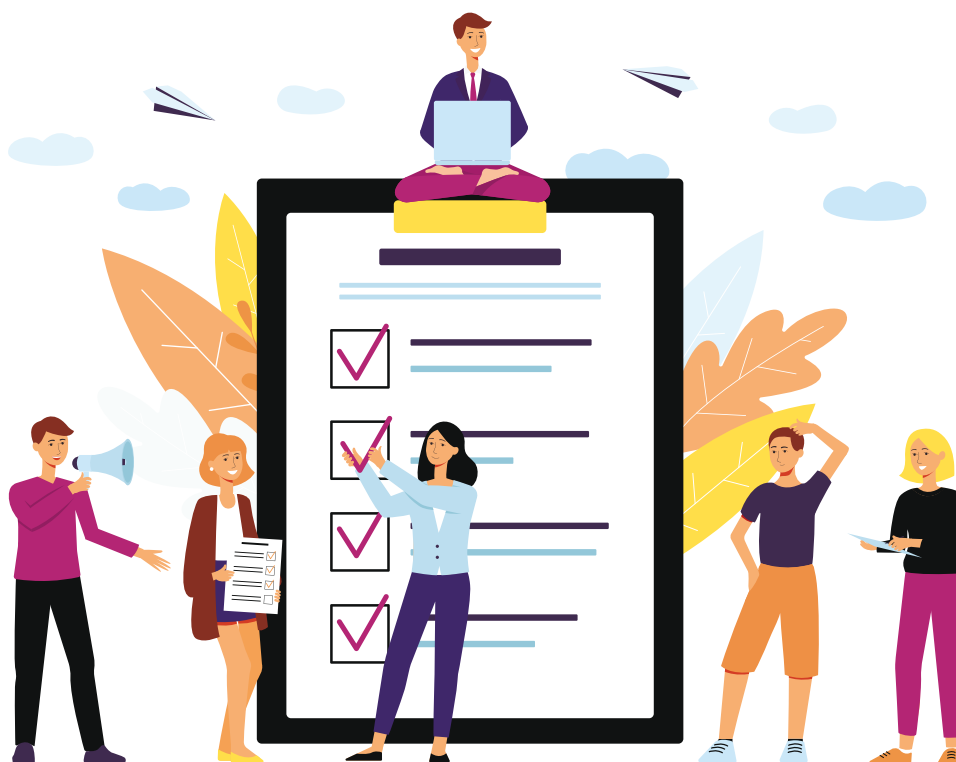
PIERGIUSEPPE BIANDRINO

«GLI STUDI DEVONO CAPIRE CHE IL LEGALE INTERNO NON È SOLO BUSINESS. IL GENERAL COUNSEL HA UNA RESPONSABILITÀ IMPORTANTE IN QUANTO PRENDE LE DECISIONI SU CUI IL BUSINESS FA AFFIDAMENTO».

LAURA SEGNI, GENERAL COUNSEL
IMI CORPORATE
& INVESTMENT BANKING



Laura Segni, general counsel IMI Corporate & Investment Banking, è chiara sulla questione: «gli studi devono capire che il legale interno non è solo business. Il general counsel ha una responsabilità importante in quanto prende le decisioni su cui il business fa affidamento». Per questo, prosegue la legale, «la valutazione dello studio da parte dell'interno è fatta tenendo conto di criteri complessivi e non solo di prezzo. Si chiede sempre di più anche da parte degli studi anche la partecipazione al rischio d'impresa», spiega. Per Alessandro il tema è l'efficienza: «occorre trovare un punto di equilibrio fra il valore che il servizio porta all'azienda e il costo del servizio. La responsabilità del general counsel è proprio quella di identificare i modelli migliori».



QUANTO SI GUADAGNA, IN AZIENDA?

Più responsabilità, più dinamismo, ma stessi stipendi: il nodo remunerazione è stato al centro della terza tavola rotonda dell'Inhousecommunity Day. In anteprima su *MAG* la Salary Survey di Taylor Root che evidenzia un mercato estremamente dinamico nel 2019, ma anche lo stallo dei compensi

di alessio foderi



Il 2019, in termini di dinamismo, è stato un ottimo anno per il mercato in house, con più posizioni aperte e cambi di poltrona. Sviluppandosi il ruolo, cresce anche l'appel della posizione di legale interno. A non

Fig 1. se si percepisce un bonus, si specifichi la %

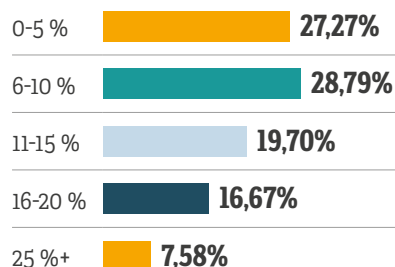


Fig 2. Pensa di essere pagato abbastanza?

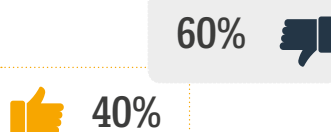


Fig 3. Stipendi in house

Anni di esperienza	Stipendio Medio (€,000)
2-3	25-40
4-5	40-60
6-7	65-80
8-9	80-100
10-11	110-120
12-13	120-130
Head of legal	130-150
General Counsel	500+

I compensi indicati sono una media e possono variare +/- se si guarda un legale interno di una filiale di un'azienda internazionale basata in Italia o se la multinazionale ha sede in Italia o se si tratta di una multinazionale italiana di proprietà familiare

crescere, invece, sono i salari, che restano stabili e fra i più bassi in Europa. Queste sono le principali tendenze che emergono dalla ricerca annuale di Taylor Root «*In-house & private practice salary guide & market report 2019*», presentata in esclusiva durante l'*Inhousecommunity day*, e riportata in anteprima su MAG, che traccia il quadro remunerazioni dello scorso anno con un outlook anche al 2020.

«Le remunerazioni non variano molto dal 2018 e gli aumenti che sono previsti nel 2020 restano fra lo zero e il 10%», specifica Nicoletta Ravidà, Head of Southern Europe di Taylor Root, che ha curato la ricerca e l'ha presentata in apertura della terza tavola rotonda. «Nell'80% dei casi le società pagano un bonus e questo, seppur basso, si aggira fra lo zero e il 10% nella maggior parte delle volte» (fig. 1), prosegue. Nel 2019, il 60% degli intervistati ritiene però di non essere pagato abbastanza (fig. 2), mentre il 67% afferma che l'aumento è stato lo stesso dell'anno precedente. In media, un in house con due-tre anni di esperienza guadagna tra i 25 e i 40mila euro l'anno. Il suo stipendio sale a 65-80mila euro se lavora da 6-7 anni e arriva a 155-250mila euro se è operativo da più di vent'anni. Quando si arriva a guidare l'ufficio legale, e si diventa quindi General Counsel, si guadagnano invece almeno 500mila euro annui (fig. 3). Dati che di fatto confermano la survey precedente. Nonostante questo, cresce il numero dei giuristi d'impresa felici del proprio lavoro (66% rispetto al 60% di un anno fa, fig. 4). Non solo, «il 76% di questi rifarebbe la stessa scelta se dovesse riiniziare la propria carriera professionale», puntualizza Ravidà durante il seminario online.

IL 60% DEGLI INTERVISTATI RITIENE PERÒ DI NON ESSERE PAGATO ABBASTANZA, MENTRE IL 67% Afferma CHE L'AUMENTO È STATO LO STESSO DELL'ANNO PRECEDENTE.

Fig 4. È felice del suo ruolo?

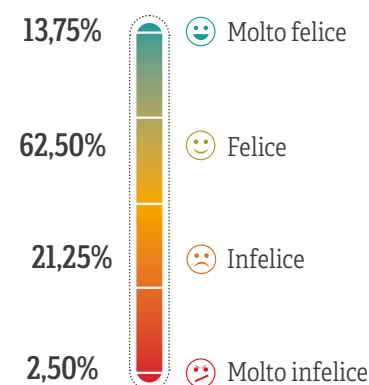


Fig 5. In quale percentuale di aumento salariale si aspetta che il suo team venga premiato nel 2020?

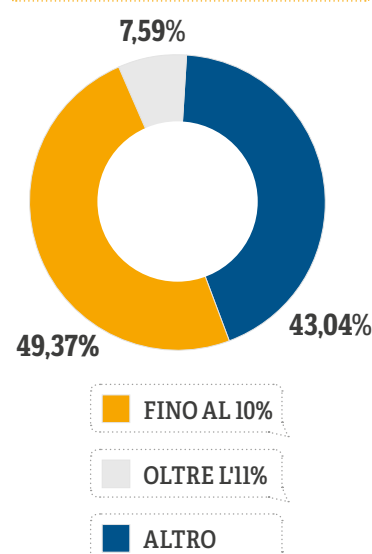
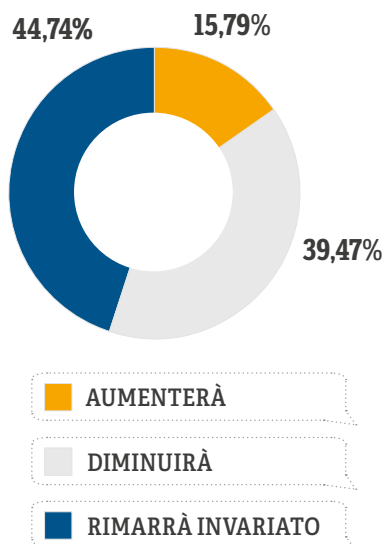
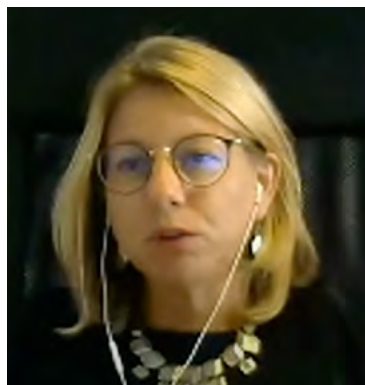


Fig 6. Aumenterà, diminuirà o rimarrà invariato rispetto al 2019?



Se i salari restano fermi (fig. 5 e 6), a diminuire sono invece i budget. Questo non solo è un problema che colpisce il team legale interno e la gestione degli outside counsel, ma, collegato alla stagnazione degli stipendi, comporta una complicazione nell'attrarre talenti. Come si legge, infatti, «i budget limitati sembrano essere un grande ostacolo da superare per le aziende che fanno fatica a trattenere le risorse (20%) e a trovare il giusto profilo rispetto al budget disponibile (20%)». Quindi, come spiega Ravidà, il legale interno si trova così in una morsa dovendo coprire più aree con meno risorse, sia economiche che umane. La survey mette poi in luce altre tendenze. In primis l'aumento, rispetto al 2018, della ricerca di figure specialistiche come ad esempio m&a, privacy, real estate, ecc. Il profilo generalista, quindi, sarà presto pareggiato da quello



«NELL'80% DEI CASI LE SOCIETÀ PAGANO UN BONUS E QUESTO, SEPPUR BASSO, SI AGGIRA FRA LO ZERO E IL 10% NELLA MAGGIOR PARTE DELLE VOLTE»,
NICOLETTA RAVIDÀ,
 HEAD OF SOUTHERN EUROPE
 DI TAYLOR ROOT

specializzato. Colpisce invece un altro dato: la tendenza da parte di figure femminili a volersi spostare dallo studio all'azienda. Il motivo, spiega la survey, è quello di avere un miglior equilibrio fra vita privata e professionale. Un terzo elemento di novità rispetto all'anno precedente è il lavoro da remoto, forzato anche a causa della pandemia: il 92% degli intervistati lo apprezza e l'86% ha dichiarato di voler prendere in considerazione la possibilità di lavorare in remoto su base più regolare.

E proprio in merito al Covid-19, il 92% sostiene che la mole di lavoro è aumentata notevolmente. Se da un lato, come spiega Ravidà, «la pandemia ha dato maggiore

visibilità agli in house e li ha messi in prima linea», dall'altro all'aumentare delle responsabilità e delle funzioni non corrisponde un aumento del salario. Tuttavia, la ricerca sottolinea che nei casi di ristrutturazione aziendale si potrebbero aprire anche nuove opportunità post-Covid. Di fatto, il ruolo del legale in questo contesto ha acquisito maggior importanza al punto che l'azienda non può più farne a meno, di conseguenza, nel 2020 ci aspettiamo un aumento di ricerche in questo settore

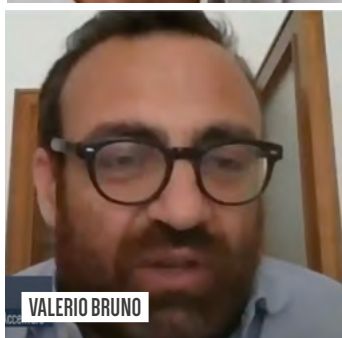
FRA FISSO E VARIABILE

La stagnazione degli stipendi a fronte del fatto che al general counsel viene spesso chiesto di occuparsi anche di altre funzioni – come la segreteria societaria, la compliance (il report specifica che il 49% degli in house fa anche questo ruolo) o i comitati interni – non sorprende i partecipanti della terza tavola rotonda dell'inhousecommunity day che ha fatto il punto proprio sulla remunerazione alla luce di questi dati, cercando di capire chi decide effettivamente i budget dei dipartimenti legali e se la parte variabile del compenso può parzialmente colmare questo gap tutto italiano. Per **Paolo Quaini**, general counsel di Alitalia, la

IL 92% SOSTIENE CHE LA MOLE DI LAVORO È AUMENTATA NOTEVOLMENTE CON LA PANDEMIA DA COVID-19. LA STESSA PERCENTUALE DEGLI INTERVISTATI APPREZZA LAVORARE IN SMART WORKING



PAOLO QUAINI



VALERIO BRUNO



GIORGIO MARTELLINO



CLAUDIO MINERDO



macro-distinzione è proprio fra fisso e variabile. «Sulla fissa decide il mercato, se cresce o si contrae, mentre la variabile è interessante e più complessa», spiega riflettendo se questa debba essere qualitativa o quantitativa. «Il gc – continua Quaini – è un manager sofisticato e va coinvolto anche nella gestione delle politiche retributive». È d'accordo **Valerio Bruno**, Director of Legal Services - ICEG Contracting Accenture, secondo cui conta anche la creatività: «Noi cerchiamo di essere creativi, bisogna giocare sulle varie parti che compongono la base salariale», spiega. A questo proposito non vanno dimenticati *retention package*, incentivi, accessori come il *golden parachute*.

Tuttavia, «il compenso è solo una delle cose che riguarda la visione della funzione per valorizzare la figura del general counsel, per questo abbiamo pensato alla certificazione di qualità», spiega **Giorgio Martellino**, General Counsel AVIO, responsabile centro italia Aigi, che ha portato avanti questo progetto che definendo livelli di seniority toccherebbe necessariamente i livelli di compenso. Sul fatto che il compenso dipenda anche dalle azioni è concordo anche **Claudio Minerdo**, Direttore risorse umane, organizzazione e servizi generali Banca Progetto: «al di là della rilevanza del ruolo e del peso organizzativo sia il general counsel a dimostrare il proprio valore e rendersi indispensabile e far percepire la propria strategicità». ■

LA COSTITUZIONE, SCENEGGIATURA DI EQUITÀ E UGUAGLIANZA

a cura di Barabino & Partners Legal

Come direbbe Johnny Depp nei panni del Conte di Rochester: "la vita si svolge ovunque arbitrariamente, faccio questo e non ha alcuna conseguenza se faccio il contrario". Ma, prosegue, c'è un luogo in cui questa amara verità non esiste: il teatro. "Sul palcoscenico, ogni azione, buona o cattiva, ha le sue conseguenze. Lasciate cadere un fazzoletto e tornerà per uccidervi".

C'è un altro palcoscenico in cui le parole del Conte di Rochester riacquistano tutta la loro potenza. Il mondo del diritto. Che, in fondo, non è altro se non la più grande e, per quanto possibile, precisa rappresentazione del reale. Un mondo in cui il trascorrere del tempo ha conseguenze specifiche, un mondo in cui un'azione può precluderne un'altra. Un mondo in cui viene valutata la razionalità e la consequenzialità dei comportamenti posti in essere. Un mondo per certi versi spiazzante quanto alla sua capacità di chiarire, grazie alla parola dell'interprete delle leggi, la complessità del reale.

Come in teatro è la sceneggiatura che governa la rappresentazione, nel mondo del diritto sono le leggi. O, per meglio dire, tutte quelle indicazioni di comportamento più o meno chiare che zampillano a flusso costante dalle più diverse fonti sovranazionali, nazionali e locali. Molto si discute e si è discusso delle difficoltà non solo interpretative ma anche di intervento da parte del legislatore data questa complessa stratificazione.

Ma c'è una sceneggiatura dalla quale nessuno in questo Paese può discostarsi: la nostra Carta Costituzionale. Se nel mondo è possibile che azioni e reazioni non seguano criteri razionali e che vada bene così (anzi, che vada meglio così), il giudice delle leggi è chiamato a difendere quella razionalità che è la più alta garanzia di equità e uguaglianza. La più alta garanzia di una trama



e di un'azione basata sull'onestà intellettuale. Onestà intellettuale che più spesso dovrebbe calcare le scene, invece resta sempre più spesso *come in croce, tendendo quel verme a quel cielo lontano e il suo nido è nell'ombra, che attende, che pigola sempre più piano*. Se il 10 Agosto può ancora sembrare lontano, il 9 luglio la Corte Costituzionale è intervenuta proprio per salvare quel piccolo verme, che in realtà è un vitale pasto per noi rondinini nel nido italiano.

La Corte si è pronunciata sul "Decreto sicurezza". Incostituzionale non per contrasto con l'art. 77 della Costituzione sui requisiti di necessità e urgenza dei decreti-legge (anche se il tema dell'amministrare per legge in barba al principio di separazione dei poteri che si pone in questi casi non è irrilevante, ne abbiamo parlato nel [numero 132 di MAG](#)). Incostituzionale in violazione dell'art. 3 per un duplice profilo di irrazionalità: intrinseca e di

trattamento. Concentriamoci qui sul primo profilo, l'irrazionalità intrinseca.

Per una norma, essere censurata per irrazionalità intrinseca significa essere "evidentemente priva...di intellegibilità e coerenza" (Corte Cost. 19/06/2019, n. 151). Non succede spesso che il giudice delle leggi adotti metafore narrative per spiegare concetti di diritto. Lo ha fatto per l'irrazionalità intrinseca. Nel 1982 la Corte proponeva un'immagine particolarmente efficace per rendere inequivocabile il concetto: nel dispregio del valore della coerenza fra le parti dell'ordinamento giuridico, le norme che ne fanno parte "degradano al livello di gregge privo di pastore" (Corte Cost. 30/10/1982 n.204). Quante norme vagano ad oggi senza pastore? Perché, siamo onesti, se il pastore è evidentemente privo di intellegibilità e coerenza nel condurre il proprio gregge, averlo o non averlo che differenza fa? "Canone di coerenza che nel campo delle norme di diritto è

espressione del principio di uguaglianza di trattamento fra eguali pozioni sancito dall'articolo 3" concludeva la Corte.

Scrivere, per via interpretativa, così a chiare lettere nella "sceneggiatura" costituzionale che mancare di razionalità significa violare il principio di uguaglianza non è solo risolvere la questione della preclusione dell'iscrizione anagrafica ai richiedenti asilo. È ricordare alla popolazione intera che non è vero che fare una cosa (perseguire finalità di controllo del territorio) o il suo contrario (precludere l'iscrizione anagrafica) è indifferente. È difendere un modello d'azione che presuppone che un atto normativo sia comprensibile mediante la facoltà dell'intelletto e che sia coerente con l'ordinamento in cui si inserisce. Perché se usiamo la testa, allora sì che siamo tutti uguali. 🧠

IPO, I MERCATI GUARDANO AL POST-COVID

Il 2020 lo ricorderemo per l'esplosione di una pandemia, che ha spento il motore dell'economia mondiale e fatto crollare le borse. Gli equity capital markets, però, non sono morti. Anzi, si sono mossi in anticipo. Proviamo a spiegare perché...

di massimo gaia



È il barometro dello stato di salute dei mercati. Anzi, è una sorta di sfera di cristallo: per motivi insondabili e un po' mistici – o per il principio keynesiano delle *selffulfilling expectations* – anticipano gli orientamenti delle borse. Sono le operazioni di equity capital markets, in particolar modo le ipo, le quotazioni primarie sui mercati azionari. E il fatto che nel 2020, *annus horribilis* della pandemia da coronavirus Covid-19, le quotazioni ci siano state e altre siano in cantiere, lascia ben sperare per il futuro. Perché i mercati guardano avanti.

Le ipo sono processi che, guardando all'Italia e mercato principale (Mta), comportano mesi di lavoro preparatorio e che possono sfumare perché, banalmente, le borse cambiano direzione all'improvviso, spesso nell'arco di poche settimane o persino di pochi giorni. E allora, l'azionista dell'azienda che vorrebbe approdare a Piazza Affari si trova di fronte al dilemma: accetto una valutazione inferiore alle aspettative o rinvio a tempi migliori? Perché le finestre buone per le ipo sono strette: febbraio-giugno (con una possibile coda nella prima metà di luglio), settembre inoltrato-metà novembre. Bisogna sperare in un allineamento dei pianeti, ovvero che le borse non vivano una fase di volatilità elevata, che gli investitori abbiano appetito di asset rischiosi, che il contesto economico e geopolitico non sia apertamente ostile e che il business specifico in cui opera la candidata alla quotazione sia appealing, in termini assoluti o relativi. Cosa vuol dire? Tendenzialmente, se parliamo del nostro Paese, le aziende che operano nei settori tipici del made Italy (fashion, food, design, arredamento, yachting, lusso nelle varie declinazioni) piacciono, soprattutto agli investitori esteri. Ma può capitare che proprio questi settori vivano una situazione contingente di sofferenza. Oppure che la nicchia specifica in cui opera la quotanda attraversi una fase di difficoltà.

LA LUCE IN FONDO AL TUNNEL DEL COVID-19

Partiamo dalla fine, ovvero dall'unica quotazione su Mta targata 2020, anno che entrerà nei libri di storia per una pandemia, parola che pare di per sé uscire da un'epoca lontana, dalle cronache del Medioevo. Il tracollo dei mercati finanziari tra fine febbraio e fine marzo è storico, per intensità e rapidità. Ovviamente, in una fase del genere, i deal sui mercati dei capitali sono impensabili. Ad aprile, però, torna in funzione la sfera di cristallo di operatori e investitori: sebbene il virus continui a circolare nel mondo e gli indicatori macroeconomici siano terrificanti – in ogni area geografica e in ogni Paese, pur con sfumature non di poco conto –, le borse rimbalzano. Lo fanno sbandando paurosamente a più riprese, ma l'assoluta avversione al rischio

si trasforma gradualmente in cauto ritorno degli acquisti sull'equity, con un calo progressivo della volatilità. Il trend si consolida a maggio e a giugno, tanto che la cautela si trasforma in appetito di asset rischiosi. A luglio diventa evidente che i mercati azionari stanno già pensando al post-Covid e alla ripresa economica che arriverà, nell'ultima parte dell'anno e soprattutto nel 2021: non si spiegherebbe diversamente il Nasdaq che tocca i massimi storici mentre negli Stati Uniti i nuovi positivi al virus si contano nell'ordine di diverse migliaia al giorno. Giugno è il mese che segna il ritorno di un'ipo su Mta. Il nome della candidata non è affatto altisonante. Si tratta di Gvs, azienda certo sconosciuta al grande pubblico, ma archetipo di quella manifattura che dalle province più remote è capace di conquistare i mercati mondiali. Goldman Sachs International e Mediobanca agiscono

OPA E DELISTING

STRADE TORTUOSE A PIAZZA AFFARI

Equity capital markets non significa solo ipo. Ci sono stati i passaggi a Mta da Aim: a inizio giugno è toccato a Sicit Group, con Banca Imi come sponsor ai fini dell'ammissione alle negoziazioni sul Mta; inoltre, Banca Imi ha ricevuto l'incarico di specialista, mentre il fronte legale ha visto all'opera Gatti Pavesi Bianchi e BonelliErede. In precedenza, a dicembre, era stata Orsero a passare sul listino principale, accompagnata da Banca Akros in qualità di sponsor e Banca Imi come specialista, con la consulenza legale affidata ancora una volta a Gatti Pavesi Bianchi, oltre che a Munari Giudici Maniglio Panfili e associati e Pavia e Ansaldo.

Contrariamente a quanto ci si poteva attendere, il tracollo delle quotazioni non ha portato a una corsa al delisting: la finestra di opportunità è stata troppo breve. Dai minimi toccati a marzo, infatti, l'indice Ftse Mib è risalito del 66% nell'arco di meno di tre mesi. Gli investitori opportunistici non hanno fatto a tempo a sfregarsi le mani e a mettersi a studiare su quali prede puntare il mirino che i prezzi sono tornati a livelli normali. Andranno in porto i delisting guidati dalla volontà dell'azionista di controllo di gestire un'azienda senza l'assillo dei conti trimestrali (vedi Gedi-Exor e Gruppo Green Power-Alperia).

Sta incontrando qualche difficoltà - per quanto concordata con gli azionisti - l'opa lanciata a marzo, nel pieno della bufera dei mercati, dai giapponesi di Agc su MolMed. Perché, nel frattempo, il governo ha deciso di rafforzare la disciplina del golden power. Strada spianata, invece, per le offerte targate Italia, come testimonia l'opas delle già citata Newlat su Centrale del Latte. A segno, nel dicembre scorso, anche l'opa di Apollo su Gamenet.



in qualità di joint global coordinator e joint bookrunner. Mediobanca è anche sponsor per l'ammissione a quotazione delle azioni sul Mta. Lazard agisce in qualità di advisor finanziario della società. Alirahealth opera come independent strategic advisor.

Nell'ambito della procedura White & Case ha agito in qualità di consulente legale di Gvs e Clifford Chance ha affiancato i joint global coordinator e joint bookrunner. PwC ha svolto la revisione legale dei conti di Gvs.

Il gruppo bolognese registra una domanda pari a sei volte l'offerta e debutta in forte rialzo, sfruttando il ritorno di appetito di rischio e la storia specifica (un'azienda che produce filtri per il settore healthcare, quindi con un legame con la lotta contro il Covid-19). A dimostrazione del fatto che il tempismo (e anche la fortuna...) è una componente fondamentale nelle ipo, Gvs aveva avviato

il percorso di quotazione nell'ottobre 2019, quando i mercati avevano cambiato direzione e indotto Rcf Group e Ferretti a fare marcia indietro. E il fatto di produrre filtri per il settore healthcare ha trasformato la pandemia in un *boost* per le valutazioni dell'azienda bolognese.

AIM QUASI SENZA SOSTA

Diverso e peculiare è il caso dell'Aim, che consente alle aziende – grazie a procedure più snelle – di compiere la fase preparatoria e poi attendere semplicemente il momento giusto, quotandosi nel giro di pochi giorni. Dall'inizio del secondo semestre 2019 alla fine del primo semestre di quest'anno su Aim Italia si sono quotate 23 società, di cui tre nel 2020.

Tra le più rilevanti: Radici Pietro Industries & Brands (luglio 2019), con Ambromobiliare come advisor finanziario e Banca Finnat in qualità di nomad e global coordinator, mentre il fronte legale

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

16-20

NOVEMBER 2020

MILAN

2nd EDITION

Platinum Partner

CHIOMENTI



大成 DENTONS



Nctm

Gold Partner

#financecommunityweek



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

IL TREND

ABB, IL FRECCIAROSSA DEI MERCATI

Equity capital markets significa anche accelerated bookbuilding (Abb), ovvero il collocamento di azioni da parte degli azionisti esistenti di una società quotata. Hanno il vantaggio di poter essere preparati e implementati nel giro di pochi giorni, persino poche ore.

Rari a Piazza Affari, gli Abb e gli aumenti di capitale spot (o le altre operazioni che comportano il ricorso all'equity) hanno il pregio di coinvolgere investitori istituzionali, spesso esteri, avvicinandoli al mercato italiano, e di consentire alle quotate di reperire capitali in tempi rapidi, senza ricorrere al debito. Per dare qualche numero, in un report speciale di PwC datato giugno, dal titolo "Dealing with the impact of Covid-19", emerge che a Londra dall'1 marzo al 29 maggio, ovvero in piena bufera sui mercati, sono state effettuate 169 operazioni di equity sul mercato azionario, con una raccolta di 11,5 miliardi di sterline, quasi interamente tramite Abb (ma ci sono stati anche cash placing, guaranteed preferential allocation e rights offer).

Per quanto riguarda l'Italia, all'inizio del 2020, quando il barometro dei mercati pareva tornare a mostrare bel tempo, i fondi azionisti collocarono il 7,7% di Nexi e l'11% di BFF Group).

Pochi giorni dopo, sempre a gennaio, Italian Electronics Holdings (Ieh), veicolo che fa capo all'operatore di private Rhône Group, ha collocato il 17,6% del capitale di Unieuro.

Dopo una pausa tra febbraio e aprile, gli Abb sono tornati a maggio: il 27, infatti, Mercury Uk – holding partecipata dagli operatori di private equity Advent International, Bain Capital e Clessidra – ha collocato, tramite un processo di accelerated bookbuilding, l'8,8% circa del capitale di Nexi.

ha visto agire Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners; Farmaè (sempre luglio 2019), accompagnata da Alantra in qualità di nomad, global coordinator e bookrunner, da Banca Profilo come specialist e da Ubs in qualità di advisor finanziario, mentre l'advisor legale è stato Pedersoli Studio Legale; Cofinvest (agosto 2019), assistita da Integrae Sim in qualità di nomad, global coordinator e specialist, da Nexia Audirevi Audit&Assurance sul fronte due diligence finanziaria e comfort, dall'advisor finanziario IR Top Consulting e dal co-advisor Dgpa & Co, da Directa Sim nel ruolo di collocatore retail online, con Lca Studio Legale e Russo De Rosa Associati attivi sul fronte legale; Cyberoo (ottobre 2019), con EnVent Capital Markets in qualità di nomad e global coordinator, Directa Sim come collocatore retail online, BDO società di revisione, KT&Partners si è occupata

dell'equity research e A2B consulente per i dati extracontabili, con Grimaldi, Sutich Barbieri Sutich, A2B, Bartoli & Arveda e SCOA a comporre la nutrita pattuglia di legali all'opera; Unidata (marzo 2020), assistita da EnVent Capital Markets in qualità di nomad e global coordinator, e da Banca Finnat come specialist dell'operazione, con Chiomenti a orchestrare la regia legale. Unidata è particolarmente significativa perché in quel momento i mercati stavano letteralmente crollando per effetto della diffusione del Covid-19. E infatti, la corsa all'Aim si è interrotta per un paio di mesi, sino al debutto a giugno, letteralmente torrido – perché caratterizzato da volumi di acquisto notevoli – di Sebino Fire and Security, assistita da Integrae Sim in qualità di nomad, global coordinator, bookrunner e specialist, da Arkios Italy nel ruolo

di advisor finanziario, da Banca Valsabbina in qualità di co-lead manager e da BDO Italia come società di revisione, con BonelliErede a curare i profili legali. Altro esordio col botto su Aim, sempre a giugno, per Cy4Gate, con Equita Sim che ha svolto il ruolo di nomad, global coordinator e specialist dell'operazione, mentre l'advisoring legale è stato affidato a Chiomenti.

AUTUNNO 2019, IL VENTO CAMBIA DIREZIONE

Con la storia degli ultimi dodici mesi dell'Aim, però, abbiamo tralasciato di parlare delle ipo su Mta, il mercato principale di Piazza Affari, prima dell'exploit solitario di Gvs. Passo indietro, dunque. Dopo il collocamento da record di Nexi, datato aprile, pareva che la seconda metà del 2019 promettesse un flusso significativo di aziende medio-grandi incamminarsi verso la strada che porta a Palazzo Mezzanotte. Dopo la pausa estiva, però, il trend al rialzo sui mercati azionari si è inceppato. E qui è entrata in scena la citata sfera di cristallo che pare in dotazione ai *market maker* e soprattutto ai grandi investitori. Certo, la guerra commerciale fra Cina e Stati Uniti tra settembre e ottobre si era inasprita, con un innalzamento dei toni delle dichiarazioni, in particolare da parte di **Donald Trump**. Ma improvvisamente la propensione al rischio si è tramutata in prudenza e poi in avversione. Come se i mercati sentissero nell'aria che qualcosa di brutto, veramente epocale, si stava avvicinando. Così, nel giro di poche ore, il 17 ottobre scorso, Rcf Group e Ferretti fanno marcia indietro: niente quotazione. Per Rcf si sarebbe trattato di un ritorno a Piazza Affari, con Banca Imi, Bnp Paribas e Goldman Sachs International nel ruolo

IN ATTESA

PAUSA DI RIFLESSIONE PER LE SPAC

In questi dodici mesi si è evidenziata una frenata del fenomeno spac, che ha caratterizzato i mercati dei capitali negli ultimi anni, di fatto quasi rimpiazzando le ipo tradizionali. Nel settembre scorso la business combination tra Industrial Stars of Italy3 e Salcef è andata in porto soltanto perché è intervenuta Finhold, società che fa capo alla famiglia Salciccia.

A marzo, in piena tempesta Covid, Palladio ha sciolto Veil. Stesso mese, salta la business combination fra Spactiv e Betty Blue. Con la ripresa dei mercati, però, anche il fenomeno spac pare trovare nuova linfa vitale, come testimonia la business combination fra TheSpac e Franchi Umberto Marmi, con Mediobanca, Emintad Italy e Alantra che hanno svolto il ruolo di advisor finanziari, mentre Banca Imi, che ha agito come global coordinator della quotazione di TheSpac, ricopre ora il ruolo di nomad e specialist. Sul fronte legale hanno operato Lca, Grimaldi e Clifford Chance.

E ancora prima, a fine maggio, si è concretizzata la fusione tra la spac Life Care Capital (Lcc) e Biogenera, con Lcc assistita da Deloitte per gli aspetti finanziari, da Marchi & Partners per le attività di due diligence sulla proprietà intellettuale, nonché da Molecola, LC Consulting e Fondazione Charta per le attività di business due diligence. Biogenera è stata affiancata da Alantra quale advisor finanziario. Equita Sim ha agito in qualità di nomad e specialist. Consulenti legali dell'operazione, Spada Partners, che ha svolto la due diligence fiscale di Biogenera e rilasciato la relativa comfort letter, Chiomenti, Marchi & Partners e Carnelutti Law Firm.

di coordinatori dell'offerta, con Chiomenti, Sullivan & Cromwell e Latham & Watkins coinvolti sulla parte legale. Quanto a Ferretti, i proprietari cinesi avrebbero voluto finalmente portare gli yacht a Palazzo Mezzanotte. Niente da fare, momento sbagliato. E allora Barclays, Bnp Paribas, Mediobanca e Ubs - joint global coordinator e joint bookrunner - hanno consigliato di cambiare rotta, optando per un private placement del 30% del capitale. Sul fronte legale hanno operato Dentons, King & Wood Mallesons, Pedersoli studio legale e Linklaters. Nell'ottobre scorso, dunque, Rcf Group e Ferretti fanno marcia indietro.

Newlat Food decide di andare fino in fondo e a fine mese approda su Mta, segmento Star, ma ci arriva dopo aver allungato il periodo di offerta, ridotto il numero di azioni in vendita e fissato il prezzo al minimo della forchetta indicativa. Equita Sim, Hsbc e Société Générale hanno agito in qualità di joint global coordinator e joint bookrunner, con l'advisoring legale curato da BonelliErede, Dla Piper e Clifford Chance.

Gli equity capital markets, insomma, sono diventati improvvisamente ostici. Il produttore di yacht Sanlorenzo (settore che dovrebbe attirare gli investitori esteri come pochi altri) segue l'esempio di Newlat Food e va fino in fondo: sebbene il passo indietro di Ferretti abbia spazzato il terreno dal rischio di una sovrapposizione fra aziende simili, di una duplicazione dei *book* che avrebbe costretto alcuni sottoscrittori a fare una scelta, il collocamento arranca. Banca Imi, BofA Securities e UniCredit Corporate & Investment Banking agiscono in qualità di joint global coordinator e joint bookrunner. Banca Imi è anche sponsor per l'ammissione alla quotazione delle azioni. Alantra agisce in qualità di advisor finanziario della società. Lazard svolge il ruolo di advisor finanziario dell'azionista venditore. La squadra di banche e advisor porta a Piazza Affari il gruppo guidato dal presidente esecutivo Massimo Perotti con un prezzo fissato al minimo della forchetta, che peraltro era già stata ridotta rispetto alle attese dei venditori, che avrebbero voluto ottenere valutazioni da società del lusso. Sul fronte legale hanno agito Musumeci Altara Desana e associati, Latham & Watkins e White & Case.

Siamo all'inizio di dicembre. Nessuno, è chiaro, poteva prevedere cosa sarebbe accaduto nel giro di un paio di mesi, ma il sesto senso dei mercati dei capitali, evidentemente, ha captato qualcosa. Così, constatato il cambio di direzione del vento avvenuto tra ottobre e dicembre, alcune aziende (tra cui Valentino e De Cecco) che nel corso del

2019 avevano messo in cantiere l'ipo, mettono i motori in stand-by. Poi, come sappiamo, dalla Cina è arrivato il *cigno nero* Covid-19.

E dal secondo semestre cosa possiamo aspettarci? A parte quanto dice **Luigi Labbate di Rothschild** nell'intervista che segue, guardando alle sole ipo e accantonando i candidati all'Aim, ha mosso passi concreti per la quotazione Antares Vision, mentre siamo a livello di dichiarazione d'intenti per Generalfinance. Si vedrà.

IPO DA ESPORTAZIONE

Infine, non va dimenticato che, in questi dodici mesi, c'è chi ha scelto di quotarsi su mercati azionari diversi rispetto a Borsa Italiana. È il caso di Media-Maker, sbarcata nel luglio dell'anno scorso su Euronext Growth, con Aether Financial Services nel ruolo di listing sponsor dell'operazione, IR Top Consulting si è occupata dell'equity research, BDO Italia è la società di revisione, con Simmons & Simmons advisor legale. Stessa scelta di piazza, Euronext, ma listino differente, Access, per Innovative-Rfk nel dicembre scorso. A febbraio, poi, la spac Dutch Star Companies ONE, promossa da **Giovanni Cavallini, Attilio Arietti, Davide Milano ed Enrico Arietti**, insieme ad Oaklins Netherlands, ha portato su Euronext CM.com, piattaforma di conversational commerce. A marzo la fintech torinese Supply@Me è approdata sul listino principale del London Stock Exchange con una capitalizzazione di 227,5 milioni di sterline, con Gianni Origoni Grippio Cappelli alla regia legale. E il 21 maggio Brooks Houghton Overseas, branch europea del gruppo Brooks Houghton & Co, ha concluso con successo, in qualità di main advisor, la quotazione sul mercato regolamentato del Lussemburgo di Intensivecare, società specializzata nella produzione di apparecchiature elettromedicali nel campo dei trattamenti extracorporei. ■



LUIGI LABBATE

IL MERCATO DEI CAPITALI

VEDE LA RIPRESA ECONOMICA

Tracollo e recupero. Luigi Labbate, responsabile equity advisory per l'Italia di Rothschild & Co, spiega cosa è successo sui mercati finanziari negli ultimi dodici mesi. E suggerisce alle aziende di ribilanciare il rapporto tra equity e debito

di massimo gaia



Capitalizzare le imprese. La priorità del sistema Italia, una volta passata la bufera del Covid-19, dovrebbe essere questa. Al momento, infatti, il governo e le varie istituzioni finanziarie si stanno focalizzando sul garantire debito. Ma le imprese italiane, storicamente sottocapitalizzate, rischiano di uscire da questa crisi sovraindebitate e ancor più carenti di equity. E sarebbe un peccato sprecare una crisi e non intervenire per rendere più fluido il mercato dei capitali. Soprattutto in termini culturali, modificando in modo strutturale la relazione tra aziende ed equity.

Luigi Labbate, responsabile equity advisory per l'Italia di Rothschild & Co, spiega, in questa intervista a MAG, cosa è successo negli ultimi dodici mesi sui mercati finanziari, che cosa possiamo ragionevolmente attenderci nell'ultima parte dell'anno e, soprattutto, che cosa manca a Piazza Affari per essere

una borsa azionaria allineata ai *best standard* internazionali.

Partiamo dal 2019: fino all'estate abbiamo vissuto mesi di euforia; poi, improvvisamente, in autunno il clima si è raffreddato. Cosa era cambiato?

Nessuno mistero. L'anno era stato buono sino a settembre. Gli investitori sono diventati prudenti e non hanno voluto *sporcare* le performance ottenute dalla gestione della prima parte dell'anno. Hanno preso il fieno accumulato e l'hanno portato in cascina in vista dell'inverno.

E così si spiega perché le ipo di Ferretti e Rcf Group non sono andate in porto, nonché perché Newlat Food e Sanlorenzo sono sbarcate a Piazza Affari col vento contrario...

Non voglio entrare nello specifico delle singole storie. Diciamo che c'è stata una combinazione di stanchezza del mercato, volontà di preservare i risultati ottenuti nella prima parte dell'anno, magari qualche valutazione un po' tirata ed *equity stories* non sempre convincenti. Se, in una fase di mercato che vede gli investitori prudenti e un po' stanchi, ti presenti con storie aziendali che non sono dei *must-have* (perché, ad esempio, piccole) e valutazioni percepite come tirate... ecco, questa è la combinazione per farsi dire di no.

Il 2020 pareva essere cominciato con un ritrovato entusiasmo sui mercati dei capitali, incarnato dagli accelerated bookbuilding (Abb)...

Come Rothschild solo in Italia abbiamo curato quattro Abb negli ultimi sei mesi. Oltre l'80% delle operazioni di equity capital markets nei primi sei mesi del 2020 è stato fatto sotto forma di

Abb. In Europa nella prima metà dell'anno sono stati raccolti circa 60 miliardi tramite collocamenti azionari (sia in aumento di capitale, sia sotto forma di vendite di azioni). È tornato a essere lo strumento principe sui mercati dei capitali, perché consente di gestire meglio la volatilità, che può tornare a essere elevata da un momento all'altro. Più in generale anche per le quotazioni l'utilizzo di piattaforme tecnologiche per gli incontri in remoto con gli investitori ha accorciato i tempi di esecuzione: si incontra lo stesso numero di investitori in meno giorni. E costruire un *book* è più rapido. È un cambiamento probabilmente strutturale.

Quali sono i numeri degli equity capital markets europei nel primo semestre?

Sono state effettuate oltre 230 operazioni, per un controvalore di circa 75 miliardi di euro, con un incremento del 27% sull'anno precedente. La stragrande maggioranza è costituita da Abb e aumenti di capitale. Le ipo sopra i 50 milioni sono state quindici, per un controvalore di circa 5 miliardi, ovvero il 56% in meno rispetto al primo semestre dell'anno scorso. Il dato curioso è che le ipo sopra i 50 milioni sono state nove da aprile in poi.

Perché in Italia, al contrario di altre giurisdizioni, si fanno poche operazioni per raccogliere equity sul mercato azionario?

In parte dipende dalla tipica struttura delle aziende famigliari italiane: l'imprenditore fatica a dare carta bianca al management per consentire di scegliere il timing per aumentare il capitale e potenzialmente diluire l'azionista di controllo; sono ancora poche le aziende che prevedono negli statuti una delega pluriennale al



cda; tra l'altro, al momento nel limite legale del 10%, anche se la regolamentazione prevista dal decreto semplificazioni sembra andare nella direzione di allentare questo vincolo. Siamo un po' indietro rispetto ad altri Paesi sugli strumenti per raccogliere cassa in tempi rapidi tramite operazioni di mercato.

La crisi scatenata dalla pandemia di Covid-19, però, ha reso ancora più evidente la necessità delle aziende di reperire capitali per fronteggiare le esigenze di cassa dovute al blocco delle attività economiche. Possibile che l'unica strada sia ricorrere all'indebitamento?

Prima di arrivare al capitale azionario, in Italia, per consuetudine si bussa alle porte delle banche, che sino a oggi sono state accondiscendenti. Di fatturato se ne è perso tanto. Ma non bisogna mai dimenticare che il conseguente debito va rimborsato. Da qui a dodici mesi

al massimo si dovrà pensare a operazioni di ribilanciamento del capitale rispetto al debito, tramite aumenti o l'utilizzo di strumenti ibridi, come i bond convertibili.

Torniamo al dato, per molti versi sorprendente, delle ipo in Europa: nove da aprile a fine giugno. Il mercato si è riaperto improvvisamente, nel bel mezzo di una crisi economico-finanziaria scatenata da una pandemia globale. Che cos'è, preveggenza o follia?

Non è proprio intuitivo, in effetti... Stiamo passando attraverso una delle peggiori crisi di sempre dal punto di vista economico. Ma il mercato come sempre guarda avanti. Aveva reagito in modo esponenziale alla diffusione del virus. E ora sta facendo una scommessa: il peggio è passato. Sappiamo che i dati macroeconomici e i conti delle imprese del secondo trimestre saranno orribili. Gli investitori

stanno dicendo: 'Non ci interessa, guardiamo avanti'. Più che ai numeri, per quanto riguarda le società quotate, si guarderà alle previsioni sui prossimi 18 mesi, e da lì si riparte. È chiaro, c'è un rischio sottinteso: una seconda ondata della pandemia, con relativo *lockdown*. Ma il mercato, al momento, non sembra crederci, stimolato dalle politiche espansive monetarie e adesso anche fiscali.

Guardando all'ultima parte dell'anno, da quali settori presumibilmente proverranno le candidate alla quotazione?

Nel primo semestre Jab Holdings ha quotato su Euronext, ad Amsterdam, il business del caffè Jde Peet, facendo oltre metà dei volumi: società grande e liquida, importante, business legato ai consumi ma resiliente. È un esempio di storia di successo. Possiamo dividere le aziende in quattro *cluster* post-Covid: i settori che sono stati massacrati e non si risolleveranno per un bel po', come *leisure* e ospitalità; i comparti che già erano in fase di riassetto/ristrutturazione e dalla pandemia sono stati ulteriormente penalizzati, come automotive, retail tradizionale, media e pubblicità; i settori che hanno ricevuto un *boost* dal virus, ovvero le tecnologie, i sistemi di pagamento digitali, le attività connesse alla *green economy*; infine, le aziende che stanno beneficiando di opportunità che non esistevano o erano agli albori o che dal Covid hanno ricevuto una spinta al rilancio, come il *food delivery*, le varie ramificazioni dello *healthcare* e le *tlc*. Penso che dall'incrocio fra nuove opportunità create dalla pandemia e trend secolari, come demografia e sostenibilità ambientale, emergeranno le candidate alla quotazione. Ma

OPERAZIONI DI EQUITY CAPITAL MARKETS IN EUROPA NEL PRIMO SEMESTRE DEL 2020 E 2019

Follow-on			IPO		Convertible		Totale	
Data operazione per trimestre	Valore dei deal (dati in mln di euro)	N.	Valore dei deal (dati in mln di euro)	N.	Valore dei deal (dati in mln di euro)	N.	Valore dei deal (dati in mln di euro)	N.
1° trimestre 2019	16.937	58	110,61	1	6.096,70	6	23.144,31	65
2° trimestre 2019	21.534	82	11.198,48	22	3.007,83	11	35.740,23	115
TOTALE 1° trimestre 2019	38.471	140	11.309	23	9.105	17	58.885	180
1° trimestre 2020	21.050	63	1.011,09	6	2.669,45	6	24.730,34	75
2° trimestre 2020	38.994	131	3.938,95	9	7.329,28	16	50.262,58	156
TOTALE 1° trimestre 2020	60.044	194	4.950	15	9.999	22	74.993	231
variazione tra 1° semestre 2020 e 1° semestre 2019	56%	39%	-56%	-35%	10%	29%	27%	28%

Dati al 29 giugno 2020, includono solo operazioni più grandi di 50 milioni di euro

FONTE: Dealogic 2020

dovremo attendere verso la fine dell'anno, quando sarà più chiaro l'impatto di ciò che stiamo vivendo.

Per vedere, invece, dei delisting il treno è passato?

Le quotazioni si sono riprese troppo in fretta per gli investitori opportunistici. Potremmo vedere ricapitalizzazioni supportate da nuovi investitori. Sono a buon prezzo società che operano in settori penalizzati dal virus e con prospettive di ripresa incerte: ci vogliono investitori specializzati nel distressed o che credono in qualcosa che il mercato non vede.

Vedremo altri casi simili a Cattolica-Generali?

Se gli investitori avranno il tempo

di condurre una due diligence, guardare con calma i numeri, potranno fungere da pivot per operazioni di ricapitalizzazione, svolgere il ruolo di *cornerstone* o *anchor investor*.

La moda delle spac è finita?

No, c'è stato un tema di eccesso di offerta e di operazioni strutturate in modo poco *market friendly*. È già accaduto negli Usa: euforia, esagerazioni, crisi di rigetto, ritorno del fenomeno. Accadrà anche in Italia, dove penso ci sia spazio per operatori seri, con un *track record* importante. Chi saprà selezionare bene le target tornerà sul mercato: è un percorso ciclico, le spac non sono morte.

In conclusione, Labbate, come sarà il mercato dei capitali italiano nei prossimi mesi?

Estremamente aperto, *supportive*, in salute, ma è difficile dare una guidance precisa. Pian piano ci sarà uno spostamento verso le nuove quotazioni, ma in modo molto selettivo. Vedremo prima operazioni di ricapitalizzazione, sia per sistemare i bilanci, sia per fare acquisizioni. Vedremo crescere il numero di deal complessi, con un mix di aumento di capitale e bond convertibili o altri strumenti di quasi equity. E, nei momenti di ridotta volatilità, assisteremo ad altri Abb, magari con il coinvolgimento di investitori di lungo termine nel ruolo di *cornerstone* o *anchor*. ■



IL COVID IMPATTA ANCHE LE ASSEMBLEE

Politiche di remunerazione allineate al valore del titolo e gestione del rischio. Così gli istituzionali sono più attenti in assemblea

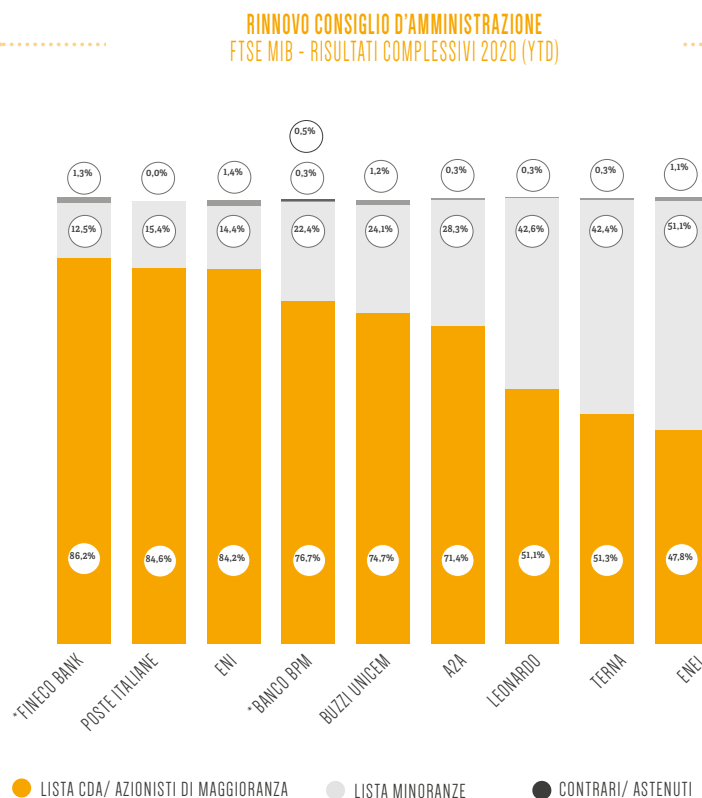


Tra videocall e assemblee digitali si è conclusa anche questa stagione assembleare, dove in qualche modo è entrato anche il Covid-19.

Come? Lo spiega nel podcast *Financecommunity Interviews*, **Andrea Di Segni**, managing director di Morrow Sodali.

Innanzitutto, spiega, «dal punto di vista degli investitori istituzionali non ci sono stati grandi cambiamenti in termini di partecipazione, l'Italia è ormai in linea con gli altri mercati europei e questo è rimasto. Anzi, il loro atteggiamento nei confronti della politica dei dividendi, specialmente quando questi sono stati rimandati, è stato trasparente e consensuale».

Il Covid però «ha avuto degli effetti sulle assemblee, ad esempio «ha reso più complesso, rispetto agli anni passati, l'engagement di tutti i partecipanti perché non potevano esserci contatti fisici ma non solo, ha portato a una maggiore attenzione a certe



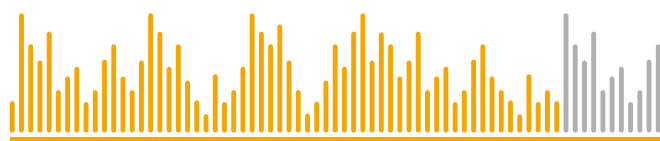
*Lista CdA

Nota - L'analisi dei risultati di voto non tiene in considerazione la categoria «non votante» in quanto non rappresenta un'espressione di voto.

Sono escluse dai risultati le emittenti che hanno adottato il «Voto Maggiorato».

Fonte: Morrow Sodali

CLICCA PER ASCOLTARE L'INTERVISTA INTEGRALE AD ANDREA DI SEGNI



metriche assembleari. Ad esempio, gli investitori non solo hanno valutato le proposte e le delibere assembleari ma lo hanno fatto tenendo in considerazione anche gli effetti della crisi provocata dal Covid, fra i quali i cambiamenti di capitalizzazione o il prezzo del titolo».

Due sono i temi più rilevanti se guardiamo agli ultimi mesi, secondo Di Segni. In primo luogo

«le politiche di remunerazione, che implicavano quest'anno anche il report dei compensi che descrive in maniera più dettagliata i compensi degli organi più alti della società. Qui abbiamo registrato un dissenso più alto da parte dei fondi istituzionali a seconda delle società. Ciò è legato non solo alla trasparenza delle informazioni ma anche al payout totale degli organi apicali rispetto



FINANCECOMMUNITY AWARDS

6^a Edizione

SAVE THE DATE
19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

 **CURTIS**



Gatti Pavesi Bianchi



 **GreenbergTraurig**
Santa Maria



 **INTRA
LINKS**

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 **orrick**

 **Morpurgo e Associati**
Studio Legale

**+simmons
simmons**

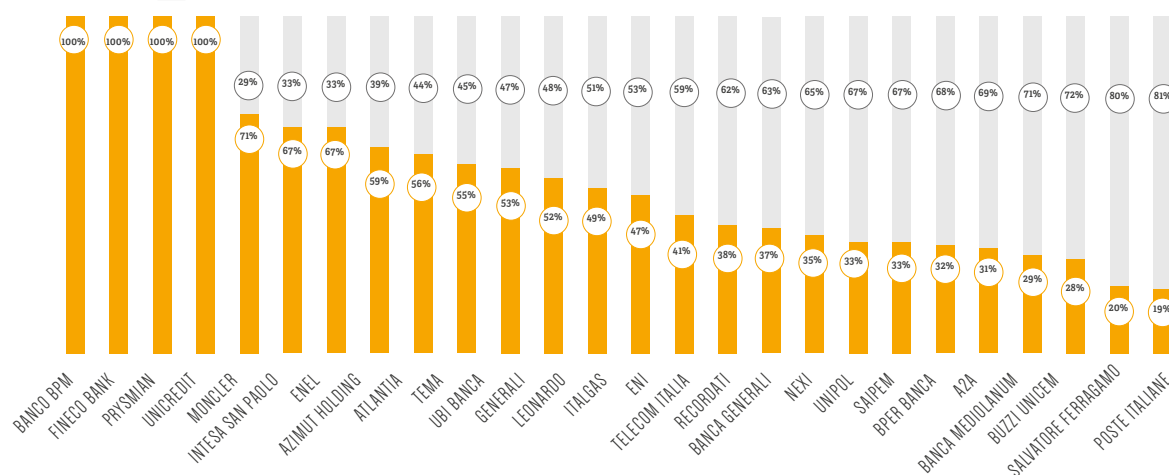
Sponsor

 **Accuracy**
in excellent company

#FinancecommunityAwards 

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

AZIONISTI DI MINORANZA - PESO IN ASSEMBLEA NEL 2020



● AZIONISTI DI MINORANZA ● AZIONISTI DI MAGGIORANZA

Nota: Nel calcolo delle Minoranze sono esclusi i patti di sindacato e gli azionisti di controllo. Sono escluse dai risultati le emittenti che hanno adottato il «Voto Maggiorato».

Fonte: Morrow Sodali



ANDREA DI SEGNI

alla perdita di valore del titolo in questa crisi. Ciò è molto rilevante e siamo convinti avrà effetti anche nel futuro».

Il secondo tema riguarda «i rinnovi: c'è stata una leggera riduzione del supporto delle liste di maggioranza se comparato con il triennio passato soprattutto da parte dei fondi internazionali». Interessante è stato «notare il consenso più alto attorno alle liste del Cda, consenso che crediamo non tanto o non solo legato allo strumento in sé quanto piuttosto alla trasparenza che la lista del Cda richiede in fase di preparazione».

C'è dunque un «maggiore allineamento rispetto ai compensi verso gli aspetti della crisi finanziaria legata alla pandemia». Un trend che per Di Segni «non finirà nel 2020 ma diventerà un elemento fra gli altri nella valutazione delle politiche di remunerazione». Così come un elemento di valutazione sempre più importante sarà «la gestione del rischio da parte dei vertici aziendali». (l.m.).

LE BANCHE DEL FUTURO? PIATTAFORME DI DATI E SERVIZI

Parla Corrado Sciolla,
ad di Cedacri. A MAG
racconta del progetto
realizzato con Deutsche
Bank. Le banche hanno
bisogno di sistemi
«veloci, sicuri e
compliant»

di laura morelli



CORRADO SCIOLLA

Se c'è un insegnamento che la pandemia di Covid può aver dato alle banche è che non c'è più tempo da perdere quando si tratta di tecnologia. Non più e non soltanto nei servizi alla clientela. L'implementazione tecnologica riguarda innanzitutto i sistemi IT interni, così determinanti in questi mesi quando si è trattato, ad esempio, di dover far lavorare da casa centinaia se non migliaia di persone durante il *lockdown*. Gestire però questi sistemi è tutt'altro che facile, oltre che costoso. Stando all'ultimo rapporto Abi - Cipa sull'It nel mondo bancario in Italia la spesa e gli investimenti in It (Information Technology) dei 19 istituti di credito analizzati nel 2018 è salita a 4,7 miliardi di euro. «La metà di queste risorse è destinata allo sviluppo e all'implementazione dei sistemi IT, alla manutenzione e alla compliance delle strutture, il tutto per stare al passo con i trend velocissimi della tecnologia e con le normative», spiega in questa intervista a **MAG Corrado Sciolla**, amministratore delegato di Cedacri, società che si occupa dell'outsourcing di sistemi informatici per il mondo bancario e per la pubblica amministrazione. Lazienda, partecipata da FSI per il 27%, nasce del Duemila dall'unione di due consorzi che servivano le banche azioniste (Mediolanum, Cassa di Risparmio di Asti, Banco di Desio, Unipol, Banca Popolare Bari le più importanti), oggi conta 70 istituti di credito clienti e un fatturato 2019 di circa 400 milioni di euro.

Per le banche, aggiunge l'ad, è però una corsa senza fine: «Gli standard tecnologici e normativi sono sempre più esigenti e non sempre c'è garanzia di sicurezza, mentre i costi per l'IT aumentano nel tempo», osserva, aggiungendo che le banche oggi hanno bisogno di sistemi «veloci, sicuri e compliant» per potersi concentrare su cosa dovranno diventare in futuro. A tal proposito Sciolla ha le idee chiare: «Le banche dovranno diventare sempre più gestori di grandi quantità di dati e diventare piattaforme che forniscono prodotti e servizi diversificati». Anche per questo alcuni istituti bancari stanno ricorrendo all'outsourcing dei servizi IT, esternalizzando le attività bancarie - dalle filiali all'online, dal mobile banking ai gestori di patrimoni, dal credito al consumo ai consulenti finanziari, dai servizi di banca d'affari a quelli di corporate banking - che sono così fruibili in un cloud. È quanto ha fatto fra le altre Deutsche Bank, che il 27 maggio scorso ha concluso il processo di migrazione e innovazione dei suoi sistemi tecnologici in Italia sul sistema di "core banking" di Cedacri. Si tratta di uno dei primi progetti di trasformazione dell'IT da un modello in house a un modello di *software as a service* (SaaS) - in cui il software non è installato localmente sul dispositivo ma è ospitato nel cloud e accessibile tramite Internet - realizzato con un partner italiano da parte di un grande istituto bancario globale.



IN ITALIA CI SONO CIRCA 30 SISTEMI DI CORE BANKING. SE SE NE CONSOLIDASSE IL 20%, IL RISPARMIO IN SPESA IT PER GLI ISTITUTI DI CREDITO SI AGGIREREBBE SUI 450 MILIONI DI EURO

«È un progetto di cui siamo orgogliosi e che per noi rappresenta un trampolino per diventare il partner tecnologico delle banche di medie e grandi dimensioni mediante la fornitura di servizi e soluzioni SaaS».

Ingegner Sciolla, come è stato realizzare questo progetto in modalità smart e ancora in fase di parziale lockdown?

È stato un lavoro lungo che comprende un arco di 48 mesi – inclusa la fase di pre-vendita.

Il processo di sviluppo ha richiesto un'elaborata struttura di prove per oltre 40mila test d'integrazione di sistema e quasi 70mila test di accettazione da parte degli utenti per assicurare la continuità del servizio anche nei confronti di clienti e fornitori ed evitare disservizi. La migrazione – effettuata in un'unica sessione "big bang" – è avvenuta a maggio al termine di 12 prove, solo l'ultima delle quali è stata effettuata interamente da remoto a causa delle restrizioni. Nel complesso sono stati impiegati oltre 220mila giorni uomo per oltre 400 risorse impiegate.

Come nasce la collaborazione con Deutsche Bank?

Il progetto nasce nel 2017 per rispondere alle esigenze della filiale italiana di Deutsche Bank, con 2,2 milioni di clienti suddivisi tra private & commercial e corporate & investment bank, di contenimento dei costi IT e di gestione della complessità dei sistemi interni.

Sono queste le motivazioni che hanno spinto una realtà come Deutsche Bank a esternalizzare l'IT?

Esatto. Da un lato la frammentazione delle attività di gestione degli applicativi fra decine di fornitori comportava per Deutsche Bank l'impossibilità di dotarsi di una governance strutturata adeguata al livello di complessità dei flussi dati, che si traduceva in una spesa IT particolarmente incisiva sulla struttura costi della banca. Dall'altro, questa aveva la necessità di rispondere adeguatamente e in tempi minimi ai requisiti regolamentari dettati sia dalla Banca d'Italia sia dalla Bce.

La notizia

PAGAMENTI, CEDACRI INTEGRA NELLE SUE PIATTAFORME PLICK

Dopo due acquisizioni, Cedacri sigla un accordo con la fintech Paydo per integrare nelle proprie piattaforme Plick, il sistema di pagamento digitale ideato dalla startup che consente di inviare e ricevere denaro attraverso sms, WhatsApp e/o email senza conoscere l'iban del destinatario. Obiettivo dell'accordo tra Cedacri e Paydo è quello di collaborare attivamente con le banche per favorire l'innovazione nei processi e nei servizi rivolti alla clientela retail e corporate, agevolando una maggior fruibilità dei servizi bancari e la dematerializzazione del contante. Plick è dunque già integrato e disponibile sulla piattaforma Cedacri di Internet Home Banking e Mobile Banking per i servizi bancari rivolti alla clientela retail, nonché sulla quella Corporate Banking Interbancario per i servizi alle imprese, che potranno utilizzare il nuovo sistema anche per effettuare pagamenti digitali massivi e senza limite di importo; alcune banche hanno già reso disponibile il servizio.

Quali sono dunque i vantaggi per una banca nell'esternalizzare l'IT?

Questo sistema permette alle banche di focalizzarsi sulla gestione diretta delle componenti "cliente-centriche", affidando i processi più standard e non distintivi a un partner tecnologico fidato, in grado di fornire un governo rigoroso della spesa IT ma anche tecnologie che siano linea con i trend dell'innovazione e con i costanti adeguamenti normativi. Il tutto garantendo una maggiore sicurezza, che come abbiamo visto anche di recente può essere un elemento critico in tanti sistemi.

Quanto spendono oggi le banche per gestire l'IT?

Circa 4 miliardi di euro, di cui la metà legati allo sviluppo e implementazione dei sistemi, alla

manutenzione e alla compliance delle strutture di core banking, che oggi sono molto frammentate. In Italia ci sono circa 30 sistemi di core banking, se se ne consolidasse il 20% il risparmio per gli istituti di credito si aggirerebbe sui 450 milioni di euro. Il nostro obiettivo è proprio questo, creare una piattaforma di "core banking" comune a tutte le banche, così come accade nelle telecomunicazioni o nell'automotive.

La crisi legata alla pandemia ha accelerato di colpo il processo di digitalizzazione delle banche. Le banche come hanno reagito?

Il Covid ha avuto un impatto più importante di ogni processo di trasformazione, le banche sono state costrette a trasformarsi in modalità online e digitale. A fronte del lockdown del Paese e della quasi improvvisa impossibilità di accedere fisicamente alle sedi di lavoro, il sistema finanziario, a nostro avviso, ha continuato a garantire i servizi alla clientela e ha saputo sviluppare progetti di trasformazione strutturali il cui impatto è destinato a rimanere post virus.

Quali attività in outsourcing sono state adottate di più in questo contesto?

Fra le altre, l'accesso online semplificato ai plafond di finanziamenti dedicati alle imprese; il mantenimento di filiali aperte per gestire le necessità dei clienti, attivando anche la gestione degli incontri su appuntamento o con i team di private banker disponibili in videochiamata per l'intera rete di filiali. Poi c'è stata la riorganizzazione dei dipendenti in modalità smart. Noi abbiamo fornito questi servizi e posso riportarle qualche esempio concreto...

Prego...

In un caso in particolare, fra gli altri, ci siamo occupati di attivare le procedure di continuità del business per uno dei clienti che aveva registrato un caso di contagio nella sede principale, ri-proteggendo "fisicamente" i dipendenti della banca con il trasferimento di un intero team in

una sede separata di Cedacri approntata per casi di "workplace recovery", già strutturata con ingressi fisici separati e quindi in grado di fornire isolamento completo. In un altro caso invece, per abilitare alcune banche clienti a modificare i processi produttivi in modalità smart working è stato avviato l'approvvigionamento, nonostante la situazione di *shortfall* di mercato dovuta al blocco produttivo/distributivo degli apparati che notoriamente provengono dalla Cina, con conseguente configurazione e spedizione di circa duemila postazioni di lavoro. Con Cedacri a oggi abilitiamo una gestione in smart working per oltre 33mila dipendenti di 70 istituti bancari.

Secondo lei il telelavoro resterà anche dopo l'emergenza pandemia?

Credo che il ritorno alla normalità sarà meta e metà. Lo smart working è stato apprezzato ma gli uffici e le filiali non spariranno.

Digitalizzazione, profittabilità e ora la crisi. Quali sono le principali sfide che sta vivendo il settore bancario secondo lei?

Per le banche questa è un'epoca di grande trasformazione, tanto nelle dinamiche interne di governo, di gestione dei processi e di relazione con attori terzi, quanto nelle modalità di dialogo e interazione con il cliente. In particolare, da una ricerca che abbiamo realizzato con Ambrosetti sul tema è emerso, fra le altre cose, che le banche dovranno diventare sempre più gestori di grandi quantità di dati e trasformarsi in piattaforme che forniscono prodotti e servizi diversificati. Questa è d'altronde la direzione in cui va l'open banking. Per questa trasformazione servono però investimenti focalizzati su tutto ciò che è gestione dei dati e il front line.

Come azienda, quali sono i vostri progetti per il futuro?

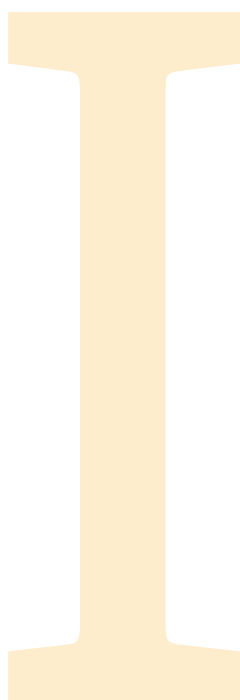
Siamo partiti affiancando le banche di medie dimensioni, il nostro obiettivo è servire anche le banche più grandi offrendo più servizi, per questo lo scorso anno abbiamo acquisito Oasi di Cad IT, che già lavorano con alcuni istituti di dimensioni più grandi. Stiamo inoltre lavorando alla creazione di digital branches, a prodotti di wealth management digitale come robo advisor e allo sviluppo del cloud per racchiudere lì i software delle aziende. In futuro non escludiamo altre acquisizioni di realtà attive ad esempio nell'intelligenza artificiale. 

LE BANCHE DOVRANNO DIVENTARE SEMPRE PIÙ GESTORI DI GRANDI QUANTITÀ DI DATI E TRASFORMARSI IN PIATTAFORME CHE FORNISCONO PRODOTTI E SERVIZI DIVERSIFICATI



DIRETTIVA PIF: NELLA FASE 3 riaprono le frontiere della lotta antifrode

di alessio del negro*



In un momento storico in cui la pandemia globale ha colpito duramente le economie nazionali, gli esperti della lotta alla criminalità economico-finanziaria hanno ripreso a pieno ritmo la loro attività professionale, riconoscendo nell'attuale situazione di emergenza il perfetto ecosistema per il proliferare di attività illecite e criminose. L'iniezione di risorse finanziarie dalla Comunità Europea è stata (ed è tuttora) il campanello d'allarme che ha immediatamente messo in guardia i professionisti

antifrode, i quali già da tempo stanno investendo in programmi e iniziative volte a contrastare l'atteso esponenziale incremento dei rischi di reati a livello nazionale e internazionale. Anche lo Stato italiano, accertata la necessità di ricevere finanziamenti dall'Unione Europea per il necessario rilancio economico del Paese, ha accelerato l'iter di approvazione del decreto legge attuativo della cosiddetta Direttiva PIF ("Protezione Interessi



Finanziari”, UE 2017/1371). Il decreto, approvato lo scorso 6 luglio in esame definitivo dal Consiglio dei Ministri, è stato introdotto con lo scopo di ridurre gli ostacoli comunicativi e informativi internazionali e facilitare in tal senso la cooperazione comunitaria nel contrasto alle condotte fraudolente più gravi del settore finanziario, definendo un sistema di regole condiviso per la lotta ai reati economico-finanziari ai danni dell’UE.

Nel mirino del decreto rientrano, in particolare, i reati tributari e i reati contro la Pubblica Amministrazione, per i quali aumenta il peso delle sanzioni proprio a causa dell’elevato rischio di commissione di illeciti da parte degli enti che hanno fatto richiesta dei fondi stanziati dall’UE: in particolare, l’indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316 *ter* c.p.) o la dichiarazione fraudolenta per operazioni inesistenti (mediante l’uso di fatture, altri

documenti o altri artifici, artt. 2 e 3 del D. Lgs. 74/2000).

La concreta possibilità che tali reati possano manifestarsi nel breve e medio periodo, andando a ledere il patrimonio finanziario dell’UE nel momento di maggiore criticità per le economie dei singoli Stati membri, ha posto l’accento sull’esigenza di aumentare le relative sanzioni ma anche di responsabilizzare i singoli enti in merito alla necessità di implementare o potenziare il monitoraggio dei settori maggiormente esposti ai rischi di frode.

La Direttiva PIF ha infatti esteso anche i reati presupposto alla responsabilità degli enti ai sensi del D. Lgs. 231/2001 che vanno ora ad includere anche, tra gli altri, i delitti di frode nelle pubbliche forniture (art. 356 c.p.), il peculato (artt. 314 e 316 c.p.) ma anche la dichiarazione infedele e l’omessa dichiarazione, queste

ultime solo in presenza di transnazionalità (artt. 4 e 5 del D. Lgs. 74/2000)

Infine, un ulteriore elemento di estrema rilevanza è l’inserimento della punibilità del tentativo di reato: anche la tentata commissione dei reati finalizzati all’evasione dell’IVA (se commessi anche in un altro Stato dell’UE per un valore non inferiore ai dieci milioni di euro) rientra dunque tra le responsabilità amministrative degli enti.

L’integrazione dei reati 231 ha dunque riportato l’attenzione di Amministratori, Dirigenti e membri degli Organismi di Vigilanza sulla necessità di implementare o aggiornare un modello organizzativo di gestione e controllo con l’obiettivo, allo stato attuale sempre più urgente, di tutelare le società da possibili pesanti sanzioni.

L’Internal Auditor ed il Fraud Auditor diventano quindi oggi figure imprescindibili per garantire una supervisione adeguata dei processi aziendali e fornire un controllo approfondito nel suo complesso, prevenendo la commissione di tali reati in un momento particolarmente delicato. Risulta dunque evidente come l’emergenza, in particolare nel continente europeo, spinga ad una faticosa e sempre più necessaria collaborazione tra privati, imprese ed organi istituzionali affinché si possa arginare un fenomeno che, storicamente, trova nello stato di crisi un facile terreno di conquista. 🇪🇺

* Fraud auditor & Forensic accountant



FEDERICO SFORZA

PBI, NICASTRO E SFORZA

lanciano una banca che parla ai piccoli

L

Tecnologia e affidabilità: il target sono imprese, artigiani e partite Iva. Grazie al digitale, il nuovo soggetto risponderà alle esigenze di credito di un mondo messo in ginocchio dal Covid-19

di massimo gaia

La semplicità e l'immediatezza di una fintech, la solidità di una banca. Progetto Banca Idea (Pbi), *nickname* provvisorio dell'iniziativa lanciata come promotori iniziali da **Roberto Nicastro** e **Federico Sforza**, ha le idee chiare. Vuole coniugare tecnologia e affidabilità, mettere a disposizione della piccola impresa e delle partite Iva prodotti comprensibili, all'apparenza facili, ma dietro i quali c'è tanta complessità e tecnologia, che rendono semplice l'esperienza del cliente.

Alla digitalizzazione dei servizi finanziari abbiamo dedicato diversi approfondimenti. E, dalla fine di febbraio, abbiamo parlato con vari interlocutori del balzo in avanti che la diffusione del coronavirus Covid-19 – con le conseguenze del distanziamento sociale e del *lockdown* – ha impresso a trend che erano già in corso, dalle richieste di prestiti online ai pagamenti digitali, dall'operatività sui conti correnti in mobilità alle interlocuzioni con le banche a distanza. Prendiamo, per esempio, i risultati dell'indagine dell'Osservatorio Fintech & Insurtech della School of Management del Politecnico di Milano. Per effetto della pandemia e della limitazione negli spostamenti, nell'aprile scorso sono cresciuti mediamente del 17% gli utenti unici *consumer* online delle banche, le transazioni via web sono salite del 32% e il numero di nuovi clienti acquisiti senza interazione fisica è balzato del 75%. Guardiamo alle imprese e leggiamo un altro report, stilato da EY, dal titolo "Gli impatti del Covid-19 – Accelerare la trasformazione verso nuovi business model". Dal documento

SAREMO UNA BANCA
ESCLUSIVAMENTE
DEDICATA ALLE AZIENDE
CON FATTURATO INFERIORE
AI 10 MILIONI: STIAMO
PARLANDO DI CIRCA
QUATTRO MILIONI DI
IMPRESE
FEDERICO SFORZA

emerge che la dimensione media delle aziende tricolori (per il 90% si tratta di pmi e microimprese) ha amplificato gli effetti negativi della pandemia, a causa dell'impossibilità di diversificare i fornitori, della mancanza di liquidità, della difficoltà a ricorrere a forme di lavoro a distanza e dell'assenza di canali di vendita alternativi a quelli tradizionali. A ciò si aggiunge il peso di alcuni settori (agroindustria, turismo, trasporti) sull'economia italiana. Insomma, se la crisi connessa al Covid-19 sta picchiando duro su tutte le aziende, sulle piccole e microimprese l'impatto è devastante.

E qui entrano in campo le fintech, perché agli occhi di gruppi bancari tradizionali che diventano sempre più grandi per competere a livello globale, l'artigiano, il ristoratore e il piccolo professionista rischiano fatalmente di sparire.

Pbi nasce proprio per ridare visibilità e attenzione a quegli imprenditori che vengono trascurati dalle banche tradizionali e schiacciati dal Covid-19. Il lancio è datato 29 giugno (si veda la sezione Agorà di questo numero di *MAG*), con la chiusura del primo round di finanziamento, per una raccolta di 45 milioni, e l'acquisizione di Fide, società che si occupa di cessione del quinto e intermediario finanziario iscritto all'albo 106 del Tub.

Sforza, il panorama delle fintech attive in Italia comincia a essere piuttosto affollato: cosa vi differenzia? Quali elementi distintivi avrete?

Rispetto alle banche il nostro elemento distintivo principale è il focus specifico sulla piccola impresa, anzi sulla piccolissima

impresa e sulle partite Iva: il nostro target sono aziende con fatturato inferiore ai 10 milioni. Altre differenze rispetto alle banche: teniamo la complessità in casa, siamo totalmente digitali (aspiriamo alla *one-click experience* di Amazon) e la semplicità. Rispetto alle fintech abbiamo l'ambizione di diventare una banca, fornendo ai clienti una gamma di prodotti che copra le principali esigenze delle piccole e piccolissime imprese dai finanziamenti ai conti correnti. Nel tempo, ovviamente, puntiamo a coniugare il meglio della banca, ovvero la solidità, e della fintech, in termini di semplicità e accessibilità.

Quali tappe di sviluppo vi siete dati?

In autunno saremo pienamente operativi. Entro l'anno metteremo a disposizione dei

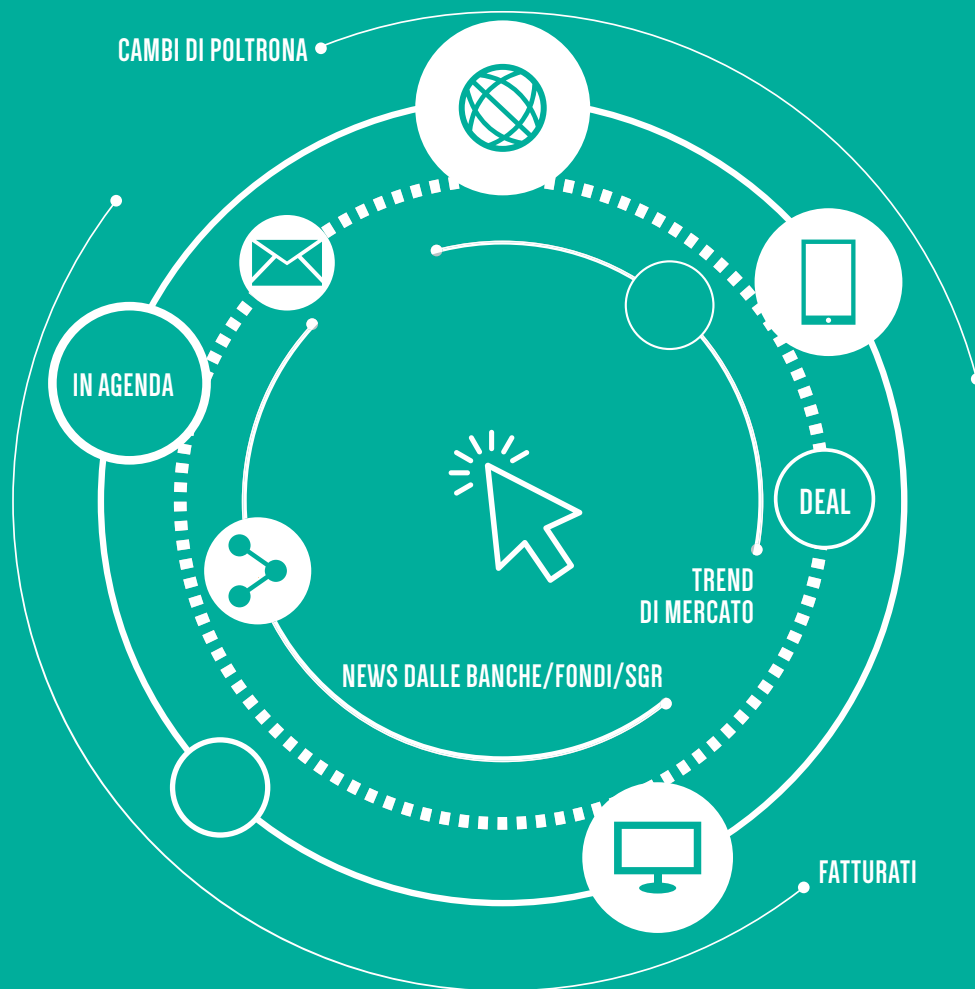


ROBERTO NICASTRO



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

clienti prodotti di finanziamento a breve termine per dare un contributo immediato per affrontare la crisi. Nel 2021, una volta ottenute le necessarie autorizzazioni, ci trasformeremo in banca e proseguiremo nel lancio di nuovi prodotti. Questo ci differenzia dalle fintech, che sono molto verticali.

Intanto, avete definito la composizione del cda e lanciato una campagna di recruitment...

La scommessa è riportare in Italia una parte dei talenti, soprattutto nel mondo digital, che sono emigrati all'estero.

Cosa significa essere una startup che ambisce a diventare banca?

Nasciamo da zero, non abbiamo *legacy* di information technology e creditizie, possiamo sviluppare il meglio delle tecnologie. Partiamo nativamente con l'obiettivo di essere una banca, fintech e digitale, e possiamo sviluppare, in casa o con il supporto dei migliori partner, prodotti e servizi che nelle banche tradizionali necessiterebbero di anni per lo sviluppo. Per esempio, grazie alla PSD2 ci collegheremo a tantissime fonti informative, utilizzeremo intelligenza artificiale e *big data*. Comunicheremo con i clienti anche attraverso piattaforme evolute di videocomunicazione. E faremo leva sull'architettura *incloud*, in modo da avere una struttura operativa molto snella, creando un valore che ribalteremo sul cliente.

Non avete intenzione di diventare una banca retail? Avrete una linea di business dedicata ai crediti non performing?

Saremo una banca esclusivamente dedicata alle aziende con fatturato inferiore ai 10 milioni: stiamo parlando di circa quattro milioni

di imprese. Prevediamo quindi di restare completamente focalizzati sull'obiettivo di offrire al mondo delle piccole imprese prodotti semplici, agili e tecnologici; non investiremo in npl e utp.

Tra gli investitori ci sono gruppi finanziari tradizionali importanti: pensate di siglare delle partnership?

Innanzitutto, siamo particolarmente orgogliosi di aver costituito una sorta di club deal, con una quarantina di investitori di standing elevato. È un pool di eccellenze, in cui numerosi investitori potrebbero avere un ruolo strategico e sinergico per il raggiungimento della nostra missione, da diversi punti di vista.

Partite con 45 milioni, che per una startup non è poco. Come pensate di organizzare il funding una volta operativi?

Cartolarizzeremo una parte dei crediti. La struttura di capitale sarà *light*.

Pensate che l'impresa artigianale e il piccolo professionista siano pronti, dal punto di vista culturale, a interfacciarsi con una banca interamente digitale?

Siamo convinti che ci sia una grossa opportunità e non è un caso che Confartigianato sia tra i nostri investitori. Nel corso della mia carriera ho parlato con migliaia di piccole imprese - dal tabaccaio al garagista a imprese con una decina di addetti - e nessuno si è mai stupito di inviare documenti elettronici via Pec, per esempio. Al momento, non c'è un'offerta di servizi fruibili a distanza, mirata alle loro esigenze. L'esperienza del Covid ha dimostrato che anche persone che non avevano familiarità con le tecnologie sono riuscite a utilizzare sistemi di

COMUNICHEREMO
CON I CLIENTI
ANCHE ATTRAVERSO
PIATTAFORME EVOLUTE DI
VIDEOCOMUNICAZIONE.
E FAREMO LEVA
SULL'ARCHITETTURA
IN CLOUD, IN MODO DA
AVERE UNA STRUTTURA
OPERATIVA MOLTO SNELLA
FEDERICO SFORZA

videoconferenza. Ovviamente le tecnologie devono essere facili da utilizzare. È la sfida che abbiamo di fronte a noi. Ma la maggior parte delle imprese è già digitalizzata di fatto: ad esempio, la fatturazione elettronica è obbligatoria, con alcune limitate eccezioni. Inoltre, sono partite tante iniziative, pubbliche e private, per accelerare il processo di digitalizzazione del Paese. Basti pensare ai 900 milioni stanziati da Google di recente. Noi cercheremo di contribuire alla digitalizzazione delle piccole imprese. Certo, probabilmente all'inizio i nostri clienti saranno soprattutto aziende e professionisti attivi nel digitale, perché hanno maggiore familiarità con le tecnologie.

Un'ultima domanda: Progetto Banca Idea è un nickname provvisorio, quando comunicherete il brand definitivo?

A fine settembre. Posso anticipare che il nome coniugherà i concetti di innovazione, tecnologia, crescita e sostenibilità. 📌



PIÙ RICCHEZZA nel 2019, ma il Covid brucia 18MILA MILIARDI

di laura morelli

Come un motore incessante, l'economia globale fino allo scorso anno ha continuato a produrre e pompare ricchezza che, però, si sta polarizzando sempre di più. Stando al World Wealth Report 2020 (WWR) di Capgemini nel 2019 la popolazione di High Net Worth Individual (HNWI), cioè coloro che hanno investito 1 milione di dollari o più in asset, e la relativa ricchezza sono aumentati di quasi il 9% a livello globale, nonostante il rallentamento

dell'economia mondiale, la guerra dei dazi e le tensioni geopolitiche.

A spingere sono state soprattutto Nord America ed Europa, cresciute rispettivamente dell'11% e del 9% (in Italia l'incremento è stato dell'8%), percentuali che – per la prima volta dal 2012 – hanno superato quelle dell'area Asia-Pacifico (8%). Da sola l'America del Nord rappresenta il 39% dei guadagni della

popolazione di HNWI e il 37% della crescita della loro ricchezza accumulata.

Nel complesso dunque tra Canada e Usa circa 6,3 milioni di persone detenevano fino allo scorso anno 21,7mila miliardi di dollari, in Europa 5,22 milioni di soggetti hanno in tasca 16,7mila miliardi di dollari mentre nell'Asia-Pacifico i super ricchi sono 6,3 milioni e contano patrimoni per 22,8mila miliardi di dollari.

Tuttavia il boom dell'anno precedente sarà difficile si ripeterà nel medio periodo considerando la pandemia e la crisi economica in arrivo. Secondo i report del World Federation of Exchanges, la pandemia di Covid-19 ha eliminato più di 18mila miliardi di dollari dai mercati globali tra febbraio e marzo 2020, prima della leggera ripresa registrata ad aprile. L'analisi di Capgemini prevede inoltre un calo della ricchezza globale tra il 6% e l'8% alla fine di aprile 2020 (rispetto a dicembre 2019) a fronte delle stime del Fondo Monetario Internazionale di un calo del 4,9% nel 2020 dell'economia globale.

Il report evidenzia che la pandemia ha mutato le priorità di investimento e gli investimenti sostenibili stanno assumendo un ruolo di primo piano. Il 27% degli HNWI ha espresso interesse per i prodotti Esg, mentre il 40% degli ultra-HNWI si è detto disposto a investire in sostenibilità. I super ricchi prevedono di destinare il 41% del loro portafoglio ai prodotti sostenibili entro la fine del 2020 e il 46% entro la fine del 2021. ■



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **5** posizioni aperte, segnalate da **4** studi legali: Andersen; Caiazza, Donnini, Pappalardo & Associati; Studio Legale Sutti; Tonucci & Partners.

I professionisti richiesti sono **6** tra: fiscalisti, contabili, giovani avvocati, associate.

Le practice di competenza comprendono:
fiscaltà, contabilità, tax, contenzioso
commerciale e arbitrale, lavoro e previdenza
sociale.

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

ANDERSEN

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Senior

Area di attività. Contabilità

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per l'urgente potenziamento della sede di Milano ricerchiamo un/una contabile senior per l'amministrazione di Studio, a supporto all'attività del responsabile. Il candidato deve essere in possesso di diploma o laurea ad indirizzo economico e avere un'ottima conoscenza della lingua inglese sia scritta che parlata. Competenze specifiche richieste:

1. pluriennale esperienza nelle aree contabilità/bilanci/fiscalità nazionale
2. competenza nella gestione della tesoreria
3. esperienza nell'attività di reporting
4. ottima conoscenza del pacchetto Office

Costituisce titolo preferenziale la pregressa esperienza in studi professionali e la conoscenza del gestionale Profis. Soft skill: capacità di gestione dei collaboratori, precisione, organizzazione. Si richiede disponibilità nell'immediato

Riferimenti. Se interessati alla pos Inviare le vostre candidature a info@it.Andersen.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Junior

Area di attività. Fiscalità

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Sempre per la sede di Milano ricerchiamo anche un/una fiscalista junior da affiancare ai nostri professionisti. Richiesta una buona conoscenza dell'inglese. Si richiede disponibilità nell'immediato

Riferimenti. Se interessati alla pos Inviare le vostre candidature a info@it.Andersen.com

CAIAZZO, DONNINI, PAPPALARDO & ASSOCIATI

Sede. Roma

Posizione aperta. Giovane avvocato o commercialista

Area di attività. Tax

Numero di professionisti richiesti. 1

Descrizione. Lo studio è alla ricerca di un giovane avvocato o commercialista, massimo 28 anni, con 2/3 anni di esperienza nel settore fiscale, ottimo inglese

Riferimento. FB, inviare CV a: info@cdplex.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associate

Area di attività. Contenzioso commerciale e arbitrale

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. L'ufficio milanese dello Studio Legale Sutti seleziona neolaureati in giurisprudenza in Italia fortemente motivati ad intraprendere un percorso di crescita finalizzato ad un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio

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

TONUCCI & PARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta. Associate

Area di attività. Dipartimento del lavoro e della previdenza sociale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La ricerca si orienta verso un giovane avvocato con un'esperienza almeno biennale nel diritto del lavoro e perfetta conoscenza della lingua inglese e attitudine all'attività stragiudiziale

Riferimenti. Avv. Cristina Mazzamauro - cmazzamauro@tonucci.com - 06362271



FOOD & BUSINESS

LUCANO 1894, LO SPIRITO
DELLA BASILICATA IN UN AMARO

SPECIALE

SAVE THE BRAND
BY FOODCOMMUNITY 2020. I VINCITORI

CALICI E PANDETTE

BARBERA D'ALBA MARUN 2015,
IL CORAGGIO IN UN BICCHIERE

LE TAVOLE DELLA LEGGE

PARTICOLARE MILANO,
L'OASI DEL GUSTO IN CITTÀ

FRANCESCO VENA

È dolce la vita degli amari: dopo alcuni anni di stagnazione i consumi sono ripartiti anche grazie alla mixology. Tra i protagonisti italiani c'è Amaro Lucano.

di francesca corradi

LUCANO 1894, LO SPIRITO DELLA BASILICATA IN UN AMARO



Non più solo come fine pasto, l'amaro vestito da aperitivo comincia ad affermarsi come ingrediente protagonista per la mixology, soprattutto all'estero. Amaro Lucano è il simbolo della Lucania, terra d'origine anche del fondatore, il cavalier **Pasquale Vena**, la cui azienda è diventata una tra le più importanti realtà nazionali nella produzione e commercializzazione degli spirits.

Per celebrare i 125 anni dalla nascita del celebre amaro, nel 2019 Lucano 1894 ha deciso di aprire, a Pisticci, Essenza Lucano, uno spazio espositivo interattivo e multimediale dedicato alla storia della Famiglia Vena, di un antico saper fare e di un prezioso territorio. Essenza è l'espressione del fascino di una storia imprenditoriale nata nel 1894 dalla passione del Cavalier Pasquale Vena per la tradizione erboristica, a cui si aggiunge la finalità sociale di valorizzazione, promozione e condivisione della Basilicata.

Francesco Vena, la quarta generazione alla guida del gruppo, fa un'analisi del settore e racconta le prossime mosse di Lucano 1894.



FOODCOMMUNITY AWARDS

4[^] Edizione

SAVE THE DATE
30.11.2020

ORE 12.00 • MILANO

PARTNERS

大成 DENTONS

FOCUS
ITALIAN LAW FIRM

Pre e post Covid-19 cos'è cambiato il mondo degli amari?

Prima dell'emergenza sanitaria, pur essendo un settore già profondamente colpito da accise e tasse sulle esportazioni, si sono intravisti segnali di crescita dell'intero comparto. Il mercato negli anni precedenti si era molto concentrato, con un forte insediamento dei grandi player intenti ad acquisire fatturato e favorire una crescita dimensionale immediata e su larga scala: Campari, Diageo e Pernod Ricard in primis. Durante questi mesi il settore degli amari e degli spirits ha registrato numerose perdite che è riuscita a compensare solo in parte. Il motivo principale è soprattutto di carattere sociologico poiché l'amaro è consumato prevalentemente in occasioni conviviali come bar e ristoranti e la loro chiusura ha fatto scendere il consumo.

Quali sono i volumi degli amari nella gdo?

Nella grande distribuzione in Italia si parla di circa dieci milioni di litri, dove Lucano riveste il 6%. Anche nell'horeca parliamo della stessa cifra ma in questo caso la quota aziendale è di difficile rilevazione perché dipende dalle aree geografiche. Per quanto riguarda i discount gli amari sono, invece, in forte crescita e i volumi si aggirano intorno ai tre milioni di litri grazie anche alla presenza di prodotti premium che stanno pian piano presidiando anche questo canale dato in forte ascesa.

Parliamo di Lucano 1894, dove siete presenti?

Il nostro mercato si divide indicativamente in 80% Italia e 20% estero mentre a livello di canali in Italia parliamo di circa 60% gdo e 40% horeca, che risulta strategica perché costituisce le fondamenta delle performance generali di un'azienda in questo tipo di settore. Per quanto riguarda la distribuzione del prodotto, la gdo è gestita direttamente da Lucano 1894 mentre per bar, ristoranti e hotel ci appoggiamo a Coca Cola HBC, nostro partner esclusivo per l'Italia nel canale *out of home* degli spirits.



IL TREND

UN MERCATO CHE VALE 144 MILIONI

Al netto del Covid-19, si tratta di un momento favorevole per gli spirits, trascinati da gin e whisky. Il mercato degli spirits nel 2018 è stato valutato nel mondo 395 miliardi di dollari che si stima, nel periodo 2018-2023, raggiungerà i 467,2 miliardi di dollari. Secondo Duff & Phelps Food and Beverage M&A

Landscape e LEK Consulting la crescita è sostenuta dalla caratteristica immunità delle vendite rispetto a recessioni economiche e dalla contribuzione di Paesi quali Cina, Regno Unito, Francia, Stati Uniti, Russia e Cuba. Nel 2019 è cresciuto anche il mercato degli

amari, che in Italia vale 144 milioni di euro, +7,2%, secondo gli ultimi dati Nielsen. Anche il mercato degli spirits mantiene un trend positivo con forti segnali di crescita, registrando, a settembre 2019, un incremento del 8,3% a valore del 5,4% sui volumi, rispetto a gennaio dello stesso anno.



A proposito di on-trade è un settore che è stato duramente messo alla prova...

Sì, all'inizio si stimava che solo il 20% degli esercenti non avrebbe riaperto ma, in realtà, si è arrivati al 25%: una realtà su quattro.

L'online quanto è importante?

Con l'e-commerce gli amari hanno avuto più visibilità, soprattutto in Italia, dove il canale ha registrato un aumento esponenziale nel periodo del *lockdown* collocandosi come terzo canale per forza e performance nel comparto di riferimento. Il Covid-19 non ha fatto altro che accelerare un processo al quale saremmo presto arrivati: si tratta di un vero e proprio business parallelo da tenere in forte considerazione ma che ha ancora bisogno di un assestamento strutturale.

Che ruolo rivestite in Italia?

Siamo il quarto brand del mercato in Italia per volumi, con una quota che supera il 7%.

E all'estero?

Investiamo molto nella crescita fuori dall'Italia. Registriamo ottime performance in Canada, Stati Uniti e Germania grazie agli italiani emigrati e alla "seconda" generazione di italiani, presenti praticamente ovunque nel mondo, che consumano e che trasmettono alle generazioni che seguono la tradizione dell'amaro e la fedeltà alla marca. Nel caso degli Stati Uniti, poi, l'amaro ha

trovato spazio in occasioni di consumo e in momenti della giornata diversi dal tradizionale dopo pasto. L'ascesa degli amari come base cocktail è un dato oggettivo ormai da cinque anni. C'è chi dice, infatti, che gli italiani abbiano inventato l'amaro e gli americani le ricette per consumarlo. Amaro Lucano si presta perfettamente a questa *way of consumption*: è un prodotto molto bilanciato che sta bene nei cocktail. Ne sono una testimonianza la forte diffusione in Inghilterra e in Cina, dove c'è una tradizione di mixology in continua evoluzione e dove Lucano è presente nei più importanti bar e locali di questi Paesi.

Quanti altri prodotti avete nel portafoglio?

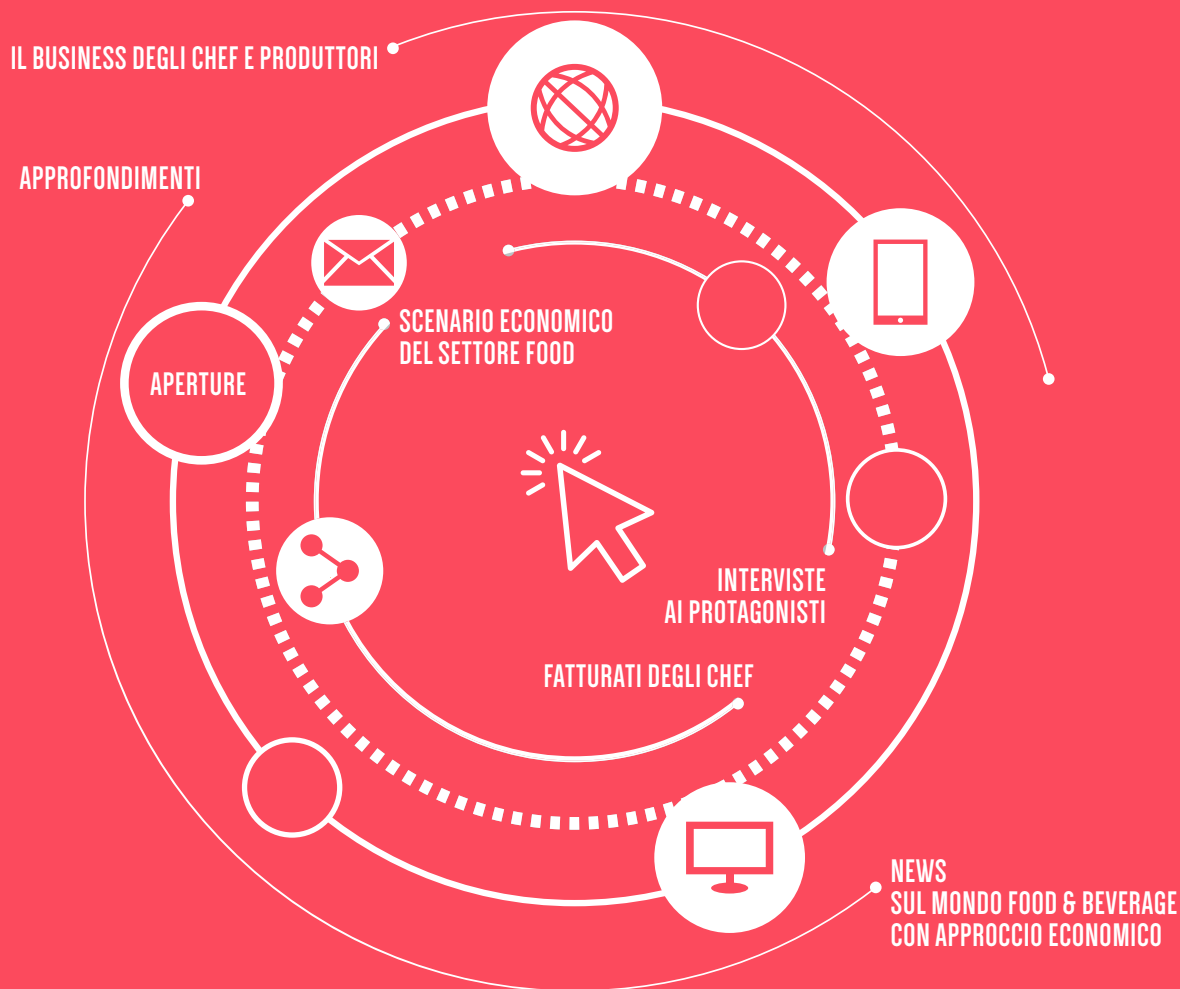
Abbiamo circa quindici etichette di liquoristica italiana. Periodicamente ci piace investire in operazioni di rilancio dei nostri prodotti. Durante il *lockdown*, ad esempio, abbiamo riscoperto il Vermouth del Cavaliere, un vino liquoroso a base di Barbera addizionato con un bouquet delle stesse erbe alla base della ricetta dell'Amaro Lucano. Di fatto rappresenta una delle prime produzioni di Casa Vena che all'epoca non ebbe grande successo a causa dei trasporti di fine '800 che ne rallentarono la diffusione dal momento che il trasporto in carrozza in giro per il Paese avrebbe destabilizzato un prodotto a base vinosa.

»»»



FOODCOMMUNITY

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



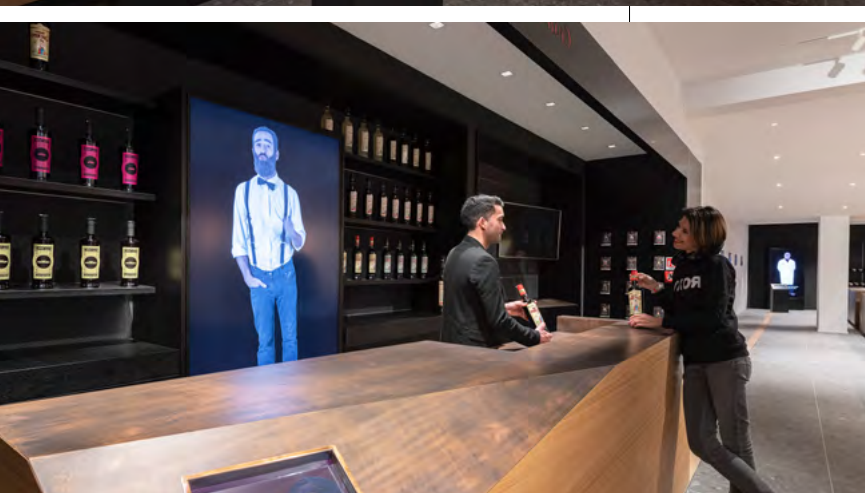
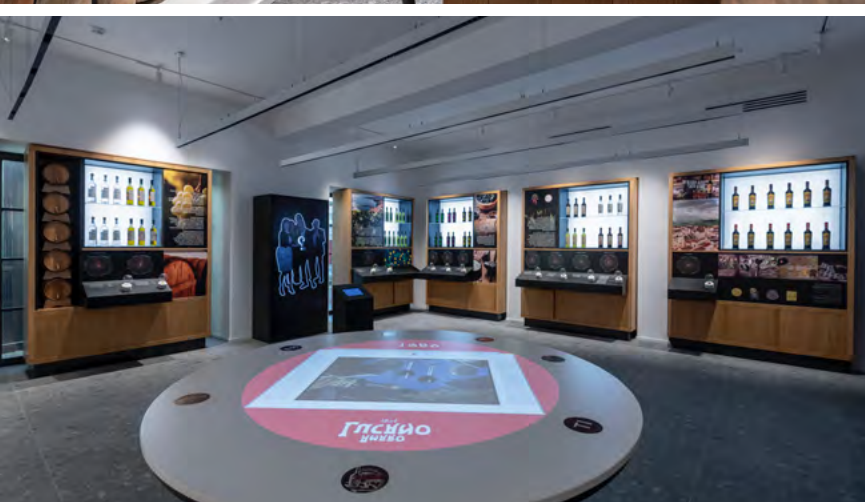
Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it



Quattro anni fa avete acquistato da Campari Limoncetta di Sorrento...

Sì e ne andiamo molto fieri. Si tratta di un prodotto naturale 100% made in Italy, senza l'aggiunta di coloranti e conservanti. Abbiamo fatto un restyling completo dell'immagine di marca, dal packaging alla comunicazione in tv, con attività di marketing sempre nuove. Ad oggi Limoncetta è leader di mercato come prodotto realizzato da Limoni di Sorrento Igp e secondo player a totale mercato nel segmento limoncelli.

A proposito di limoncelli quali sono i volumi?

Secondo dati Nielsen del giugno 2020, alla gdo sono destinati quattro milioni di litri in cui Limoncetta di Sorrento ha una quota del 7%, anche se in realtà il brand ha un valore molto più alto perché il mercato è molto frammentato.



Anche nell'horeca assistiamo a una grande frammentazione i cui volumi sono difficili da rilevare. Nei discount non è presente trattandosi di un prodotto Igp.

Com'è andato per voi il 2019?

Abbiamo chiuso l'anno con un fatturato superiore ai 22 milioni di euro e un ebitda positivo. Ad oggi contiamo circa 50 dipendenti tra le sedi operative, lo store di Matera "Lucano la Bottega", l'headquarter di Milano oltre naturalmente al museo.

Come mai l'idea di investire in uno spazio espositivo?

Essenza Lucano nasce di fatto da una precisa scelta di apertura e di dialogo con il territorio, le istituzioni locali e la gente. A questi si aggiunge la volontà di condividere il bagaglio industriale, storico e culturale dell'azienda, creando una destinazione nella destinazione e

ulteriore motivazione di visitare la Lucania.

Cosa racconta?

Sono protagonisti l'amaro e la Lucania. È uno spazio espositivo interattivo e multimediale in cui si narra - in maniera trasversale e tangibile attraverso oggetti, immagini e video - la storia della mia famiglia. È un viaggio tra passato e presente alla scoperta di tradizioni e moderne tecnologie.

Un ambiente che si presta anche ad altro...

I 700 metri quadri di aree espositive sono personalizzabili per meeting, conferenze e congressi. Lo spazio si apre anche al territorio per ospitare masterclass enogastronomiche e show-cooking.

Nell'ultimo anno si sono concretizzate importanti operazioni di M&A, vi vedremo protagonisti?

Ci stiamo guardando in giro sia in Italia sia all'estero anche, eventualmente, per riportare a casa storici brand, ora in mani straniere, o magari per rilanciare marchi e prodotti di antica tradizione.

Cosa si può fare per dare impulso al settore?

Stiamo lavorando con le associazioni di categoria, a partire da Federvini, per chiedere un intervento delle autorità concreto e fattivo volto alla rimozione di vere e proprie "spade di Damocle" per il settore soprattutto in questo periodo, come l'accisa, il cui prezzo è stabilito in base alla quantità di alcol all'interno della soluzione. In Italia l'accisa è circa 10,35 euro al litro anidro per cui la formula è: 10,35 euro moltiplicata per la capacità per la percentuale di alcool. All'estero è molto di più, il sigillo di stato - che vale per noi circa 5 centesimi a bottiglia - o le già citate tasse sulle esportazioni in Usa, soprattutto a seguito della controversia Airbus-Boeing. 🇮🇹

SPECIALE

SAVE THE BRAND

BY FOODCOMMUNITY

2020

I VINCITORI



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

Sono 35 le aziende e gli imprenditori italiani del food & beverage premiati al Save the Brand 2020, evento per la prima volta in web edition, con oltre 280 persone accreditate.

Durante la serata sono state premiate quelle realtà che si sono distinte per il valore che negli anni sono riuscite a costruire intorno al marchio (il Brand, appunto), individuate sia dalla redazione di Foodcommunity.it che dal Centro Ricerche di LC Publishing Group con criteri che, oltre alla performance economica, includono l'innovazione, l'internazionalizzazione, le strategie di branding e comunicazione, la capacità e la velocità di cogliere i trend della domanda, e infine la sostenibilità.

Save the Brand 2020, giunto alla settima edizione, è stato organizzato da Foodcommunity.it, con la collaborazione di Focus, Latham & Watkins e Trevisan & Cuonzo.

Di seguito l'elenco dei vincitori e le motivazioni:

I PROTAGONISTI
DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA
WEB EDITION



BRAND HERO

CÀ DEL BOSCO

Padre della rivoluzione enologica degli anni '60, oggi mister Ca' del Bosco guida un impero con oltre 245 ettari di vigneti, interamente convertiti a biologico. La corsa di Zanella non si arresta e con un piano di investimenti importante l'azienda punta a espandersi e conquistare nuovi mercati.



Ca' del Bosco

RISING STAR

NIO COCKTAILS

L'azienda sta rivoluzionando il modo di vivere il cocktail oltre al bancone del bar.

NIO
COCKTAILS

RISING STAR

MULINUM

L'azienda calabrese ha saputo ridare centralità alla cultura dei grani antichi e grazie a social ed e-commerce è in rapida crescita.



MULINUM
IL PRIMO MULINO DEI CONTADINI

WELFARE

PASTIFICIO RANA

Il pastificio veronese durante l'emergenza sanitaria ha varato un piano straordinario di aumenti salariali e misure in favore dei dipendenti.



PROGRESSO SOSTENIBILE

FRATELLI CARLI

L'azienda olearia ligure, già certificata "B Corporation" da sei anni, è diventata Società Benefit vedendo riconosciuto, anche secondo l'ordinamento giuridico italiano, il suo modo di fare impresa nel rispetto delle risorse umane e ambientali.



VALORIZZAZIONE DELLA FILIERA

INALPI

La filiera corta e certificata del latte Inalpi rappresenta un modello unico. Coinvolge oltre 400 conferitori con un protocollo basato su sostenibilità ed eticità.



VALORIZZAZIONE DELLA FILIERA

BIRRIFICIO AGRICOLO BALADIN

Il birrificio è sostenitore della filiera agricola italiana riconducibile alla birra artigianale.



VALORIZZAZIONE DELLA FILIERA

NOBERASCO

Ha promosso un sistema di implementazione e garanzia per tutti i progetti di filiera con l'obiettivo di supportare in modo etico e sostenibile la crescita dei partner produttori.



BRAND STORICO

FRATELLI POLLI

L'azienda, con 148 anni di storia, è alla sesta generazione tutta al femminile.



STRATEGIA INTERNAZIONALE

FRATELLI BRANCA DISTILLERIE

La strategia di internazionalizzazione continua a essere uno dei pilastri della crescita aziendale che l'hanno portata a ricoprire nuove significative posizioni sui mercati esteri e a rafforzare brand storici.



STRATEGIA INTERNAZIONALE

SEGAFREDO ZANETTI

Dalla pianta alla tazzina gestisce l'intera filiera ed è ambasciatore del caffè espresso in oltre 100 Paesi.



LAVORAZIONE DEL CIOCCOLATO

LA PERLA DI TORINO

L'azienda di cioccolato artigianale ha saputo evolversi e crescere negli anni strutturandosi sempre di più in una dimensione aziendale con il 70% di dipendenti donne.



PASSAGGIO GENERAZIONALE

ALOIS LAGEDER

L'azienda è portata avanti dalla quinta e sesta generazione della famiglia con un approccio biodinamico e promuovendo un'economia circolare.



VALORIZZAZIONE E SVILUPPO DEL BRAND

SABELLI

L'azienda, con un'estensione di gamma, innovazione tecnologica e produttiva e acquisizioni, continua il suo percorso di crescita.



VALORIZZAZIONE E SVILUPPO DEL BRAND

FONTE MARGHERITA

L'impresa veneta ha promosso sul mercato anche l'acqua in cartone riciclabile e ampliato l'offerta con bibite analcoliche con acqua delle Piccole Dolomiti.



VALORIZZAZIONE E SVILUPPO DEL BRAND

AGROITTICA LOMBARDA

Il marchio, a forte vocazione internazionale, è simbolo del migliore artigianato gastronomico di alta gamma made in Italy poiché il caviale è prodotto e confezionato interamente in Italia.



VALORIZZAZIONE E SVILUPPO DEL BRAND

FONTANAFREDDA

L'azienda negli anni è riuscita a promuovere una filosofia del brand basata sulla sostenibilità a 360 gradi dando vita anche al Rinascimento verde.



BRAND EXPERIENCE

ACETAIA GIUSTI

Con l'apertura del primo punto vendita diretto nel cuore di Modena, che si aggiunge al museo, la 17esima generazione della famiglia consolida gli obiettivi di rafforzamento del brand.



BRAND EXPERIENCE

VENCHI

L'esperienza del brand inizia entrando nelle boutique monomarca ed è parte fondante della strategia della marca. Il prodotto nel mondo regala l'emozione dell'Italia.



MARKETING & DISTRIBUZIONE

MOLINO PASINI

Sempre attenti a ricerca e sviluppo il molino racconta la farina con un nuovo approccio comunicativo e nuove referenze.



OPERAZIONI STRATEGICHE

GRUPPO CAFFO 1915

Ha riportato nel Paese storici brand nazionali e internazionali contribuendo alla valorizzazione del patrimonio liquoristico italiano.



ECONOMIA CIRCOLARE

FILENI

L'economia circolare è una pratica quotidiana che l'azienda esprime in azioni e decisioni che hanno come obiettivo la sostenibilità ambientale.



INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ

NONNO NANNI

Negli ultimi anni l'azienda trevigiana si è distinta per l'innovazione di packaging, in un'ottica di sempre maggior sostenibilità ambientale, registrando, inoltre, una buona crescita di fatturato.

Nonno Nanni

BENEFIT CORPORATION

WAMI

Ha nel Dna la sostenibilità ambientale e sociale ed è la prima e unica Società Benefit in Italia nel settore delle acque minerali e nel beverage, diventata poi B Corp.



RESPONSABILITÀ SOCIALE

ZÀINI

L'azienda milanese del cioccolato ha promosso un progetto a sostegno dell'imprenditoria femminile in Costa d'Avorio.



INNOVAZIONE DI PRODOTTO

DISTILLERIA CASTAGNER

Per la distilleria trevigiana innovazione a 360 gradi, sia di prodotto – un concetto non scontato per la grappa – che di strategia commerciale e di comunicazione.



INNOVAZIONE DI PRODOTTO

AGROMONTE

Con "I Gialli di Agromonte" ha innovato e creato valore nel segmento dei rossi.



INNOVAZIONE DI PRODOTTO

CEDRAL TASSONI

L'azienda, celebre per la cedrata, ha lanciato negli ultimi anni numerose referenze.



INNOVAZIONE DI PRODOTTO

ANDRIANI

L'azienda, con un management under 40, anche attraverso il brand Felicia ha saputo rinnovare le regole dell'alimentazione e dare una nuova forma a legumi e cereali.



INNOVAZIONE DI PRODOTTO

VALSOIA

L'azienda italiana specializzata in prodotti alimentari salutistici è entrata nel settore degli integratori alimentari.



VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

LUCANO 1894

Ha creato uno spazio espositivo – Essenza Lucano – con cui si può ripercorrere la storia dell'azienda e respirare il background culturale che la unisce con la Basilicata.



SVILUPPO DELL'EXPORT

VITAVIGOR

La storica azienda milanese, protagonista del mercato dei sostitutivi del pane, ha registrato una crescita importante verso i Paesi esteri.

vitavigor
dal 1958
I grissini di Milano

SVILUPPO DELL'EXPORT

PIETRO CORICELLI

Con oltre 80 anni di storia è giunta alla terza generazione. Nel 1970 inizia a esportare olio nel mondo – è una delle prime – e ora è presente in 110 Paesi.



INNOVAZIONE DI VENDITA

ORSERO

L'azienda, specializzata nell'importazione e distribuzione di ortofrutta, ha investito in nuove linee di produzione per lo sviluppo di prodotti pronti al consumo.



VISIONE STRATEGICA

CALLIPO CONSERVE ALIMENTARI

Legame con il territorio, rispetto delle maestranze, valori che si tramandano nel tempo e sguardo orientato al futuro per una azienda che dal 1913 continua a crescere e a investire.



Barbera d'Alba Marun 2015, il coraggio in un bicchiere

di uomo senza loden*

“Ma nella mente mia
Ho l'immagine sua
Gli eroi son tutti giovani e belli
Gli eroi son tutti giovani e belli”.

Mi perdonerà **Francesco Guccini**
per questa citazione da “La
locomotiva” (che peraltro non è
uno dei pezzi che prediligo): ma
in occasione dei suoi 80 anni, dato
che lo considero un poeta pur

non sapendo se un poeta valga
“più di un cantante” (passiamo
a L'avvelenata: canzone simbolo
di Guccini e da questi odiata),
non sono riuscito a sfuggire alla
tentazione di un modesto tributo.

Gli eroi sono tutti giovani e belli?
Nelle nostre menti, affresca
abilmente Guccini, certamente sì.
Nella mente mia, **Matteo
Correggia** è stato un eroe. Non
un eroe di guerra, non l'autore
di un qualche salvataggio
acrobatico, neppure un eroe
borghese. Matteo Correggia,
che non ho avuto il piacere di
conoscere, è stato un eroe della
passione, del lavoro duro, della
volontà. E del vino. Nel rispetto

della parte pura delle tradizioni, si è battuto, partendo quasi da zero, per una viticoltura di qualità e non di quantità, oltre tutto in un territorio, il Roero, che negli anni '80 del secolo scorso era poco noto (non me ne vorranno i suoi abitanti) e che ancora oggi soffre di un larvato complesso di inferiorità nei confronti della vicina Langa, non riuscendo ad affermare - lo dico con rispetto (e nuovamente chiedo venia: anzi, "scusa a vossia", cit.) - una propria autonoma identità. Eppure è una terra



affascinante: più selvaggia, per non dire selvatica, della titolata vicina o del rilassato Monferrato, offre panorami mozzafiato, con improvvisi terrazzamenti, dirupi, boschi fitti, paesini quasi nascosti (e ben per loro: si sono così salvati dal capannone selvaggio che ha ferito, e continua a ferire, molta parte della nostra splendida Italia), alcuni testimonianza di un passato di cultura e aristocrazia.

Matteo Correggia ha concepito e realizzato grandi vini. Eroe giovane e bello, è stato portato via da un incidente. E allora è subentrato un altro eroe. In realtà, un'eroina: la moglie Olga (che pure non conosco, ma che è una piccola leggenda della vitivinicoltura piemontese). E nella mente mia, anche Olga è giovane e bella. Olga ha raccolto il testimone e ha proseguito nella missione del marito Matteo, senza mai tradire qualità, innovazione, personalità. Un giorno dovrò prendere il coraggio e andare a trovare questa eroina giovane e bella. Nell'attesa, vi propongo uno dei suoi vini. Matteo Correggia, Barbera d'Alba Marun 2015 è un vino di forte personalità. Nel bicchiere un rosso rubino scuro intenso. Al naso sentori complessi, impegnativi certamente, con una successione talvolta imprevedibile, un'invasione quasi, gentile nonostante la forza, di sentori speziati e di frutta rossa matura, di confettura tra la prugna e l'amarena, di deviazioni

verso la cannella, di tracce (inevitabili in queste tipologie "baroleggianti") ben domate di vaniglia. Ritroviamo un substrato di mora nel pieno della maturazione, un pizzico di pepe (per me nero e non verde), tabacco (forse siriano?) e una nota mentolata.

Al palato ritroviamo la sensazione di forza gentile, con tannini leggeri ed equilibrati, innegabile morbidezza, una freschezza non invadente ma certamente importante (è una barbera, perbacco!), sapidità moderata, eleganza e lunghezza.

In sintesi, un vino di corpo che non passa inosservato e che riserva sorprese, data la sua già citata tendenza baroleggiante, a chi scruta la barbera con sospetto.

Un vino importante, per occasioni importanti. Un vino da avere in quantità sufficienti per poterlo gustare subito (ora che è giovane e bello), ma anche da conservare per alcuni anni in cantina.

Sono certo che Guccini, se mai venisse a conoscenza di questo pezzo, sarebbe lieto di sapere che le sue parole mi hanno ispirato una storia di vino, vino che non solo appaga i nostri sensi, ma, talvolta, stempera l'angoscia (anche qui, lieve ispirazione dall'Avvelenata). 🍷

** 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*

PARTICOLARE MILANO, L'OASI DEL GUSTO IN CITTÀ

di francesca corradi

A pochi passi dai Bagni Misteriosi e dalle vie gastronomiche del quartiere milanese Porta Romana c'è l'insegna Particolare Milano.

Il progetto, che il 10 aprile ha compiuto un anno, nasce dall'idea di tre soci: **Luca Beretta**, sommelier e maitre, **Andrea Cutillo**, chef e **Cosimo Traversi**, manager.

Ciò che colpisce a primo impatto è senz'altro l'estetica del locale che si ispira all'eleganza degli anni Cinquanta e Sessanta. Dalle prospettive specchiate agli accostamenti cromatici: è uno spazio disseminato di piccole citazioni dei grandi maestri dell'architettura del secolo scorso. A rendere tutto più prezioso è l'uso dell'oro nell'arredo e nei punti luce.

La punta di diamante di Particolare Milano è, però, la corte interna di oltre 100 metri quadri, una vera oasi di pace nascosta tra i palazzi milanesi.

I piatti sono principalmente d'ispirazione italiana, con alcune influenze spagnole e asiatiche e un pizzico di creatività, che non guasta.

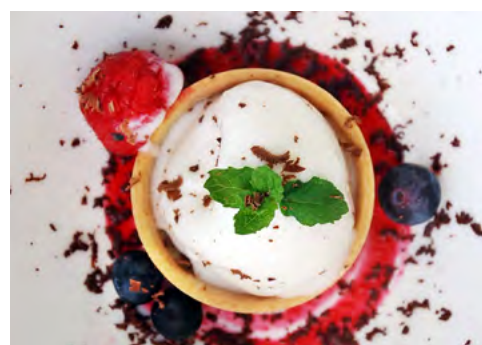
Si parte dal richiestissimo polpo in tre cotture – bollito, fritto e grigliato – e gli sfiziosi ravioli croccanti con ripieno di ossobuco. Fresco ed equilibrato il carpaccio di capasanta marinata e ampia l'offerta dei crudi in carta. Cremoso il risotto, ora servito con porcini di stagione, così come interessante servire le guance di pescatrice (assaggiate a febbraio). La cena si conclude in bellezza con un gazpachod i pomodoro e gelato al basilico – dolce ma non troppo – e una golosa crostatina con crema pasticcera.

Il mio consiglio è di affidarsi allo chef optando per il menu degustazione a mano libera da sei portate.

La carta dei vini spazia: dai piccoli produttori a grandi realtà legate al territorio nazionale, tante bollicine e diversi vitigni autoctoni. Ampia miscela anche in aperitivo che cambia settimanalmente.

Prezzo: a partire da 35 euro. 🍷

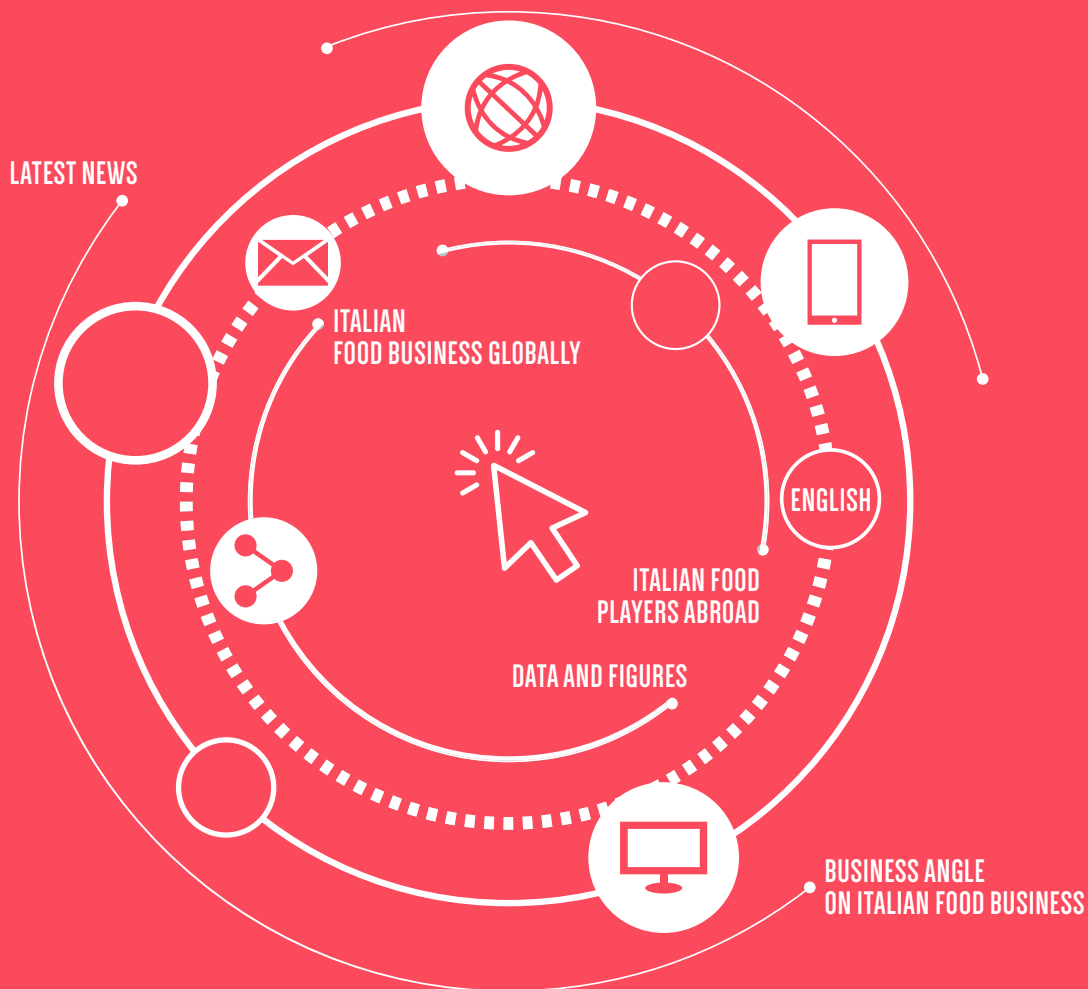
PARTICOLARE MILANO. VIA TIRABOSCHI 5 20135, MILANO (MI) - www.particolaremilano.com





FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com



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

