

Il profilo

DE MARTINI:

«LA CURIOSITÀ HA GUIDATO
LA MIA CARRIERA»

Esclusiva

CAPPELLI RCCD,
RITORNO A UTOPIA

In Svizzera

CRIPTOECONOMIA: COME
TENERE IL RITMO (LEGALE)
DELL'INNOVAZIONE

Scenari

RISCHIO CLIMATICO:
UN'OPPORTUNITÀ
NELL'ASSICURATIVO

Legalcommunity InterViews

BAKER MCKENZIE
AVVIA REINVENT
E STUDIA IL FUTURO

Giorno per giorno

IL DIARIO DELLA
FINANCECOMMUNITY WEEK

Speciale. I Vincitori

INHOUSECOMMUNITY
AWARDS ITALIA 2020

INHOUSECOMMUNITY
AWARDS SVIZZERA 2020

TUTTI I CAMBI DI POLTRONA IN HOUSE DEL 2020

Con 46 passaggi e 29
nomine o promozioni,
il 2020 mostra una
leggera frenata del
mercato dei servizi
legali in house. Ma non
per i general counsel...

 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.

Marketing Awards	Web Edition, 15/12/2020
Forty under 40 Awards Italy	Milano, 25/03/2021
Tax Awards	Milano, 15/04/2021
Energy Awards	Milano, 29/04/2021
IP&TMT Awards	Milano, 13/05/2021
Finance Awards	Milano, 27/05/2021
Corporate Awards	Milano, 10/06/2021
Italian Awards	Roma, 08/07/2021
Labour Awards	Milano, 09/09/2021
Litigation Awards	Milano, 16/09/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK
ICPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week Milano, 7-11/06/2021

INHOUSE COMMUNITY
AWARDS

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

Gold Awards	Web Edition, 26/11/2020
InhousecommunityAwards Egypt	Web Edition, 11/02/2021
InhousecommunityAwards Italia	Milano, 14/10/2021
Gold Awards	Madrid, 4/11/2021

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 Web Edition, 30/11/2020

FINANCECOMMUNITYWEEK
ICPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la Finance community.

Financecommunity Week Novembre 2021

FINANCECOMMUNITY

AWARDS

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

Financecommunity Awards Web Edition, 23/11/2020

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	Milano, 09/06/2021
Save the Brand	Milano, 24/06/2021
Sustainability Awards	Postponed to 2021

Iberian Lawyer

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

Legal Day	Web Edition, 03/12/2020
Labour Awards - Portugal	New Date, Lisbona, 11/03/2021
InspiraLaw	Madrid, 08/04/2021
Forty under 40 Awards	Madrid, 23/09/2021
Labour Awards - Portugal	Lisbona, 02/12/2021

The
Latin American
●●●●●●●●●● LAWYER

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

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

PRATICANTI, IL RINVIO DELL'ESAME È UN'OPPORTUNITÀ

di nicola di molfetta

E

Esame rinviato a data da definirsi. Causa: emergenza Covid. La notizia la conoscete. I praticanti che avrebbero dovuto sostenere le prove scritte per l'ammissione all'esercizio della professione forense il prossimo dicembre dovranno aspettare (almeno) la primavera 2021 per affrontare la selezione. Una data, al momento in cui scriviamo, ancora non c'è. Si saprà qualcosa con la pubblicazione della Gazzetta Ufficiale del 18 dicembre prossimo. Ci sono, però, un po' di indicazioni. La domanda di iscrizione alla prova andrà presentata in via telematica entro il 12 febbraio 2021. Poi, un decreto ministeriale, che sarà pubblicato



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.



LC srl
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 84243870



in Gazzetta il 16 marzo, definirà le «*misure disciplinanti l'accesso e la permanenza alle sedi concorsuali per garantire il rispetto delle vigenti disposizioni volte a prevenire il contagio da Covid-19*».

Insomma, si vede la luce in fondo al tunnel, sebbene per il momento si tratti solo di un puntino.

La definizione di tempi e tappe a cui finalmente siamo arrivati, è amaro ammetterlo, rafforza la sensazione che se la sessione di dicembre è saltata, sia stato perché non si è agito per tempo. Il rischio di una seconda ondata era prevedibilissimo. La necessità di rivedere le modalità di «accesso e permanenza alle sedi concorsuali» doveva essere chiara già da mesi. Non sappiamo quale sarà lo stato della pandemia la prossima primavera. Ma, con ogni probabilità, queste misure consentiranno lo svolgimento delle prove. Agendo per tempo si sarebbe potuto fare lo stesso già per questo dicembre. Ma tant'è.

Noi crediamo che questo sia il momento di guardare avanti. E francamente non siamo gli unici. Nei giorni scorsi, su LinkedIn, ho chiesto se questa situazione di stallo non possa essere convertita in un'opportunità per riformare l'esame in toto o per rivedere le modalità di svolgimento. Il 76% di chi ha risposto al questo piccolo test, ha indicato senza dubbio che si dovrebbe lavorare a una revisione complessiva della prova.

Non si tratta solo di consentire l'uso del computer o di permettere prove digitali, magari a distanza. Servirebbe una vera e propria riforma del processo di selezione della futura classe forense. E questa riforma dovrebbe partire dalle regole che disciplinano i 18 mesi di pratica.

Ridurre tutto a una questione di date, timbri e carte bollate sarebbe riduttivo.

Ecco perché abbiamo pensato a una *call to action* rivolta ai nostri lettori e a tutta la community. Servono idee. Come cambiereste voi, potendo, la pratica forense e l'esame di Stato?

Fatecelo sapere (scrivetemi!) e noi proveremo a fare sintesi di queste proposte arrivate direttamente dalla popolazione forense.

Dopodiché proveremo a fare arrivare queste proposte a chi si deve occupare della questione. E se non ci sarà risposta tenteremo con una letterina a Babbo Natale, visto che ormai è stagione. 📧



34 ESCLUSIVA
**CAPPELLI RCCD,
RITORNO A UTOPIA**



142 LEADER
**JP MORGAN,
UN PRESIDIO SULL'ITALIA**



94 TREND
**TUTTI I CAMBI DI POLTRONA
IN HOUSE DEL 2020**



176 BUSINESS
M&A NEL FOOD, I TREND

28 Oltre la crisi
Latham & Watkins, obiettivo giovani

48 Legal tools
Rokh, una legal tech
per il ciclo vita del contratto

52 Periscopio
Criptoattività, prove tecniche
di regolamentazione

60 Norme e mercato
I 30 Anni della Legge Antitrust
in Italia

110 Il profilo
De Martini: «La curiosità
ha guidato la mia carriera»

114 In Svizzera
Criptoconomia: come tenere
il ritmo (legale) dell'innovazione

148 Il congresso
Stato imprenditore
a tempo determinato



Un conto a canone zero

e che gestisci in un tap?

Da pelle d'oca!



Apri Conto Corrente Arancio e attiva il modulo zero vincoli, se accrediti lo stipendio hai canone, bonifici e prelievi a zero.

Vai su ing.it



- 10 Agorà**
Sanzo Vascello, nuova insegna labour al femminile
- 18 Il barometro del mercato**
A Coima Sgr, Covivio e Prada Holding lo scalo di Porta Romana
- 46 Legalcommunity InterViews**
Baker McKenzie avvia Reinvent e studia il futuro
- 56 Legal Tech Garage**
I nove pilastri della trasformazione del settore legale
- 58 Finanza e diritto... a parole**
Società benefit, non solo un label
- 74 Diverso sarà lei**
Inclusione: un'azienda su cinque va oltre le previsioni di legge
- 76 Speciale**
Inhousecommunity awards Italia 2020. I Vincitori
- 122 Scenari**
Rischio climatico: un'opportunità nell'assicurativo
- 130 Speciale**
Inhousecommunity awards Svizzera 2020. I Vincitori
- 140 Follow the money**
I bond sostenibili potrebbero arrivare a 500 miliardi
- 156 Credito**
Non performing, fermare lo tsunami
- 160 Giorno per giorno**
Il diario della Financecommunity week
- 168 Istruzioni per...**
I cinque assiomi della comunicazione e... gli avvocati
- 172 AAA...Cercasi**
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 9 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali e 1 azienda
- 182 Startup**
Alfonsino porta il food delivery nei piccoli centri
- 186 Calici e pandette**
Dante Rivetti Barbaresco, commozione profonda
- 188 Le tavole della legge**
Lo chef Boer consegna a casa la tradizione italiana



N.152 | 23.II.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Capiservizio

ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.it

laura.morelli@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.salemma@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

francesco anglani, antonio catricalà, tommaso grotto,

mario libertini, alberto pera, giovanni pitruzzella,

mario siragusa, claudio tesauro,

barabino & partners legal, uomo senza loden

Editore

LCS S.r.l.

Sede operativa: Via Savona, 100 - 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano

Tel. 02.36.72.76.59

www.lcpublishinggroup.it

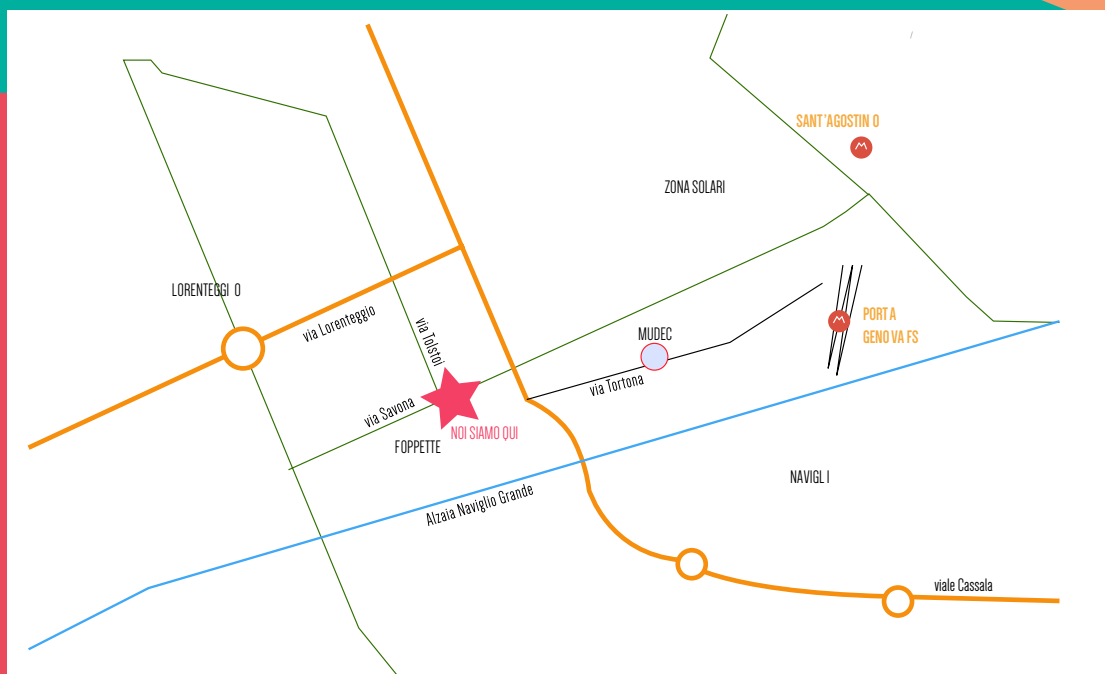


LC Publishing Group

Ha un nuovo ufficio!

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoi 10 | 20146 Milano





LABOUR

Sanzo Vascello, nuova insegna labour al femminile

Gli avvocati **Manuela Sanzo** e **Nelly Vascello** hanno dato vita a Sanzo Vascello, una nuova insegna professionale tutta al femminile.

Con sede a Milano e Treviso, la nuova realtà si propone come boutique indipendente sul mercato dell'assistenza alle imprese, alle banche e agli intermediari finanziari nell'ambito del diritto del lavoro e delle relazioni sindacali. Lo studio fornirà assistenza nelle questioni giuslavoristiche legate a operazioni straordinarie e assistenza giudiziale in materia lavoristica e previdenziale. Le fondatrici puntano, inoltre, all'espansione del business nell'area del Nord-est e dei paesi di lingua tedesca.

Sanzo ha collaborato per vent'anni nel dipartimento di diritto del lavoro di Chiomenti.

Vascello vanta esperienza ultradecennale nell'area del diritto del lavoro, avendo svolto attività professionale dapprima in BonelliErede e poi in Chiomenti.

PROMOZIONI

Ashurst promuove Gian Luca Coggiola Counsel

Nuovo head of sales Italy di Plenisher Investment Sgr, boutique di investimento dedicata a fondi a obiettivo Secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it*, Ashurst ha promosso **Gian Luca Coggiola** da senior associate a counsel nel dipartimento di banking & finance.

La promozione dell'avvocato Coggiola, che lavora nella sede di Milano, rientra nell'ambito delle promozioni interne effettuate ogni anno da Ashurst, che per il 2020 ha visto la nomina di 15 nuovi partner e di 23 counsel a livello globale.

L'avvocato Coggiola ha più di 15 anni di esperienza nella consulenza a banche, società ed investitori per la strutturazione e conclusione di complesse operazioni di finanziamento, sindacate e bilaterali, italiane e internazionali, principalmente nei settori del corporate lending, finanza immobiliare e leveraged finance. Inoltre, presta regolarmente la propria assistenza in operazioni di loan trading, supply chain finance, factoring e leasing, nonché su tematiche regolamentari e finanziarie.

Prima di entrare in Ashurst, nel 2018, ha lavorato per Allen & Overy e Chiomenti.



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

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER



LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER

LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 84243870

BANCHE

Unicredit, De Candia Coò, Zadra responsabile internal audit

Unicredit ha nominato **Serenella De Candia** chief compliance officer (Cco). De Candia, in precedenza responsabile della funzione di internal audit, succederà a Carlo Appetiti, che, per conto del gruppo, si dedicherà a un progetto a supporto dell'economia del Paese.

Guglielmo Zadra, attualmente responsabile di group regulatory affairs, sarà promosso a responsabile di internal audit. Le nomine saranno effettive da dicembre.

Dopo un avvio di carriera in Arthur Andersen nel settore della revisione contabile, De Candia, è entrata in Unicredit nel 2000, coprendo posizioni di crescente responsabilità nell'area dell'internal audit. Dopo una parentesi come responsabile internal audit nel gruppo Mediolanum tra il 2008 e il 2010, è rientrata in Unicredit nel 2011.

Dopo avere lavorato a Londra tra il 1997 e il 2008 nell'area della revisione contabile e dell'investment banking, Zadra è entrato in Unicredit nel 2008 come capo della pianificazione e della strategia, prima di passare all'area rischi. Tra il 2016 e l'aprile 2020 ha coperto il ruolo di membro del management board/Cfo di UniCredit Bank AG in Germania. Dal maggio 2020 è responsabile di group regulatory affairs.



IN HOUSE

The Walt Disney Company: Alfieri nominato legal counsel

Dario Alfieri (foto) è stato nominato legal counsel nella direzione legale di The Walt Disney Company guidata da **Luigi Condorelli**.

Alfieri era entrato nella direzione legale del gruppo a dicembre 2010 come legal manager di Disney Channel. Nel suo nuovo ruolo Alfieri si occupa prevalentemente di Media. Il giurista è specializzato in disciplina dell'audiovisivo e affari regolamentari, produzioni, co-produzioni e contratti di licenza; diritto d'autore, in particolare in relazione ai temi musicali; distribuzione di contenuti, contrattualistica commerciale ad ampio raggio, collecting societies, compliance.

In precedenza, Alfieri ha lavorato come legal & business affairs manager in Viacom (dal 2003 al 2010) occupandosi dei canali MTV, di gestione artisti, organizzazione di eventi e concerti.

Il professionista ha iniziato la sua carriera in consulenza lavorando prima nello studio legale Palmisano Amoroso e successivamente nello studio Brucoli.



DI MEO
International Consulting

Ceccarelli & Silvestri
International Law Firm

NUOVE ALLEANZE SINERGICHE

Lo Studio Di Meo International Consulting di Padova sigla un'alleanza con lo Studio Legale Ceccarelli e Silvestri di Pesaro.

Lo Studio Di Meo International Consulting è stato fondato nel 1987 grazie al Prof. Antonio Di Meo (col nome Studio Di Meo) e offre servizi di consulenza ad elevato valore aggiunto in materia di pagamenti internazionali ed Incoterms®, training formativi interni ad aziende industriali, commerciali, bancarie, così come servizi di formazione tramite enti ed associazioni di categoria.

Lo Studio Legale Ceccarelli e Silvestri di Pesaro, i cui name Partner hanno maturato oltre 20 anni di esperienza nel diritto del commercio internazionale, offre servizi specialisti alle aziende di medie e grandi dimensioni in materia di diritto del commercio internazionale, M&A, contrattualistica, arbitrati, mobilità dei lavoratori ed assiste i propri clienti in qualsiasi genere di operazione cross-border grazie all'appartenenza al network internazionale ICG – International Consulting Group ed alle partnership con primari studi legali internazionali costruite negli anni. Il Professor Antonio di Meo e il Managing Partner Emanuele Silvestri annunciano il consolidamento di una sinergia strategica nelle materie di specifica competenza dei due Studi dopo oltre 10 anni di stretta collaborazione su diversi progetti internazionali.

Lo Studio Di Meo e lo Studio Legale Ceccarelli e Silvestri rimarranno, per il momento, realtà indipendenti ed autonome. L'alleanza, spiegano i due Studi, è «finalizzata a favorire l'incontro tra le eccellenze dello Studio Di Meo International Consulting nella consulenza in materia di pagamenti internazionali ed Incoterms® e la multidisciplinarietà dei servizi di consulenza legale orientata al commercio internazionale dello Studio Legale Ceccarelli e Silvestri». «Con questa partnership - afferma il Prof. Antonio Di Meo, ci dotiamo di tutti i tools necessari per poter rispondere efficacemente alle esigenze che sorgono in ogni operazione transnazionale». L'alleanza consentirà allo Studio Di Meo International Consulting di consolidare la posizione di *market leader* nell'ambito

della consulenza in materia di pagamenti internazionali ed Incoterms®, e al contempo consentirà allo Studio Legale Ceccarelli e Silvestri di conseguire il proprio obiettivo di assistere i propri clienti a 360° in qualsiasi operazione internazionale.



Antonio di Meo, Fondatore di Studio Di Meo International Consulting



Emanuele Silvestri, Managing Partner di Studio Legale Ceccarelli e Silvestri



WEALTH MANAGEMENT

Pictet, Alessandra Losito alla guida dell'Italia

Alessandra Losito (foto) è la nuova responsabile di Pictet Wealth Management in Italia, fra le poche donne nel nostro Paese, con effetto a partire dall'inizio del 2021.

Losito risponderà a **Sven Holstenson**, head of Europe Onshore of Pictet Wealth Management, e sarà affiancata da **Paolo Ramondetti** come deputy head of Pictet Wealth Management Italy. Succede a **Luca Toniutti**, che assumerà il nuovo ruolo di chairman di Pictet Wealth Management Italy.

Alessandra Losito ha maturato più di vent'anni di esperienza nel settore finanziario e del private banking. La sua carriera è iniziata in PricewaterhouseCoopers, per poi approdare in Borsa Italiana. Nel 2000 si è spostata per i cinque anni successivi in Citi Private Banking, dove ha acquisito una competenza nel campo degli investimenti. È entrata in Pictet Wealth Management nel 2005, diventando responsabile dell'ufficio di Roma nel 2017 e dell'ufficio di Milano nel 2019.

Ramondetti, in Pictet da vent'anni, ha una consolidata esperienza nel settore bancario e del private banking. Ha svolto diverse funzioni in Pictet in Italia, in Lussemburgo e a Ginevra.

IN HOUSE

Cappelli Rccd apre all'amministrativo con Marone

Lo studio legale Cappelli Rccd si rafforza ulteriormente con l'ingresso di due nuovi professionisti, **Francesco Marone** e **Sara Rizzon**. L'avvocato Marone si occupa principalmente di tematiche relative ai settori degli appalti pubblici, del project financing, dell'urbanistica, e più in generale di tutto quanto riguarda il rapporto tra i privati e la pubblica amministrazione, anche con specifico riguardo alla realizzazione di grandi infrastrutture. Ha maturato notevole esperienza nel campo delle società pubbliche, pure operanti nel settore finanziario e bancario. È professore ordinario di diritto costituzionale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Napoli Suor Orsola Benincasa. Con il suo ingresso, in qualità di of counsel, lo studio avvia il nuovo dipartimento dedicato al diritto amministrativo. L'avvocato Rizzon, counsel, è specializzata nel settore immobiliare e assiste investitori istituzionali e privati in operazioni aventi ad oggetto la compravendita e lo sviluppo di compendi e portafogli immobiliari. Rizzon è esperta anche di privacy e in tale veste presta assistenza a clienti domestici e internazionali nella predisposizione ed implementazione di piani di compliance al Gdpr, investigazioni interne e procedure per la gestione e il trattamento di dati personali.

ECONOMIA POST COVID TRA UTP E NPL

L'attuale contesto pandemico caratterizzato da estrema e giusta cautela ma anche (finalmente) da spiragli di ottimismo verso la soluzione al noto virus, induce ad un'ormai diffusa riflessione: è importante avviare subito una nuova fase di gestione della transizione delle imprese dall'economia "deviata" dai *lockdown*, che risente altresì dei numerosi colpi subiti dalle crisi precedenti, ad un'economia di riassetto e possibile rilancio post Covid.

In questa concreta riflessione non possiamo dimenticare alcuni dati ormai purtroppo confermati. Prima dello choc pandemico le piccole e medie imprese sovraindebitate erano quasi 10 mila in Italia. Nell'attuale fase alcuni settori merceologici potrebbero essere caratterizzati da percentuali di *default* vicine o superiori al 10 per cento. Il Prodotto interno lordo (Pil) nei prossimi mesi rischia di raggiungere un picco negativo stimato intorno al 15 per cento in caso di insolvenza delle imprese ad alta leva bancaria/finanziaria.

Questo è lo scenario con cui dobbiamo fare i conti: è troppo pessimistico? Forse sì. L'auspicio è evidentemente che ciò non avvenga, ma sono certamente importanti alcuni fattori: competenza, concretezza e tempestività.

In quest'ottica, uno dei "fronti" maggiormente rilevanti è quello della gestione dei crediti c.d. *Utp* (*Unlikely to pay*). Gli esperti stimano che nel 2021 si possa arrivare ad un ammontare di nuovi crediti *Utp* pari a circa 80 miliardi di euro (che si aggiungono ai circa 340 miliardi di euro maturati negli anni precedenti e previsti a fine 2020). Prima quindi che questi crediti si deteriorino ulteriormente, col rischio di degenerare in veri e propri *Npl* (*Non performing loans*), è importante intervenire soprattutto in quelle imprese che non hanno chiaramente più margini per poter far ricorso alla leva bancaria/finanziaria e che hanno bisogno di nuovo capitale ma anche di strumenti finanziari innovativi.

Questi numeri, peraltro, potrebbero ulteriormente aggravarsi quando le moratorie verranno interrotte e i finanziamenti garantiti dallo Stato entreranno, purtroppo, in una fase di difficile gestione patologica.

Sarebbe quindi consigliabile ragionare sin d'ora su una gestione professionale e altamente competente di questi crediti *Utp*, consentendo così all'imprenditore/debitore di conservare gli assets e l'avviamento della sua azienda. L'alternativa sarebbe una procedura concorsuale che avrebbe però un impatto molto negativo su azionisti e dipendenti.

Molte crisi d'impresa hanno una genesi finanziaria e si possono affrontare prima di arrivare al concordato o al fallimento, con l'intervento di un fondo o di un importante *partner* industriale, o anche dello Stato, che rilevi il debito dalle banche e diventi il principale "compagno di viaggio" dell'imprenditore nel percorso che conduce al ritorno *in bonis*.

In tutto questo non si può tuttavia prescindere dal ricorso a piattaforme esperte di gestione degli *Utp* e di ristrutturazione, caratterizzate da un'alta competenza manageriale nella gestione delle crisi aziendali, con disponibilità di risorse finanziarie da investire per il rilancio delle aziende stesse.

In definitiva, l'attualità dovrebbe consigliare agli operatori del settore il superamento della fase altamente speculativa che ha caratterizzato nei tempi recenti il mercato di *Utp* e *Npl*, e l'approdo ad una fase di maggiore e competente collaborazione con le imprese meritevoli.



Roberto Limitone, Partner di Legality



REAL ESTATE

JLL, Barbara Cominelli a capo dell'ufficio italiano

JLL ha nominato **Barbara Cominelli** (foto) ceo di JLL Italia a partire dal 4 dicembre prossimo.

In questo ruolo avrà il compito di guidare e rafforzare il posizionamento della società di consulenza immobiliare quale leader del settore real estate per approccio tecnologico e focus data-driven. In qualità di presidente del board e senior advisor, **Pierre Marin** sarà responsabile per la gestione di clienti strategici e per l'attività di business development, con particolare focus sul mercato italiano.

Cominelli proviene da Microsoft Italia, dove, in qualità di coo, marketing e operations director, ha orchestrato il business sui vari segmenti – modern work, cloud, Ai e business applications – e guidato la strategia di crescita della società, incentrata sulla trasformazione digitale di aziende e istituzioni italiane, contribuendo alla creazione del nuovo ecosistema di innovazione del Paese attraverso iniziative focalizzate su temi quali sviluppo digitale e sostenibilità. Prima di Microsoft, è stata director of digital, commercial operations and wholesale di Vodafone Italia.

SCENARI

Gattai Minoli Agostinelli: nuova unit trasversale per il contenzioso real estate

I dipartimenti Real Estate, Contenzioso e Regolamentazione Finanziaria di Gattai Minoli Agostinelli & Partners hanno deciso la costituzione, sotto la direzione dei soci **Luca Minoli**, **Andrea Calvi**, **Gianluca Gariboldi** e **Andrea Francesco Castelli**, della Real Estate Distressed Assets and Litigation Coordination Unit – Redal, con l'obiettivo di combinare le competenze necessarie a fornire una consulenza e assistenza legale di elevato livello su questioni contenziose o pre-contenziose in ambito Real Estate, specialmente (ma non solo) nel campo degli investimenti in fondi alternativi, delle operazioni di M&A, della pianificazione urbanistica, della conformità ambientale e dei contratti di lunga durata.

L'iniziativa nasce dalla volontà dello studio di dotarsi di strumenti adeguati ad affrontare con efficacia le sfide poste alla professione legale, tra l'altro, dalla significativa crescita del mercato degli investimenti immobiliari in Italia, dalla continua innovazione tecnologia dei processi sia di investimento sia di intermediazione in ambito Real Estate, dalla crescente complessità delle questioni urbanistiche e ambientali, dal recente ingresso di investitori privati nel mercato illiquido dei fondi di investimento chiusi.



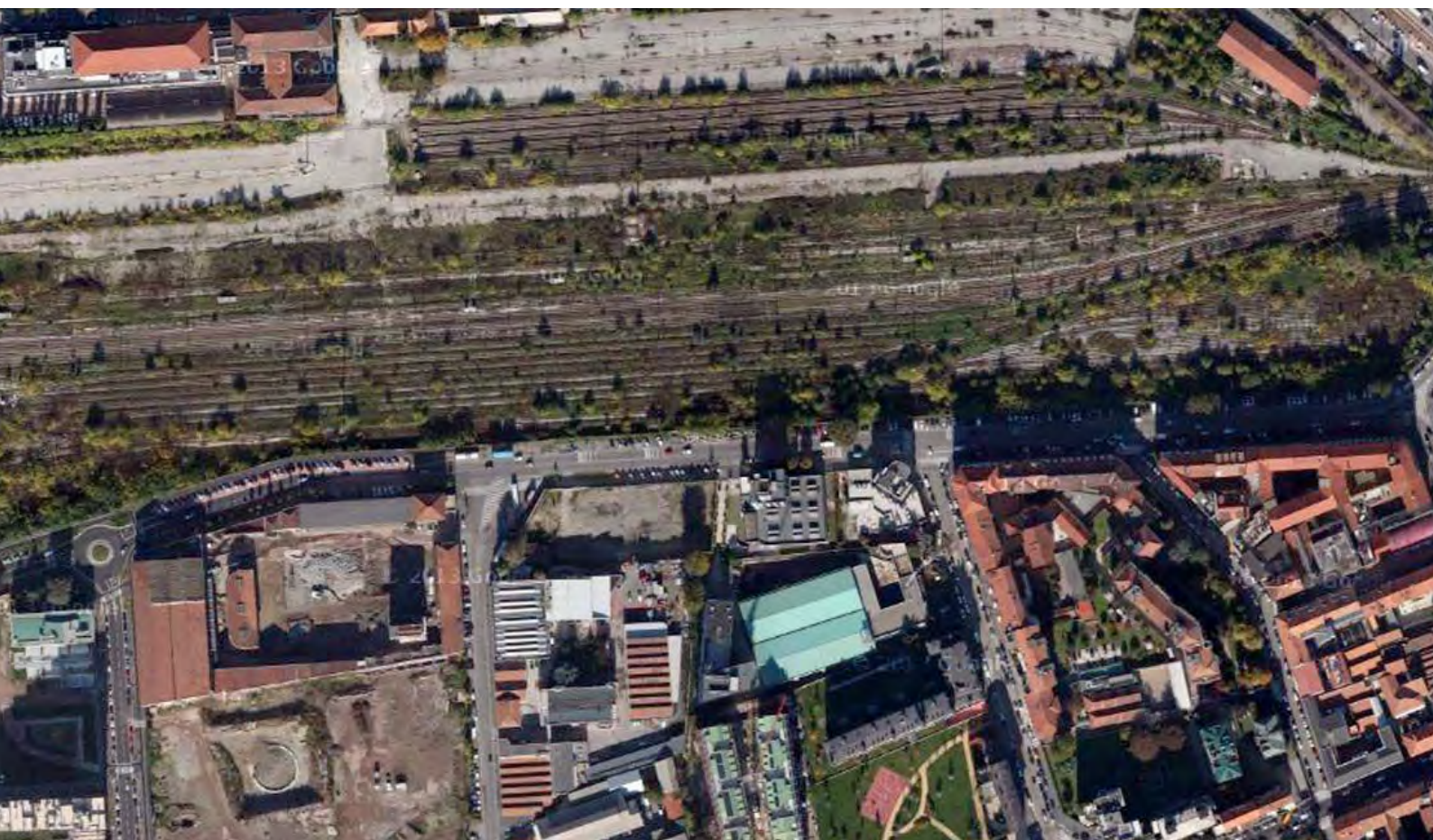
LEGALCOMMUNITY
AWARDS

8^a Edizione

energy

29.04.2021 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO



A COIMA SGR, COVIVIO E PRADA HOLDING LO SCALO DI PORTA ROMANA

Il passaggio dell'ex scalo ferroviario milanese per 180 milioni.
Nel frattempo Quadrivio e Taste of Italy chiudono un'operazione ciascuno



Settimane intense si più fronti, dal corporate finance e private equity fino al real estate. Su quest'ultimo fronte segnaliamo la conclusione della procedura competitiva pubblica per la vendita e le attività di riqualificazione dell'ex scalo ferroviario di Porta Romana a Milano. Ad aggiudicarsi l'area di 20 ettari, per 180 milioni, è stata una cordata guidata da Coima sgr e composta da Covivio e Prada Holding i quali, dopo una prima fase in cui la zona ospiterà il Villaggio Olimpico per i Giochi invernali di Milano-Cortina 2026, riconvertirà gli spazi in ottica di sostenibilità ambientale a beneficio della collettività, a social e student housing.

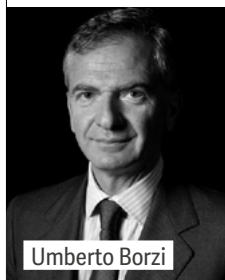
Nel frattempo, due fondi di private equity firmano due deal in due settori eccellenze del made in Italy, il cibo e la moda: Taste of Italy 2, gestito da Dea Capital, ha acquisito una partecipazione di maggioranza nel capitale di Gastronomica Roscio, azienda fondata nel 1961 in provincia di Pavia attiva nella produzione di piatti pronti mentre, mentre Quadrivio si aggiudica Gcds, noto brand di moda indossato dalle celebrità.



Manfredi Catella



Claudio Cera



Umberto Borzi

TUTTI GLI ADVISOR NELLA VENDITA DELL'EX SCALO FERROVIARIO DI PORTA ROMANA A MILANO

Si è conclusa la procedura competitiva pubblica per la vendita e le attività di riqualificazione dell'ex scalo ferroviario di Porta Romana a Milano, aggiudicato al "Fondo Porta Romana" – gestito da Coima Sgr e partecipato da Covivio, Prada Holding e Coima Esg City Impact Fund – con un'offerta di 180 milioni di euro.

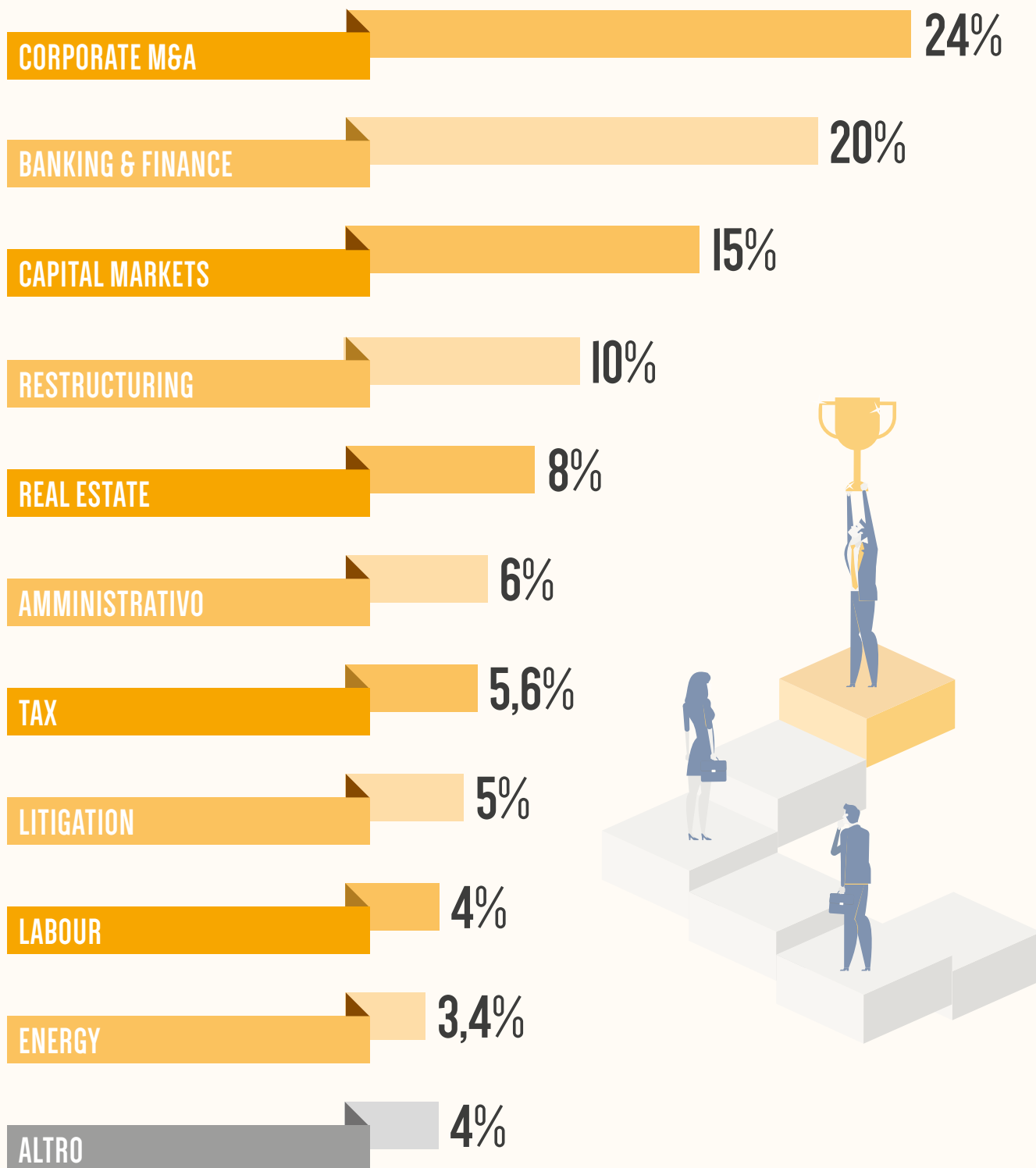
L'area, che occupa una superficie di circa 20 ettari, ospiterà in una prima fase anche il Villaggio Olimpico per i Giochi invernali di Milano-Cortina 2026 con gli alloggi per gli atleti olimpici e paraolimpici. Al termine dei Giochi gli spazi verranno riconvertiti, in ottica di sostenibilità ambientale a beneficio della collettività, a social e student housing.

Nell'operazione, Mediobanca è stato advisor di Fs con un team composto da **Dino Gioseffi, Dante Filippello e Francesco Bosco**.

Sul fronte legale, BonelliErede e Chiomenti hanno assistito Coima, Covivio e Prada Holding, in collaborazione con i rispettivi team di avvocati in-house. Lo studio legale Pavia e Ansaldo, con i partner **Claudio Cera e Nico Moravia**, ha assistito FS Sistemi Urbani S.r.l. – Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane – e in particolare il team legale interno, nella procedura di dismissione dell'ex scalo ferroviario di Porta Romana (Milano), su cui insisterà il Villaggio Olimpico per le Olimpiadi Milano – Cortina del 2026.

BonelliErede ha agito al fianco di Coima Sgr, Covivio e Prada Holding con un team guidato dal partner e membro del Focus Team Real Estate **Alessandro Balp**, coadiuvato dall'associate Samuel Ghizzardi per gli aspetti corporate e real estate. Il partner **Luca Perfetti**, il senior associate **Antonio Giulio Carbonara** e **Maximilian Denicolò** hanno seguito i

I SETTORI che tirano



Periodo: 10 novembre 2020 - 23 novembre 2020 • Fonte: legalcommunity.it

profili di diritto amministrativo, mentre il partner **Andrea Silvestri**, il managing associate **Giampaolo Genta** e l'associate **Federico Aquilanti** hanno curato gli aspetti fiscali. I profili finanziari dell'operazione sono stati curati dal partner **Emanuela Da Rin**, dal managing associate **Alfonso Stanzione** e da **Nicoletta Di Bari**.

Chiomenti ha assistito Coima Sgr, Covivio e Prada Holding negli accordi tra partner e nella struttura dell'investimento con un team coordinato dal socio **Umberto Borzi** e composto dal socio **Vincenzo Troiano** con il managing counsel **Gabriele Buratti** e l'associate **Flavia Pagnanelli** per gli aspetti regolamentari, l'of counsel **Paolo Fedele** e gli associate **Alessandro Giacosa** e **Enrico Piro** per gli aspetti societari, il socio **Giulio Napolitano** e l'associate **Luca Masotto** per la parte amministrativa. Lo studio Belvedere Inzaghi & Partners – BIP, con un team guidato dal co-founding partner **Guido Alberto Inzaghi**, coadiuvato da Silvia Gnocco, senior lawyer, e **Chiara Cardile**, trainee, ha lavorato per Coima, Covivio e Prada Holding seguendo la due diligence urbanistica edilizia e anche la fattibilità del progetto di trasformazione (quantità, destinazioni, procedure, tempi e costi) in base al quale il raggruppamento ha vinto la gara.

Maisto e Associati ha assistito Coima in relazione agli aspetti fiscali dell'operazione con un team composto dai soci **Marco Valdonio** e **Cesare Silvani** e dall'associate **Francesco Semonella**. McDermott Will & Emery, con un team composto da **Giancarlo Castorino**, **Francesco Romeo** e **Nicolò Perricone**, ha assistito Intesa Sanpaolo in relazione ai profili legali connessi al finanziamento concesso a supporto della complessiva operazione.

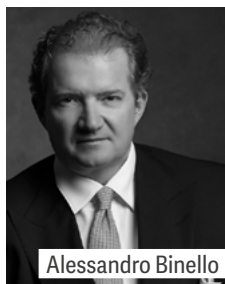
La practice

Real estate

Il deal

Acquisizione dello Scalo di Porta Romana (Milano)

Gli studi legali



Alessandro Binello



Michele Marocchino

BonelliErede (Alessandro Balp, Luca Perfetti, Andrea Silvestri, Emanuela Da Rin)

Chiomenti (Umberto Borzi, Vincenzo Troiano, Giulio Napolitano)

Pavia e Ansaldo (Claudio Cera, Nico Moravia)

Belvedere Inzaghi & Partners – BIP (Guido Alberto Inzaghi)

Maisto e Associati (Marco Valdonio, Cesare Silvani)

McDermott Will & Emery (Giancarlo Castorino)

I consulenti e specialisti finanziari

Mediobanca (Dino Gioseffi, Dante Filippello, Francesco Bosco)

Il valore

180 milioni di euro

QUADRIVIO CON MADE IN ITALY FUND ACQUISISCE GCDS

Quadrivio, il fondo guidato da **Alessandro Binello** e **Walter Ricciotti**, assieme a Pambianco e tramite il fondo dedicato alla moda e al design italiani Made in Italy Fund, realizza il suo terzo investimento nel fashion rilevando la maggioranza di Gcds, brand di moda fondato nel 2015 dai fratelli **Giuliano** e **Giordano Calza**, rispettivamente creative director e ceo, che manterranno una quota rilevante diretta nell'azienda. Nell'operazione, Lazard ha agito in qualità di advisor finanziario sell side di Gcds con un team composto da **Michele Marocchino** (Md), **Giulia Maria Governa** (director), **Martina Sgalippa** (analyst). La due diligence contabile e fiscale è stata condotta per Quadrivio & Pambianco da EY (**Marco Ginnasi** e **Quirino Walter Imbimbo**).

Per gli aspetti legali e fiscali Quadrivio & Pambianco è stata assistita rispettivamente da Pedersoli studio legale, per gli aspetti legati all'acquisizione, e da Legance, per gli aspetti fiscali e legati al co-investimento

di **Patrizio Di Marco**.

Pedersoli ha agito con un team guidato dall'equity partner **Ascanio Cibrario** affiancato dal counsel **Luca Rossi Provesi** e dagli associate **Giacomo Massironi** ed **Edoardo Augusto Bononi**, per quanto riguarda gli aspetti corporate M&A, e dall'equity partner **Francesco Simoneschi** e dal senior associate **Andrea Scarpellini**, per i profili giurisdizionali.

Il team di Legance è stato guidato dalla partner **Claudia Gregori** con il counsel **Davide Nespolino** per gli aspetti fiscali, i profili corporate sono stati seguiti dalla partner **Federica Pomero** e dal senior associate **Giuseppe Battaglia**. I venditori, tra cui i fratelli Morgese, sono stati assistiti per gli aspetti legali da un team di Chiomenti guidato dal partner **Marco Nicolini** e composto dalle associate **Silvia Colomba** e **Martina Grillo** mentre Simmons & Simmons, con un team composto dal partner **Andrea Accornero** e dal supervising associate **Alessandro Bonazzi**, ha assistito Giuliano e Giordano Calza nella negoziazione degli accordi parasociali in Gcds.

Ad affiancare gli imprenditori nell'investimento, oltre al Management di Quadrivio & Pambianco, ci sarà **Patrizio Di Marco**, precedentemente presidente di Golden Goose e ceo di Gucci e Bottega Veneta, che siederà nel Consiglio di Amministrazione e co-investirà a fianco del fondo. Il brand Gcds nasce nel 2015 dalla creatività di Giuliano e Giordano Calza e si distingue sul mercato per il carattere innovativo e disruptive dei suoi prodotti iconici, apprezzati e indossati dalle celebrità. Le collezioni, realizzate in Italia, sono oggi presenti in oltre 350 punti in vendita e nei sette flagship store del brand. L'azienda conta oggi un fatturato di oltre 20 milioni di euro, in forte crescita rispetto all'anno precedente nonostante il Covid-19, realizzati per la maggior parte all'estero. L'operazione di investimento di Made in



Marco Nicolini



Claudia Gregori,



Andrea Accornero

Italy Fund si pone come obiettivo quello di sostenere ulteriormente lo sviluppo del business, attraverso la promozione di una strategia omni-channel finalizzata al rafforzamento della distribuzione privilegiando il mercato asiatico e americano, nonché a implementare ulteriormente lo sviluppo del canale online.

Gcds è il terzo investimento del Fondo di Quadrivio & Pambianco nel segmento moda, a due anni di distanza dall'acquisizione di 120% lino, azienda italiana leader nella produzione di capi in lino e fibre naturali, e a pochi mesi da quella di Rosantica (leggi la notizia su *Financecommunity*), brand specializzato nella produzione di borse gioiello e accessori preziosi. Il fondo prevede inoltre di finalizzare un altro investimento nel settore moda entro la fine dell'anno.

La practice

Private equity

Il deal

Acquisizione di Gcds da parte di Quadrivio

Gli studi legali

Pedersoli studio legale (Ascanio Cibrario, Francesco Simoneschi)
Legance (Claudia Gregori, Federica Pomero)
Chiomenti (Marco Nicolini)
Simmons & Simmons (Andrea Accornero)

Gli advisor finanziari

Lazard (Michele Marocchino)
EY (Marco Ginnasi, Quirino Walter Imbimbo)

Il valore

-

PWC E BRERA NEL PASSAGGIO DI GASTRONOMICA ROSCIO A TASTE OF ITALY

Taste of Italy 2, fondo di private equity specializzato nel settore agroalimentare e gestito da DeA Capital Alternative Funds SGR, ha acquisito una partecipazione

di maggioranza nel capitale di Gastronomia Roscio, azienda fondata nel 1961 a Vidigulfo (Pavia) e riferimento nella produzione di piatti pronti – freschi e surgelati – per importanti catene di distribuzione e prestigiosi marchi internazionali. Nel 2019 Gastronomia Roscio ha registrato Ricavi di vendita per 29 milioni di euro e un EBITDA di oltre 5 milioni.

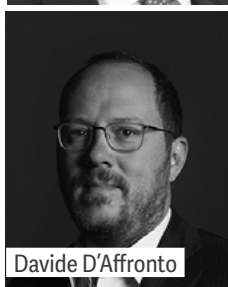
Nell'operazione la famiglia Roscio è stata assistita dal team m&a di PwC in qualità di advisor finanziario esclusivo con un team composto da **Alessandro Vitali, Matteo Drago, Riccardo Balletta e Mario Lepri**; da PwC TLS, con un team composto da **Giovanni Stefanin, Alvis Becker, Natali Prodan Milic, Paola Grillo, Alessio Buonaiuto, Federico Fornaroli, Pietro Bertolotti e Federica Panzeri** per gli aspetti legati alla consulenza legale, e da PwC Transaction Services per la vendor assistance finanziaria con un team composto da **Emanuela Pettenò, Maria Teresa Ceglia e Gabriele Amorese**.

L'acquirente Taste of Italy 2 è stato assistito nell'operazione da Brera Financial Advisory, con un team composto da **Andrea Pagliara, Stefano Benasciutti** (M&A Advisory), **Michele Castiglioni e Lorenzo Romano** (Debt Advisory); da NCTM, con un team composto da **Pietro Zanoni, Alessia Trevisan, e Mario Bonferroni**, per gli aspetti legati alla consulenza legale e da **Giovanni de Capitani di Vimercati e Bianca Macrina** per gli aspetti legati al financing; da Kpmg per gli aspetti legati alla financial, tax e business due diligence nonché per la redazione dello Structure Memo; e da Erm per l'Esgcompliance.

L'operazione è stata finanziata da un pool di banche composto da Crédit Agricole, in qualità di banca agente, e da Intesa Sanpaolo, che si sono avvalse dell'assistenza di Simmons



Pietro Zanoni



Davide D'Affronto



Emanuela Pettenò

& Simmons, con un team composto da **Davide D'Affronto e Cettina Merlino**, per la gestione degli aspetti legali dell'operazione.

Taste of Italy 2, facendo leva sulle affermate capacità di sviluppo di nuovi prodotti e ricette di Gastronomia Roscio, intende supportarne la strategia di crescita nel mercato domestico e internazionale, rafforzando le partnership produttive con i clienti esistenti e avviandone di nuove. Saranno inoltre contemplate anche opportunità di crescita mediante acquisizioni.

La famiglia Roscio manterrà una partecipazione di minoranza a fianco di Taste of Italy 2. Francesco Roscio proseguirà la propria attività in azienda nel ruolo di Presidente con deleghe esecutive in ambito di sviluppo prodotto.

Gastronomia Roscio è il primo investimento per Taste of Italy 2, che ha recentemente chiuso la propria raccolta a 330 milioni di euro (leggi la notizia su Financecommunity) e che ha ampliato il proprio ambito geografico alla Penisola Iberica.

La practice

Private equity

Il deal

Taste of Italy si aggiudica

Gli studi legali

PwC TLS (Giovanni Stefanin, Alvis Becker)

NCTM (Pietro Zanoni, Giovanni de Capitani di Vimercati)

Simmons & Simmons (Davide D'Affronto)

Gli advisor finanziari

PwC (Alessandro Vitali, Matteo Drago)

PwC Transaction Services (Emanuela Pettenò)

Brera Financial Advisory (Andrea Pagliara)

Le banche finanziatrici

Crédit Agricole

Intesa Sanpaolo

Il valore

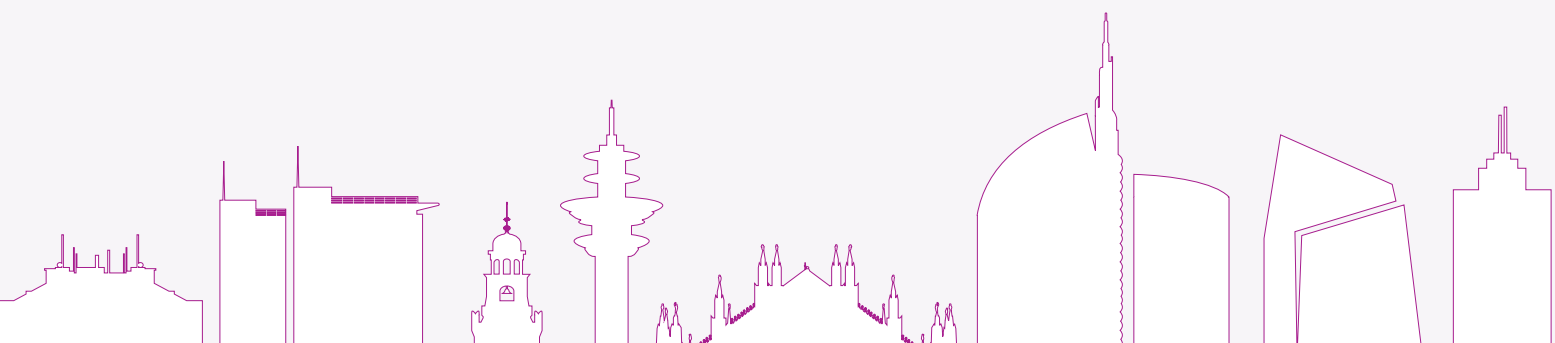
-

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

7 - 11 JUNE 2021

Milan, Italy



**THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY**

Patronage, Partners and Supporters

2021 Edition

Platinum Partners



Gold Partners



Silver Partner



Supporters



Media Partners



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



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

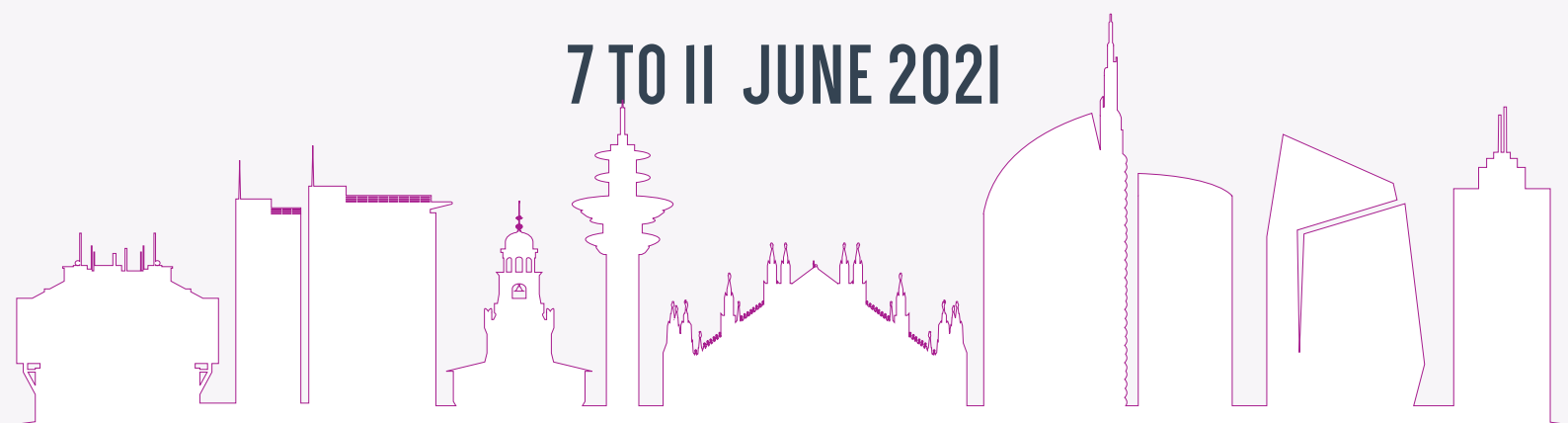
SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

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.thierry@lcpublishinggroup.it

www.legalcommunityweek.com

LATHAM & WATKINS, OBIETTIVO GIOVANI

La sede italiana della law firm ha appena nominato due partner e avviato una campagna social per raccontarsi ai giovani professionisti. Coletti a *MAG*: «Abbiamo un modello di studio resiliente»

di nicola di molfetta



D

Due nuove socie. E dieci mesi ancora in crescita (+10%). Latham & Watkins si prepara ad archiviare un buon 2020. «Il nostro modello di studio si sta dimostrando resiliente». È soddisfatto **Antonio Coletti**, managing partner della sede italiana della law firm di matrice americana. Nonostante la tragedia del Covid-19, la struttura ha retto («qui, come a livello globale») e può continuare a progettare il proprio futuro partendo dai giovani. Tanto che ha deciso di avviare una campagna social intitolata “Investing in the next generation”.

LO STUDIO IN CIFRE

11

I SOCI IN ITALIA

3

I PARTNER PROMOSSI
NEL 2020

2

LE DONNE NELLA
PARTNERSHIP

60

I PROFESSIONISTI

46

I MILIONI FATTURATI
NEL 2019 (STIME)

+10%

LA PERFORMANCE AL 31
OTTOBRE 2020

I primi frutti di questa volontà d'investimento nelle prossime generazioni si sono già visti nei giorni scorsi con la nomina a partner dello studio di **Giorgia Lugli e Alessia De Coppi**. La prima, attiva sul fronte private equity è arrivata in squadra nel 2014 con un lateral hire da Linklaters. La seconda, in studio dal 2010, è praticamente cresciuta con il banking della law firm e si è costruita una competenza trasversale che va dalle operazioni di leveraged finance al capital markets.

Due promozioni che hanno riportato a 11 il numero dei soci italiani dello studio (a febbraio 2020 c'era stata anche la promozione a socio di **Antongiulio Scialpi**). Due nomine che hanno confermato una volta di più la considerazione di cui l'Italia gode sullo scacchiere internazionale della law firm. «Da noi - sottolinea Coletti - chi diventa socio rientra in un disegno complessivo. Siamo, come noto, un'unica entità e i nostri partner sono equiparati ai soci fatti a Londra o Los Angeles. Queste promozioni sono importanti perché sono un riconoscimento al valore che le due professioniste hanno contribuito a creare in un percorso maturato qui dentro. Inoltre, testimoniano la fiducia dello studio nell'Italia e l'apprezzamento dei risultati che siamo riusciti a raggiungere finora».

Latham & Watkins, in base alle stime pubblicate sui fatturati delle prime 50 insegne d'affari attive nel Paese, ha chiuso il 2019 con ricavi attorno ai 46 milioni di euro. «E nei primi dieci mesi di quest'anno stiamo viaggiando con un +10% rispetto allo stesso periodo del precedente esercizio. Certo, è presto per trarre bilanci, considerato che gli ultimi due mesi sono sempre molto rilevanti». Tuttavia questo è un segnale rilevante. Soprattutto se si considera la peculiarità di questo 2020, segnato dalla pandemia di Covid-19.

A questo proposito, Coletti osserva come il modello di studio rappresentato da Latham & Watkins si sia dimostrato «resiliente». «Siamo rimasti sempre molto attivi sia a livello m&a sia a livello capital markets», sottolinea l'avvocato.

In effetti, solo per ricordare qualche caso, questo è stato l'anno in cui, sul fronte m&a e

SAVE THE 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

Il nostro ritorno più grande sono i talenti che abbiamo visto formarsi e crescere e che hanno scelto di restare con noi

*Giancarlo D'Ambrosio,
Partner*

LATHAM & WATKINS



Elena Pavan • 2nd

Praticante Avvocato

1d • 🌐

Proud to be part of Latham & Watkins

Per una giovane risorsa sono fondamentali la professionalità dei colleghi, la formazione continua e il supporto per la preparazione dell'esame da avvocato. Avere, inoltre, la possibilità di seguire clienti importanti, lavorando in un ambiente positivo e sereno rende l'attività quotidiana stimolante e produttiva.

*Elena Pavan,
Trainee*

LATHAM & WATKINS



Latham & Watkins: Investing in the Next Generation

lwcareers.com

private equity Latham & Watkins ha seguito l'acquisizione di Pasticceria Bindi da parte di BC Partners, la cessione di Golden Goose da parte di Carlyle a Permira, il passaggio del 30% di Euro Group a Tikehau, l'acquisizione di Surfaces per conto di TA Associates Management e quella del 55% di Sanctuary Wealth Group al fianco di Azimut.

Lato capital markets, poi, la law firm ha seguito l'emissione Lorca Telecom Bondco da 720 milioni, così come ha affiancato le banche per l'high yield da 605 milioni di Centurion Bidco per l'acquisizione di Engineering. Lo studio, inoltre, ha affiancato Marcolin nel finanziamento da 50 milioni ottenuto con il beneficio di Garanzia Italia e ha seguito le banche nel finanziamento della fusione di Vodafone Towers in Inwit.

Insomma, il 2020 è stato un anno di super lavoro. Al punto che la law firm, a livello globale, ha anche deciso di riconoscere un bonus agli associate. L'attenzione ai giovani avvocati è massima. Anche perché è su di loro che lo studio tende a investire in modo particolare per formare le figure più adatte al proprio modello professionale. E questa attenzione si riflette anche nella scelta di avviare una campagna social per raccontare Latham & Watkins agli avvocati di domani.

«Abbiamo deciso di raccontare, attraverso le testimonianze dei nostri professionisti cosa significhi lavorare qui e quali siano state le esperienze di chi ha fatto questo percorso. Abbiamo cercato di costruire uno story telling che porteremo avanti per comunicare in modo diverso l'immagine dello studio. Tutto perseguendo l'obiettivo dell'istituzionalizzazione».

Non è solo una questione retorica. La volontà di attrarre talenti in erba è considerata strategica soprattutto nella consapevolezza che le possibilità di individuare avvocati adatti al modello Latham & Watkins sul mercato non sono elevatissime. È questo che determina la volontà di investire davvero sui profili più giovani.

Ovviamente ciò non esclude che la law firm tenga costantemente monitorato il mercato e possa valutare anche nuovi laterale hire di avvocati già "maturi".

«Noi faremo sempre più leva sui giovani - conclude Coletti -. Vedo una continuità. Detto questo, è ovvio che ci stiamo guardando intorno. Ci sono sicuramente alcune aree di interesse». Un esempio? «Penso al settore infrastrutture». 🏗️



COCUZZA & ASSOCIATI SCEGLIE ELIBRA: L'INNOVAZIONE INIZIA QUI

“Non dimenticheremo facilmente l'8 marzo 2020. La nostra percezione di quello che sarebbe stato era ancora fumosa ma abbiamo dovuto velocemente riorganizzare il nostro lavoro in modo digitale” ricorda l'Avvocato Alessandro Barzaghi, socio di Cocuzza & Associati Studio Legale, storica corporate law firm milanese specializzata nel retail.

“Era da tempo che cercavamo un nuovo software che unisse gestione, archiviazione documentale e Artificial Intelligence. Durante il primo lockdown abbiamo avuto il tempo di approfondire questa ricerca e abbiamo capito che il sistema c'era e si chiamava Elibra, aveva un approccio innovativo unito alla possibilità di fruizione in Cloud” continua l'Avvocato Claudio Cocuzza, name partner dello studio.

Gli obiettivi erano tre:

- l'accesso a tutti i dati, i documenti e le funzionalità a supporto della professione in smart working;

- la ristrutturazione dei processi operativi e la riorganizzazione del personale di staff, centralizzando intorno ad un unico sistema tutto quanto va dai contatti per la newsletter, alla registrazione contabile, passando per l'archiviazione dei precedenti;
- l'uso diffuso del sistema da parte di tutti i professionisti.

Lo Studio sceglie Elibra a giugno e avvia il progetto Go Live, l'attività che porta alla startup del sistema, programmato per inizio ottobre.

Viene costituito il team di progetto affidato alla Dottoressa Silvia Mazza, Key Accounts Director di Elibra. Il punto di partenza è la fase che è stata chiamata *“la lettera a Babbo Natale”*, ovvero una ricognizione sui processi gestionali applicati dallo studio, dalla registrazione delle anagrafiche all'estrazione dei dati gestionali e dei punti di miglioramento ed efficientamento.





COCUZZA & ASSOCIATI SCEGLIE ELIBRA: L'INNOVAZIONE INIZIA QUI

A settembre vengono avviate le sessioni di formazione e una riunione soci settimanale per l'analisi delle opportunità e dei rischi derivanti dal cambiamento, per l'identificazione dei valori primari da promuovere, perché Elibra diventi l'immagine digitale dello Studio.

Silvia Mazza ricorda una delle prime domande dell'Avvocato Cocuzza durante le sessioni dedicate ai soci: *"Ci può dire come dobbiamo lavorare noi con Elibra, così da ottenere il massimo dell'engagement e dati di qualità?"*: una domanda che dimostra come la digitalizzazione della professione passi davvero per tutte le scrivanie dello studio.

Il 6 ottobre 2020 è il giorno del Go Live, dopo un processo articolato di migrazione dei dati da tre sistemi differenti. Tra i soci, è l'Avvocato Giulia Comparini che per prima taglia il nastro delle parcelle inviate attraverso l'elaborazione dei dati gestiti da Elibra, mentre l'Avvocato Roberto Tirone durante la formazione del dipartimento Litigation spiega come Elibra rappresenti una duplice opportunità per il monitoraggio delle cause e il controllo di qualità di processo e per la possibilità di eseguire un'archiviazione controllata dei precedenti e delle ricerche giurisprudenziali.

Siamo ora nel corso del secondo lockdown e lo studio organizza con cadenza settimanale una video call di confronto e revisione delle procedure di utilizzo di Elibra con un unico primario obiettivo: rendere il miglior servizio ai propri clienti.

L'output è di qualità, attraverso procedure di archiviazione della conoscenza che mettono lo studio nella miglior condizione per poter rispondere in modo pertinente. La gestione dei processi viene

effettuata con puntualità attraverso l'organizzazione dell'attività legale in To Do List e workflow condivisi. Ai clienti ritorna trasparenza attraverso un processo lineare e automatizzato per l'inserimento dei timesheet.

Lo staff di Elibra partecipa a queste video call annotando spunti, flussi di utilizzo e desiderata degli utenti che rappresentano la linfa vitale di una roadmap di prodotto in continua evoluzione.



CAPPELLI RCCD, RITORNO A UTOPIA

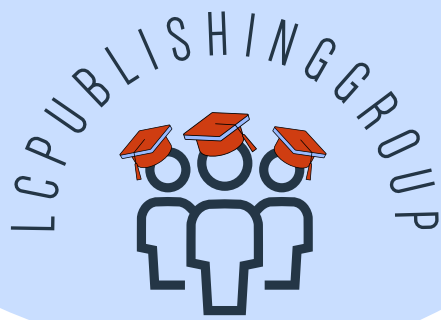
MAG incontra i professionisti della superboutique che quest'anno ha aperto le porte a Roberto Cappelli e radunato i "Fab Five" che circa venticinque anni fa condivisero una stagione «straordinaria» nell'allora studio Grimaldi. «La nostra unione – raccontano – è basata su un modello culturale umanistico». Oggi conta 85 professionisti. E nel 2021? «Cresceremo ancora»

di nicola di molfetta

illustrazione a cura di roberta mazzoleni



Vi capita mai di associare una canzone a un momento della vostra vita? Quando l'8 settembre 2020 *Legalcommunity* batteva per primo la notizia dell'arrivo di **Roberto Cappelli** e del suo team in Rccd, nella redazione girava una "traccia" che ha fatto storia: *Come together*, brano d'apertura di uno dei più iconici album dei Beatles, *Abbey Road*. Un caso? Certo, ci mancherebbe. Poi per curiosità uno presta attenzione alle parole. E scopre che quella che risuona è una vera e propria incitazione a riunirsi attorno a delle idee, a una visione o magari un'utopia.



MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE LEGALE

15 FEBBRAIO - 30 APRILE 2021 (fase d'aula)
PIÙ SEI MESI DI STAGE



In collaborazione con



BonelliErede

CHIOMENTI

CLIFFORD
CHANCE

Deloitte.
Legal



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

orrick

Per informazioni: info@lcpublishinggroup.it

Così, come per incanto, tutto torna. Si lega. E prende forma in una sorta di cerchio perfetto. Perché quella che è cominciata lo scorso 8 settembre, non è solo un'altra storia di avvocati. Ma la vicenda di un gruppo di professionisti che prima di riunirsi per dar vita a un progetto di business si è ritrovato attorno a un'idea ben precisa di professione. «Una sorta di utopia», dice Cappelli a MAG.

In che senso? Beh, come nel libello cinquecentesco di Tommaso Moro, l'Utopia a cui fa riferimento l'avvocato è un luogo. Anche se non si tratta di un luogo fisico, ma della memoria. Un posto in cui tutti e cinque i soci fondatori di questo studio, "novelli Fab Five" (giusto per giocare ancora con la suggestione beatlesiana) hanno condiviso una parte importante della loro carriera e a cui, in un certo senso, hanno deciso di fare ritorno.

Per capire di cosa si parla, e uscire di metafora, bisogna tornare indietro di circa venticinque anni. Ai tempi in cui Roberto Cappelli, **Silvio Riolo, Paolo Calderaro, Michele Crisostomo e Alberto del Din** attraversarono tutti (chi più, chi meno a lungo) le stanze dell'allora studio Grimaldi.

«Questo è sicuramente l'inizio di un capitolo nuovo. Ma anche di una fase che si sviluppa in continuità con la precedente - ovvero con quella che è cominciata nel 2009 con la costituzione dello studio - e con quella ancora antecedente che ci aveva visto tutti e cinque nelle fila di Grimaldi», osserva Calderaro. «Per certi versi è la prosecuzione di un'idea e di un approccio alla professione che abbiamo condiviso già all'epoca».

Ma in cosa consiste questa «idea» che, in un certo senso, somiglia a un'utopia? Lo spiega Cappelli: «Vogliamo realizzare un'entità in cui non esistano feudi o parrocchie.



ROBERTO CAPPELLI



SILVIO RIOLO



PAOLO CALDERARO

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.
TE LO MERITI.



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

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

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



BARBERINOSWORLD.COM

TRE TAPPE

2009

Silvio Riolo, Paolo Calderaro e Michele Crisostomo lasciano Clifford Chance e fondano la boutique Rcc che in tutto conta circa 11 professionisti. Per i soci promotori di questo progetto individuano la finanza come «contesto» in cui sviluppare un'offerta legale a 360 gradi



2017

Lo studio è cresciuto e a inizio anno apre la partnership ad Alberto Del Din. L'avvocato arriva da Paul Hastings ed è considerato uno dei più autorevoli banking lawyer sul mercato. Lo studio prende il nome di Rccd. Intanto rafforza anche il presidio corporate



2020

A settembre viene ufficializzato l'ingresso di Roberto Cappelli, rain maker tra i più considerati sul mercato, e il suo team nello studio. Con questo passaggio, il numero di professionisti sale a 85 distribuiti su tre sedi a Milano, Roma e Londra. Lo studio prende il nome Cappelli Rccd



Vogliamo realizzare un posto in cui tutti i soci effettivamente lavorino insieme condividendo clienti, esperienza professionale e team. Uno studio che non abbia competizione interna e metta ogni professionista nella condizione di dare il meglio di sé. Ricreando quel tipo di clima che abbiamo vissuto all'epoca, in Grimaldi. Per questo dico che il progetto ha un che di utopistico».

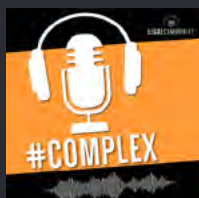
Ma non si tratta solo di filosofia. L'adozione di questo modello e il rispetto dei suoi principi ha chiaramente un risvolto anche sul fronte del business, come notano i soci. «Non c'è dubbio che, operando in questo modo, si riescono a sfruttare appieno tutte le potenzialità dello studio a beneficio del cliente e senza che ci possano essere freni, remore o limitazioni interne di alcun genere». «Se ci si pensa bene – osserva Michele Crisostomo, che oltre a essere uno dei fondatori dello studio, dallo scorso 14 maggio è anche presidente dell'Enel – questo approccio è in linea con il trend che caratterizza il mondo corporate dove, da tempo, assistiamo all'adozione di strategie concentrate su aspetti più umanistici del business. Il che si traduce anche in un vantaggio competitivo se lo si guarda nella capacità di sostenere strategie di lungo periodo». L'elemento culturale umanistico «della nostra associazione professionale – aggiunge l'avvocato – si sostanzia nelle regole di funzionamento della partnership e di organizzazione».

La parola d'ordine a questo proposito è collegialità. Sebbene la nuova governance sia ancora in fase di messa a punto, l'obiettivo a cui tende è già chiaro, come spiega Crisostomo: «La governance che stiamo studiando con Roberto sarà anzitutto partecipativa. E con la finalità di trasmettere lungo tutta la struttura il modo di intendere la professione che ci ha unito».

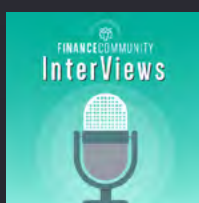
Gli organi sociali dello studio sono anzitutto «l'assemblea (di cui fanno

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



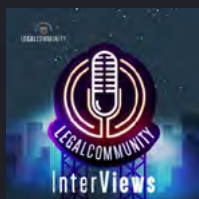
UNA RACCOLTA
DI TUTTE LE INTERVISTE
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI
DELLA FINANZA



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



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



GLOSSARIO

COSA È UNA SUPERBOUTIQUE?

La definizione di superboutique la troviamo chiaramente espressa nel libro 2006-2016 Avvocati d'Affari: segreti, storie, protagonisti. Qui si legge: "Studi che contano all'incirca un centinaio di professionisti (poco più o poco meno) e che vantano una reputazione di altissimo livello. Realtà d'eccellenza nel corporate finance e nel contenzioso, attive in diverse aree di pratica, ma prive di velleità da one stop shop. (...) Studi che sono riusciti a canalizzare il valore aggiunto rappresentato da storia, relazioni e autorevolezza individuali all'interno di un'organizzazione capace di garantire a ogni livello un elevato standard qualitativo della professionalità e dei servizi offerti.

parte tutti i 20 soci) e il comitato strategico che coinvolgerà a rotazione tutta la partnership. Stiamo cercando di allargare la capacità di incidenza di tutta la base degli associati rispetto alle decisioni dello studio su più fronti». Anche qui il modello si declina attraverso una serie di comitati che, a seconda dei casi, si occupano di organizzazione, carriere, lateral hire, gestione delle sedi o emergenze come quella determinata dalla pandemia di Covid. «I comitati ad hoc – chiarisce Calderaro – hanno una funzione di esecuzione e attuazione delle decisioni prese dall'assemblea dei soci». «E in alcuni casi anche di istruttoria su determinati argomenti», aggiunge Cappelli.

A proposito di effetto-Covid, lo studio non sembra averne risentito particolarmente. Né sul piano della capacità operativa («la nostra piattaforma IT ci ha consentito di lavorare senza impedimenti in remoto quando ciò si è reso necessario») né su quello del business. A quest'ultimo proposito, possiamo ricordare alcune delle operazioni su cui Rccd si è mosso nel corso dell'anno e che fanno capire chiaramente il posizionamento fin qui acquisito. Dal salvataggio della Popolare di Bari, in cui lo studio ha affiancato il Medio Credito

Centrale, alla cartolarizzazione "Spring" di Bper da 1,2 miliardi in cui ha seguito le banche cedenti. Dalla cartolarizzazione da 1 miliardo di Popolare di Sondrio, alla emissione del basket bond da oltre 33 milioni di euro della Regione Puglia seguito per l'arranger (Unicredit). Ma l'elenco è lunghissimo. E include le emissioni di bond da 500 milioni di Bper e quella da 2 miliardi di Amco che, lo studio ha assistito anche nelle scorse settimane nell'ambito dell'acquisizione di un portafoglio di crediti utp da 641 milioni di euro di Banco Bpm. Senza trascurare le operazioni corporate e di sistema. In testa a tutte, possiamo citare l'assistenza che lo studio sta prestando a Cdp nella delicata partita sul dossier Autostrade. E poi ci sono i deal che, dopo settembre, hanno già visto comparire l'insegna Cappelli Rccd nel novero degli advisor impegnati. Dall'ingresso di Ficc (Fondo italiano consolidamento e crescita) in Maticmind, all'acquisizione di Nuova Fapam seguita per conto di Mandarin Capital Partners III.

Il track record dell'ultimo anno racconta bene anche l'evoluzione vissuta da questo progetto professionale nel corso del tempo. Partito come realtà dedita alla



MICHELE CRISOSTOMO

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

finanza intesa come «contesto» e non solo come nicchia di specializzazione (si veda il numero [16 di MAG](#)) oggi si presenta come una superboutique corporate finance a tutto tondo.

Anche i lateral hire messi a segno nell'anno che ci stiamo per lasciare alle spalle sono esemplificativi di quest'evoluzione. L'arrivo di Cappelli dallo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, assieme alle socie **Stefania Lo Curto** e **Valentina Dragoni**, è stato l'ultimo tassello (in ordine di tempo) di un processo che aveva già visto l'organizzazione cementare il proprio presidio dell'area corporate m&a con i lateral hire di **Giuliana Durand** (proveniente da Rödl & Partner ma che già nel 2009 aveva fatto parte del gruppo originale dell'allora Rcc) e **Aian Abbas** (ex Dentons).

Allo stesso tempo, poi, lo studio ha continuato a rafforzare il posizionamento nel contenzioso con l'ingresso di **Eugenio Pizzetti** (ex Freshfields), così come quello nel banking e nel capital markets con i lateral hire di **Silvia Pasqualini** da White & Case e di **Paolo Zampiga**, ex general counsel di JP Morgan.

Ma non tutti i lateral sono uguali. Ed essere riusciti a portare in squadra uno dei rain maker più corteggiati del mercato ha dato sicuramente un "boost" speciale al consolidamento della colonna corporate dello studio.

Cappelli, solo per restare ai tempi recenti, è stato l'avvocato che ha seguito il rilancio di Alitalia dopo la fine della alleanza con i soci emiratini, così come è stato a capo del team legale che ha assistito Värde Partners nella cessione degli hotel Dedica Anthology a Covivio, ovvero ha assistito Marcegaglia Steel in un finanziamento con garanzia Sace da 300 milioni e ha affiancato Amco nell'acquisizione di 2 miliardi di Utp da Banca popolare di Bari. Stando ai dati MergerMarket, Roberto Cappelli tra il 2010 e oggi ha seguito operazioni di m&a per un valore complessivo di circa 10 miliardi di euro.

Provando a fare una valutazione grossolana, ovvero immaginando di sommare il fatturato dello studio Rccd a quello dell'avvocato Cappelli, si può ipotizzare che la nuova realtà parta con un giro d'affari di base stimabile sopra i 20 milioni di euro.

Ma per apprezzare effettivamente il risultato di questa integrazione bisognerà aspettare il 2021 che nelle aspettative dei soci di Cappelli Rccd dovrebbe essere un anno di ulteriore crescita.

«Il 2021 sarà un anno in cui l'attività non si fermerà – dice Calderaro –. Per la prospettiva che abbiamo, che è una prospettiva a sei mesi massimo, il volume di operazioni sembra rimanere abbastanza significativo».



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!



ALBERTO DEL DIN

Cappelli individua due fattori per spiegare il cauto ottimismo con cui si può guardare al prossimo futuro: «Da un lato c'è ancora tanta liquidità (in particolare nella disponibilità dei fondi). Dall'altro si registra un tendenziale abbassamento dei prezzi. Mi aspetto una certa vivacità nel private equity. Ci sono aziende familiari che sono il pane quotidiano di questi operatori che hanno bisogno di un partner finanziario, c'è una maggiore determinazione dei grandi fondi a guardare le opportunità in settori come infrastrutture o telecomunicazioni». Buone prospettive, secondo Cappelli, le offrirà anche il mercato real estate. «La view è solida. Si parte dal presupposto che questa è una tempesta e che come tutte le tempeste passerà. Le aspettative di lungo termine degli investitori restano positive».

A proposito di real estate, è interessante provare a capire se, al netto del recente ampliamento degli organici anche il fabbisogno di spazio dello studio Cappelli Rccd è destinato a crescere o se, come molti sostengono (si veda il numero [150 di MAG](#)), lo smart working renderà superflui spazi troppo grandi. «Lo smart working sarà un'opzione che rimarrà nell'armamentario dello

studio», dice Calderaro. «Lo vediamo come un qualcosa che potrà aiutare la qualità della vita degli avvocati, ma non credo che sarà l'unica (o predominante) modalità di esecuzione del lavoro d'ora in avanti», aggiunge Cappelli.

Nel caso specifico, poi, gli avvocati non sembrano avere dubbi: Cappelli Rccd avrà presto bisogno di più spazio. Nuovi lateral hire in vista? «Siamo aperti alle opportunità che si dovessero presentare. Lo studio crescerà ancora». Qualche informazione in più? Gli avvocati sul tema si chiudono un po'. E dopo aver precisato che non sono in una «fase esplorativa» ribadiscono che al momento si ragiona «in maniera opportunistica». «Ci sono settori che potremmo coprire in maniera più profonda e in funzione di quello che si presenterà sul mercato. Valuteremo le occasioni – afferma Calderaro, che poi ribadisce –: la crescita dello studio non si ferma qui».

Sul punto si inserisce anche Cappelli. «La crescita che perseguiamo non è fine a se stessa. Abbiamo come obiettivo la capacità di offrire qualità ai clienti. Vogliamo crescere in altezza, non in larghezza».

Del resto è solo di pochi giorni fa l'ufficializzazione di due nuovi arrivi in squadra: **Francesco Marone** e **Sara Rizzon** (si veda la sezione Agorà in questo numero di *MAG*). E in particolare, con la nomina a of counsel del professor Marone (ordinario di diritto costituzionale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Napoli Suor Orsola Benincasa) lo studio ha avviato un nuovo dipartimento dedicato al diritto amministrativo. 



RAFFAELE GIARDA



ANDREA CICALA

BAKER MCKENZIE

AVVIA REINVENT E STUDIA IL FUTURO

Parte la collaborazione con SparkBeyond che attraverso l'analisi predittiva dei dati punta a mettere lo studio in condizione di anticipare l'evoluzione della domanda di mercato

Innovazione, ricerca, sviluppo. Baker McKenzie avvia, anche in Italia, il progetto Reinvent. Sotto questa insegna la law firm raggruppa tutte le iniziative in materia legal tech, innovation, research & development che sta portando avanti a livello globale e che, di recente, hanno visto lo studio di matrice americana siglare una collaborazione sul fronte intelligenza artificiale con SparkBeyond.

La collaborazione vedrà inizialmente Baker McKenzie (per il tramite di Reinvent) utilizzare nei prossimi mesi la tecnologia di risoluzione dei problemi basata sull'intelligenza artificiale di SparkBeyond per prevedere che tipo di servizi i clienti richiederanno agli studi legali

e individuare i driver invisibili della domanda. Informazioni e dati preziosi che potranno essere utilizzati dallo studio anche per costruire l'evoluzione della propria offerta.

Ospiti del podcast Legalcommunity InterViews, **Raffaele Giarda** e **Andrea Cicala**, soci di Baker McKenzie, membri dell'Innovation Team e rispettivamente global head Tmt Industry group e responsabile del dipartimento antitrust dello studio, raccontano in che modo Reinvent cambierà l'approccio al mercato.

«Con questa iniziativa guardiamo al futuro», dice Giarda che sottolinea come il legal tech possa aiutare una «migliore

identificazione delle necessità dei clienti» e quindi determinare un «migliore servizio».

Citando John Richardson, Cicala ricorda che quando si parla di futuro di solito ci sono tre tipologie di persone: «Quelle che lasciano che accada, quelle che fanno sì che accada e quelle che si chiedono cosa sia accaduto. A noi fa piacere essere le persone che rientrano nella seconda categoria e quindi la partnership con SparkBeyond rientra in questo approccio».

«Qui ci proponiamo l'obiettivo di riuscire a prevedere addirittura i bisogni ancora inespressi dei clienti. Un'iniziativa ambiziosa ma che va a braccetto con lo sviluppo dell'analisi dei big data». Il che permetterà di andare dai clienti e di prospettare l'evoluzione delle loro attività facendogli, per esempio, individuare opportunità in grande anticipo.

La professione del futuro sarà sempre più «interconnessa con l'utilizzo dei dati e dell'informazione - prosegue Giarda - che produrrà valore in quanto potrà essere elaborata dalla macchina e al contempo valorizzata grazie all'intervento umano». Questa collaborazione virtuosa tra elettronica e professionalità sarà il motore del cambiamento della professione. In questa fase iniziale, le aree che saranno interessate da questi servizi saranno quelle dell'm&a, l'intellectual property e l'antitrust. (n.d.m.)



Clicca per ascoltare



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 7491212



ROKH, UNA LEGAL TECH

PER IL CICLO VITA DEL CONTRATTO

Valentina Maria Palomba racconta la genesi del progetto e le sue funzionalità. Il tool è stato selezionato da Microsoft, per l'inserimento nel programma Microsoft for Startups



Il Roc è una grande aquila mitologica dalle piume bianche, grande e forte abbastanza da riuscire a ghermire un elefante. Una metafora particolarmente azzeccata del panorama legal tech odierno, fatto di molte realtà che si caricano il peso dell'immenso elefante del diritto, per trasportarlo verso nuove prospettive. Rokh è il nome persiano di questa creatura mitologica; ed è il nome della startup che ha fatto di questa immagine il suo logo.

Da pochi giorni presente anche sul Microsoft Store (dopo essere stata selezionata lo scorso aprile nel progetto Microsoft for Startups), Rokh si propone agli studi legali come strumento di *smart drafting* e gestione dell'intero ciclo di vita di un contratto.

MAG ha fatto quattro chiacchiere con il suo amministratore unico, l'avvocato **Valentina Maria Palomba**, che ne ha raccontato la genesi, le funzionalità, e l'ingresso nel mondo del legal tech italiano.

Quando nasce l'idea di Rokh?

L'idea è nata nel 2017 da un gruppo di avvocati che avevano militato in grandi studi legali italiani. Elemento scaturiente è stata la volontà di aumentare l'efficienza, senza alcun detrimento per la qualità, dell'assistenza legale fornita alle aziende. In un business a velocità

crescente, il binomio qualità ed efficienza è sempre più vittima del time-sheet e delle attività pragmatiche in sede di redazione contrattuale: in primis le ore passate a ricostruire precedenti, rileggere e confezionare il documento prima ancora di operare professionalmente sulla redazione delle pattuizioni peculiari del caso di specie. Nonostante traslino il valore dell'esperienza specialistica dello studio, tali ore vanno a pesare sul costo finale dell'assistenza allontanando di fatto molte aziende dalla qualità degli studi legali, oppure riducendo drasticamente la marginalità degli studi stessi. Rokh nasce quindi per eliminare la perdita di tempo e denaro costituita da queste attività a basso valore aggiunto, valorizzando, per contro, le prestazioni "effettivamente" professionali anche grazie all'accrescimento efficiente di qualità ed esperienza, a tutto vantaggio sia dello studio legale sia del cliente.

Qual era il vostro obiettivo nella pratica?

Inizialmente si voleva creare una piattaforma di smart drafting dinamica: cioè che ragionasse secondo delle metriche date dal professionista o dallo studio, per poi adattare in base a quelle, in maniera fluida, tutte le componenti del contratto in pieno accordo con gli standard qualitativi e la knowledge dello studio stesso. Poi l'idea si è allargata a ricomprendere non solo la scrittura del contratto in senso stretto, ma il suo intero ciclo di vita, a cominciare dalla negoziazione: gli algoritmi e i flussi di Rokh scandiscono e guidano l'intero processo secondo rigide metriche civilistiche, tracciando in

automatico l'intera storia della negoziazione, evitando che le due controparti firmino versioni non perfettamente allineate del contratto – comprendendo i concetti di proposta e accettazione e predisponendo in automatico le execution versions – nonché permettendo la firma del contratto anche da remoto con strumenti proprietari e integrati.

Come si è svolto il processo di sviluppo?

Lo sviluppo è stato rigorosamente lawyers first. In altre parole, non è stata scelta una tecnologia e poi cercato di capire come applicarla ai fini di Rokh; i soci hanno disegnato in prima persona, per oltre un anno, tutti i flussi e tutte le metriche giuscivilistiche che dovevano orientare la piattaforma, attingendo dalla loro esperienza ciò che rappresenta i pilastri della "perfetta negoziazione". E solo in seguito abbiamo chiesto a fornitori di tecnologia di creare "da zero" qualcosa di originale che rispondesse in tutto e per tutto ai requisiti indicati. Quindi è un software le cui funzionalità e metriche sono guidate dalle esigenze di avvocati, e non di informatici.

Rokh si rivolge sia a studi legali che ad aziende?

Esatto, e c'è molta flessibilità nel comporre l'offerta per i singoli che ne fanno richiesta in quanto tutti i prodotti Rokh



Legal Tech Day



GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2021
ORE 9:00 – 16:30



dialogano tra di loro con facilità. Più spiccatamente aziendale è la piattaforma completa di gestione del ciclo vita dei contratti: automazione, negoziazione, execution versions, firma e archiviazione del fascicolo elettronico (con valore probatorio per eventuali controversie), sono ovviamente più interessanti per le aziende che per gli studi. Mentre la piattaforma di smart drafting interessa entrambi, in quanto consente anche di gestire la knowledge interna (ad esempio, in che modo un'azienda o uno studio sono soliti redigere i vari tipi di clausola). Notiamo che ogni cliente poi, a seconda della prassi interna, vive problematiche diverse e quindi tiene di più a una particolare funzione tra quelle offerte da Rokh.

Quante persone lavorano a Rokh e da quanto tempo è sul mercato?

Il progetto è partito nel 2017 durante una cena a cinque: quattro avvocati e un risk manager. Oggi abbiamo rinforzato il comparto legale, nonché aggiunto il comparto tecnologico e di comunicazione, e quindi il team attuale è di nove persone. Il rilascio iniziale è avvenuto a dicembre 2019, dopo quindi un anno di disegno e uno di sviluppo, e a maggio di quest'anno – anche grazie alla selezione di Rokh, da parte di Microsoft, per l'inserimento nel programma Microsoft for Startups – abbiamo rilasciato il primo upgrade della piattaforma, a cui si sommeranno tante nuove features in corso di sviluppo, sempre inerenti alle nostre aree di interesse: il ciclo vita del contratto, la componente drafting e quella transactional.

Come giudica la maturità del mercato italiano del legaltech? Avete trovato studi e aziende



pronte ad accogliere la tecnologia nella loro professione?

Dico la verità: dall'origine dell'idea e per il primo anno e mezzo, quando i soci ne parlavo a terzi vedevano il punto interrogativo sui volti degli interlocutori. Non riuscivano a percepirne l'utilità, e catalogavano l'argomento come se fosse qualcosa che sarebbe diventato concreto nel giro di 10 anni. E invece, proprio dalla fine del 2019 e anche in ragione delle accelerate necessità di digitalizzazione del lavoro (anche legale) l'interesse è cresciuto esponenzialmente da parte sia di aziende che di studi, soprattutto quelli più lungimiranti e in corsa per mantenere posizioni in un mercato in veloce trasformazione.

Qualche dato sul tipo di clientela e sulla crescita che state vivendo?

Lato aziende, la clientela è totalmente cross industry, con fatturati che vanno dai 50 milioni ai 2 miliardi annui. Vista la novità, l'interesse degli studi è attualmente posizionato nella fascia alta del mercato, diciamo nei top 50: si tratta di studi italiani o branch italiane di studi esteri. Per quanto riguarda noi, la crescita esponenziale si è associata, tra il 2019 e il 2020, alla crescente esigenza di digitalizzazione delle professioni (sia private sia in-house), e rileviamo come questo – anche grazie al continuo rilascio di nuove features Rokh nel settore del contract lifecycle management – sia un trend destinato a crescere e consolidarsi nei prossimi anni. È un mercato in cui c'è ancora tantissimo da fare e i margini di sviluppo sono enormi. (g.s.)



Andrea Conso commenta
l'ultimo tentativo della
Commissione europea di
fissare dei paletti

di giuseppe salemme

CRIPTOATTIVITÀ, PROVE TECNICHE DI REGOLAMENTAZIONE



«Se c'è una cosa che abbiamo imparato negli anni, è che quando si tratta di innovazioni tecnologiche, il diritto non può fare altro che inseguire. Prima si formano delle abitudini, delle convenzioni, poi un mercato. E infine, quando il fenomeno raggiunge un'importanza tale da non poter essere lasciato al suo destino, l'ordinamento interviene cercando di porre delle regole.» Queste parole di **Andrea Conso**, co-managing partner dello studio Annunziata&Conso, ben riassumono il fulcro del rapporto (ancora irrisolto) tra le autorità regolatrici e il fenomeno "criptoattività". Sul tema, l'avvocato Conso ha esposto a MAG il suo punto di vista, cercando di collocare l'ultimo tentativo di regolamentazione del fenomeno criptoattività della Commissione europea (con il la bozza di regolamento denominata "*Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on Markets in Crypto-assets, and amending Directive EU 2019/1937*") nel relativo contesto storico e sistematico. Lo studio legale che Conso guida assieme a **Filippo Annunziata** (autore, tra l'altro, di un recente contributo proprio a commento della proposta di regolamentazione comunitaria) ha nei settori fintech e financial regulations due delle maggiori aree di specializzazione, e ha già potuto maturare una consistente esperienza anche in campo di blockchain e criptoattività: l'interlocutore ideale per trattare di una tecnologia dai risvolti complessi ma dal potenziale enorme, anche e soprattutto per gli avvocati che operano nel mondo dei mercati finanziari.

«Per quanto le prime criptovalute nascano nel 2008, fino al boom delle "initial coin offerings"

(ico), che ha fatto lievitare il valore del bitcoin fino ai 20mila dollari nel maggio 2017, nessuno aveva mai parlato seriamente del fenomeno; figuriamoci i legislatori. Ma quell'anno vennero create ben 3500 nuove criptovalute. E, per la fine dell'anno, tutte le autorità statali che si occupavano di mercati finanziari si erano in qualche modo espresse su questo tipo di strumenti.»

Quando avete cominciato ad occuparvi di criptoattività nel vostro studio?

Si rivolse a noi un operatore straniero a cui era stato oscurato il sito perché commerciava criptovalute in Italia. Noi eravamo diffidenti: le criptovalute fino a quel momento erano istintivamente ricollegate ad affari loschi (ride, ndr). Ma poi io e Filippo iniziammo a studiare il fenomeno. E ci trovammo di fronte a una "second life" dei mercati finanziari: l'emissione di token che sostituiva le ipo, i security token che fungevano da strumenti partecipativi, i bitcoin e le varie monete elettroniche usati come valute, e così via.

Quale avete riscontrato essere stato l'approccio delle autorità regolatrici a questo nuovo "ecosistema"?

Noi eravamo alla disperata ricerca di fonti per difendere i nostri assistiti, quindi monitoravamo (e lo facciamo tuttora) le varie autorità statali che provavano ad approcciarsi al mondo criptoattività. Ma, un po' perché scopiazzavano l'una dall'altra, un po' perché forse avevano capito poco del fenomeno, tutti i tentativi di regolamentazione (penso a quelli della Svizzera, di Malta, di Singapore o anche della Germania) perdevano pressoché ogni utilità e si arenavano dopo la seconda pagina.

Come mai?

Ognuna di queste normative presenta tra i primi articoli una disposizione che auto-esclude l'applicazione della normativa a tutti gli oggetti già coperti da una diversa regolamentazione bancario/finanziaria. Ma se, come abbiamo visto, i cripto-strumenti sono in sostanza degli omologhi di strumenti "reali" già esistenti e regolati, come si fa a scegliere quale delle due normative applicare? Il discernimento delle diverse casistiche diventa impossibile, e la recente proposta di regolamentazione della Commissione europea presenta la medesima criticità.



SAVE THE DATE
15.12.2020

3^a EDIZIONE

MARKETING

WEB EDITION

I VINCITORI SU 
DALLE ORE 19.00



FILIPPO ANNUNZIATA

Criticità a parte, secondo lei è corretto lo spirito dell'azione del legislatore comunitario?

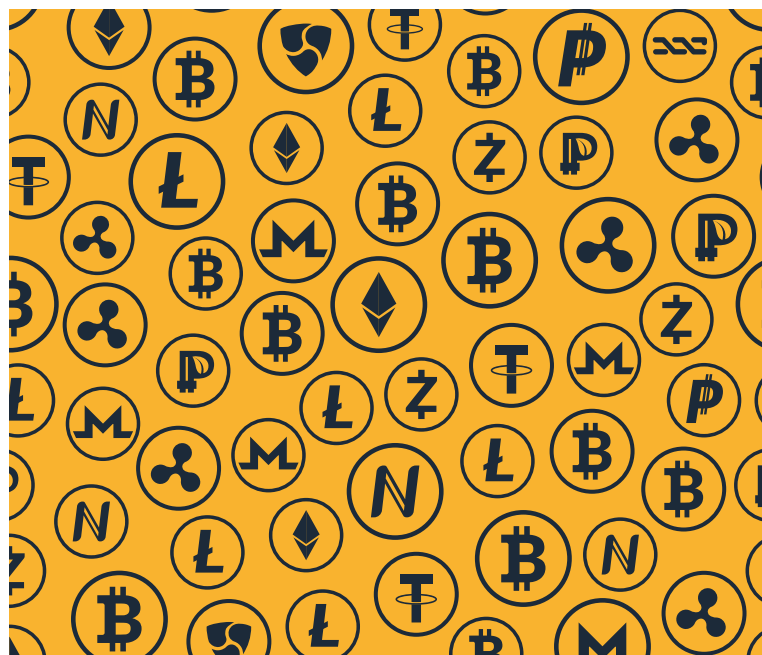
Sicuramente. Credo che sia indispensabile che la regolamentazione avvenga in sede europea o comunque sovranazionale: per fenomeni di portata naturalmente crossborder come le cryptoattività, i singoli tentativi di regolamentazione statali sono destinati a fallire per mancanza di un coordinamento, di una testa. E questo nuovo settore ha assoluto bisogno di una regolamentazione: il brocardo *"code is law"*, "nel codice c'è la legge", spesso usato per suggerire una sorta di autarchia di questi strumenti informatici rispetto al panorama normativo "esterno", non è più sufficiente nel momento in cui il relativo mercato raggiunge dimensioni planetarie. Si tratta di un'area popolata da realtà che sono da ricondurre essenzialmente al fintech, con imprenditori che hanno percepito la possibilità di migliorare gli strumenti e prassi esistenti tramite le nuove tecnologie e di trarne un profitto. Un'intera nuova market area che attende solo l'inclusione in una norma il più possibile certa e determinata.

Come andrebbe risolto il problema di qualificazione delle cryptoattività secondo lei?

La categorizzazione delle varie forme di cryptoattività è una questione complessa. Ma se si osserva con attenzione ci si rende conto di cosa sono: strumenti finanziari, obbligazioni, prodotti, servizi. Per questo, noi riteniamo da molto tempo che, più che optare per le suddette definizioni "in negativo", di poca utilità, si dovrebbero far rientrare nelle normative già esistenti sugli strumenti finanziari (ad esempio quella MiFID), magari opportunamente adattate. Se, in fin dei conti, si comportano da strumenti finanziari, è inutile trovargli un altro nome.

Perché un avvocato dovrebbe interessarsi al fenomeno cryptoattività?

Come ogni novità tecnologica, sta avendo e avrà un impatto su svariati settori: dal food, alla medicina, all'immobiliare, alla regolamentazione finanziaria in senso stretto (la famosa *"regtech"*). Nel momento in cui uno dei tentativi di regolamentazione andrà in porto, diventerà a tutti gli effetti una branca del diritto. Per non parlare, poi, del fatto che la proposta di regolamentazione della Commissione europea, per come è adesso, subordina in ultimo proprio ad un parere legale l'identificazione della disciplina applicabile a questo tipo di attività. Non so quale avvocato darebbe un parere del genere; ma dovesse essere confermato questo requisito l'Unione europea diventerebbe nostro miglior cliente. (ride, ndr) 🍷





I NOVE PILASTRI DELLA TRASFORMAZIONE DEL SETTORE LEGALE

Dalla tecnologia alla comunicazione, dalla diversità all'etica: ecco cosa è emerso durante l'edizione 2020 del Legal Tech Forum

di tommaso grotto*

Il 16 novembre è andato in onda **Legal Tech Forum 2020 - Web Edition**, l'appuntamento annuale che dal 2015 riunisce la comunità legal tech italiana. Non volendo permettere alla pandemia di contribuire all'annullamento dell'edizione 2020, **Kopjra** ha deciso di trasferire online l'intero evento, sfruttando le opportunità offerte dal digitale.

Ovviamente, un cambio di format così netto ha conseguenze

sia positive sia negative: da un lato, la possibilità di coinvolgere un maggior quantitativo di persone da tutta Italia ed un numero di relatori più ampio e variegato, vista la mancanza di restrizioni di natura geografica e temporale.

Infatti, si sono iscritte centinaia di persone, sono stati coinvolti **62 relatori**, tra senior, under 30 e startupper, e **24 sponsor**, per oltre **20 ore di contenuti** di

alta qualità suddivisi in **5 panel** tematici: Legal Transformation, Artificial Intelligence & Intellectual Property, Data Protection & Legal Design, Fintech & Blockchain e Cyber Security & Digital Forensics.

Come rovescio della medaglia, invece, si è sentita fortemente la mancanza di un luogo fisico per poter interagire, tra partecipanti e con i relatori, costruendo e coltivando relazioni più solide e durature. Lo abbiamo notato tutti: questo lockdown ha cambiato molteplici abitudini ma, se guardiamo ai rapporti interpersonali, ha permesso di mantenere le relazioni precedentemente instaurate ma ha reso oltremodo complicata la creazione di nuove relazioni con potenziali clienti e partner, oltre che personali.

Tornando ai contenuti, con l'edizione di quest'anno Kopjra ha voluto riflettere sul significato più ampio e profondo della naturale evoluzione, invero trasformazione, del settore legale, coniando il termine **Legal Transformation**, titolo del panel

introduttivo. Trattasi di un panel di strategia e visione sul settore legal tech, che ha permesso agli organizzatori di sintetizzare i **9 pilastri** della trasformazione del settore legale: Youth, Diversity, Research, Automation, Technology, Analytics, Communication, Gamification, Ethics.

Per citare alcuni interventi, **Claudia Sandei**, professore associato all'Università di Padova, parla dell'impatto delle tecnologie legali sulle nuove generazioni, i cosiddetti millennial lawyers, precisando che una solida preparazione giuridica sia imprescindibile, anche per coloro che si affacciano a queste tematiche di frontiera. Questi giovani avvocati dovranno mettersi nell'ottica di dover acquisire nuove competenze, dalle soft skill, al public speaking, al marketing, al fundraising, senza dimenticarsi, ovviamente, lo studio approfondito e consapevole delle nuove tecnologie.



CLAUDIA SANDEI



MAZIAR JAMNEJAD

Continua **Maziar Jamnejad**, innovation manager di Linklaters in Italia, che parla del rapporto tra innovazione e diversità, notando come negli ultimi decenni non siano stati compiuti progressi a livello di gender gap, con un numero irrisorio di donne in ruoli di leadership, e di rappresentatività delle minoranze etniche nella professione legale, sia in Italia sia all'estero. Medesimo discorso per la comunità LGBT. Sul lato innovazione, parimenti, molto "hype" ma poca sostanza, budget allocati su un numero modesto di soluzioni legal tech, rivolte per lo più alla risoluzione di problematiche organizzative e gestionali.

Giovanni Ziccardi, professore associato all'Università di Milano "La Statale", invece, parte dall'informatica giuridica per tracciare la linea di sviluppo che ci ha portati a coniare e, successivamente, declinare in diversi ambiti le tecnologie legali. Partendo da banche dati e gestione documentale, prime sfide dell'informatica giuridica, l'avvento di Internet e l'adozione massiva di dispositivi mobili ci hanno portato repentinamente ai giorni nostri. Il legal tech, quindi, non è altro che la versione evoluta, adatta alla società digitale, di quella che in origine era l'informatica giuridica. Da qui l'esigenza di un giurista ibrido, contaminato, digitalizzato e delocalizzato.

Nicola Di Molfetta, direttore di Legalcommunity e autore di Lex Machine, parla del rapporto tra studi legali d'affari, innovazione e tecnologia, notando però diverse remore da parte della classe forense. Il direttore di MAG e autore di Lex Machine



GIOVANNI ZICCARDI



NICOLA DI MOLFETTA

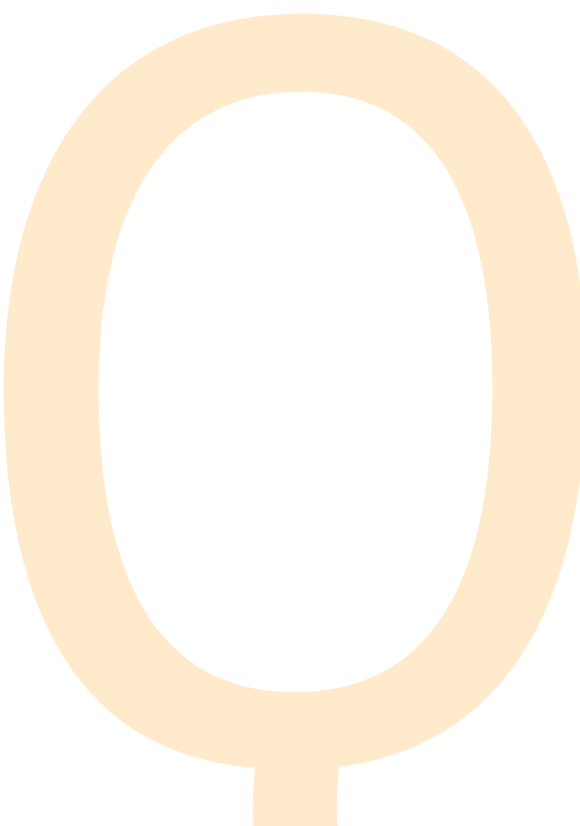
ricorda che la tecnologia si connota come strumento e non soluzione. Anche se tali barriere in taluni casi sono evidenti, viene evidenziata una positiva apertura verso il cambiamento e l'innovazione, organizzativa e tecnologica, in grado di consentire agli avvocati di lavorare meglio, diventando maggiormente efficienti, efficaci e, quindi, capaci di recuperare economicità, elemento essenziale, ancor di più, in questo periodo storico.

Siamo certi che i pilastri siano ben più di 9 ma questo numero è stato ottenuto a partire da una serie di contributi eterogenei, apparentemente senza un filo conduttore. Dall'analisi aggregata di tali contributi, però, è stato possibile sintetizzare questi primi pilastri, che ci auguriamo possano essere un punto di partenza per una riflessione ampia, scrupolosa e ripetuta nel tempo.

**Cofondatore e CEO di Kopra, dal 2015 organizza Legal Tech Forum*

SOCIETÀ BENEFIT, non solo un label

a cura di Barabino & Partners Legal



Quando nasce un bambino, anzi, molto prima che veda la luce, la questione del nome diventa il chiodo fisso di ogni famiglia. La cosa interessante è che, nonostante il Libro dei Nomi scriva pezzi di paradiso di "Sofia" o "Francesco", se le Sofie o i Franceschi che la mamma o il papà hanno conosciuto sono per loro delle persone sgradevoli, è difficile che sceglieranno di chiamarli così. Questo succede perché inconsciamente al nome associano caratteristiche identitarie delle Sofie o dei Franceschi che conoscono. Non che abbia molto senso, il bebè crescerà in base alle sue proprie caratteristiche. Ma questo è emblematico del fatto che il nome porta con sé qualcosa e non si capisce bene se questo qualcosa, questa "essenza", dipenda dal nome o piuttosto è il nome che dipende dall'essenza.

La questione diventa tanto più problematica quando pensiamo alle persone giuridiche. Infatti, nel mondo del diritto, nascono anche loro. La denominazione delle società è per certi versi simile a quello delle persone in quanto serve a distinguerle, a rappresentare un fenomeno, a dare un'identità ad un insieme di persone e processi.

Di solito, nel mondo del diritto, le cose funzionano che ad una denominazione si accompagnano determinate caratteristiche organizzative, certi requisiti. Per esempio, chi usa la denominazione “banca” o “SIM” (società di intermediazione mobiliare), lo fa perché è obbligato a farlo se vuole operare sul mercato dei servizi finanziari riservato a queste persone giuridiche. Il sistema di diritto si assicura, a tutela di chi fruisce di un determinato servizio, che il nome corrisponda ai requisiti individuati per l'attività svolta.

Recentemente, nel 2016, è venuto al mondo del diritto un nuovo essere: la società benefit (SB). Che cos'è una SB? È una società che sceglie e dichiara nello statuto la volontà di perseguire un beneficio comune, contemporaneamente all'esercizio dell'attività economica e dunque a fianco del perseguimento di finalità lucrative. Una società che nasce (o diventa, per modifica statutaria) con due obiettivi: uno economico e uno no. Già una grande rivoluzione nel mondo del diritto italiano dove le società, in quanto soggetti che esercitano attività d'impresa, hanno tutte quale obiettivo quello di fare utili. Ma la cosa più rivoluzionaria di tutte è che questo nuovo essere non ha l'obbligo di apporre “società benefit” dopo il suo nome, né nella documentazione o nella comunicazione al pubblico.

I suoi cugini per elezione che rientrano nella famiglia



degli Enti del Terzo Settore, come per esempio le imprese sociali, hanno invece l'obbligo di aggiungere “ETS” accanto al loro nome e, come per le banche e le SIM cui accennavamo prima, nel caso in cui il nome venga utilizzato senza la corrispondenza ad una serie di requisiti la persona giuridica viene sanzionata. Quindi viene spontaneo chiedersi: perché chiamarsi SB non è né automatico né obbligatorio?

Rispondendo a questa domanda tocchiamo con mano la profonda rivoluzione che è in atto nel mondo delle imprese. Come dicevamo prima, Sofia o Francesco, crescendo, riempiranno di significato i loro nomi attraverso le loro azioni, i loro ideali, i loro sforzi e le convinzioni che stanno dietro le loro scelte: costruiranno la loro identità. Allo stesso modo, un'azienda che sceglie di scrivere sulla

propria carta d'identità (lo statuto) che esiste non solo per fini economici ma anche per perseguire un beneficio comune, sta costruendo o ricostruendo la sua identità. Attraverso azioni, ideali, sforzi e le convinzioni che stanno dietro le sue scelte di business, di gestione delle persone, di investimenti, di sviluppo, la società può costruire un'identità che oggi è in grado di differenziarla profondamente ma non perché c'è SB accanto al suo nome. Il processo evolutivo e di consapevolezza racchiuso nell'assenza di obbligatorietà del *label* “società benefit” rende evidente come “società benefit” sia molto più di un *label*. E, soprattutto, dimostra che qualunque società, se vuole, può contribuire al perseguimento di un beneficio comune poiché qualunque società esercita attività d'impresa. ■



I 30 ANNI DELLA LEGGE ANTITRUST IN ITALIA

di mario siragusa*

quelle norme molto limitata. L'Autorità si è subito dotata di un corpo di funzionari giovani e competenti, e la sua attività antitrust e di controllo delle concentrazioni si è fatta incalzante nel corso degli anni, contribuendo a diffondere e consolidare la cultura della concorrenza un po' in tutti i settori: nella professione legale, dove oggi abbiamo un gran numero di avvocati esperti della materia; nel mondo dell'impresa, dove ormai l'attenzione alle regole della concorrenza, un tempo limitata ai grandi gruppi, è viva anche presso gli operatori medi e piccoli; perfino nella pubblica amministrazione, anche attraverso lo strumento dei pareri e delle segnalazioni. L'attività dell'Autorità naturalmente è sempre stata saldamente incardinata nel quadro dell'Unione, in particolare dopo la Modernizzazione del diritto della concorrenza

con il Regolamento n. 1/2003, che ha sancito il principio dell'applicazione decentrata delle regole, dando un ruolo centrale alle autorità nazionali, integrate nella Rete coordinata dalla Commissione europea.

Un ruolo che la nostra Autorità ha svolto con determinazione e mostrando capacità innovativa (a volte anche un po' troppa) sia nell'applicazione delle norme a tutela della concorrenza, sia in quella del Codice del consumo, una delle tante competenze aggiuntive che ha accumulato negli anni.

Innegabilmente, dunque, una storia di successo.

Ma, perché essa rimanga tale, occorre che l'Autorità affronti con risolutezza gli aspetti problematici della propria operatività che pure sono emersi in questi anni. La tutela dei diritti della difesa durante le sue istruttorie è sicuramente il punto dolente del nostro sistema

L'adozione della Legge Antitrust e l'istituzione dell'Autorità Garante nell'ormai lontano 1990 sono state importanti innovazioni nell'ordinamento italiano. Anche se in Italia erano già da decenni direttamente applicabili le regole di concorrenza comunitarie, la cultura giuridica in materia era poco diffusa e l'applicazione di

di *public enforcement*. Al ruolo inquirente, enfatizzato dalla Modernizzazione, si accompagna nel caso dell'Autorità anche la funzione decisionale, ma senza alcuna separazione e autonomia tra Uffici e Collegio, come ha riconosciuto l'anno scorso anche la Corte Costituzionale. Di qui l'esigenza che i diritti della difesa siano pienamente assicurati, tenendo conto anche della natura "quasi penale" delle sanzioni che la nostra Autorità può infliggere.

E invece negli ultimi anni si è assistito all'indebolimento di tali diritti, in particolare alla marginalizzazione della fase orale di fronte al Collegio, che invece è cruciale per assicurare un contraddittorio effettivo.

Allargando il discorso, ancora più preoccupante è la situazione relativa al controllo giurisdizionale sui provvedimenti della Autorità, che oltretutto hanno effetti vincolanti nell'ambito del contenzioso per il risarcimento del danno antitrust. Purtroppo, assistiamo da tempo a un sindacato che, invece di conformarsi pienamente ai principi del giusto processo, appare erratico, e a volte sorprendentemente superficiale. Inoltre, fenomeno ancora più sconcertante, a volte, dopo un rinvio pregiudiziale, l'interpretazione fornita dalla Corte di giustizia viene ignorata o comunque neutralizzata nella successiva pronuncia del giudice *a quo*.

Il rispetto non puramente formalistico dei diritti di difesa e un controllo giurisdizionale più sistematico e coerente sono a mio avviso tanto più cruciali alla luce delle sfide che il diritto della concorrenza è chiamato ad affrontare. Sono noti i termini

del dibattito in corso sull'esigenza di modificare il sistema e le regole -- per alcuni nel senso di attenuarne la portata, per altri in quello di rafforzare l'arsenale a disposizione delle autorità -- a fronte della globalizzazione dell'economia, dei processi di digitalizzazione e delle istanze di maggiore attenzione alla sostenibilità.

A seguito del divieto della concentrazione tra Alstom e Siemens da parte della CE, è stata sollevata con vigore, anche da alcuni governi nazionali, la questione se il diritto della concorrenza sia un ostacolo allo sviluppo di campioni europei, capaci di impattare sulla economia globale. In parte in reazione a questo sviluppo, la CE si è impegnata a rivedere i propri orientamenti per la definizione del mercato rilevante e ha recentemente pubblicato un Libro bianco relativo all'introduzione di pari condizioni di concorrenza in materia di sovvenzioni estere.

Al centro del dibattito sono anche le cosiddette "*killer acquisition*", acquisizioni di nuove imprese promettenti che potrebbero divenire pericolose concorrenti, in particolare nel settore digitale e farmaceutico, che tipicamente sfuggono all'obbligo di notifica a causa del fatturato esiguo dell'impresa target. La Commissaria Vestager ha così recentemente annunciato che l'anno prossimo la CE comincerà ad accettare rinvii da parte delle autorità nazionali di concorrenza di concentrazioni meritevoli di esame a livello UE anche nel caso di operazioni non soggette ai poteri di controllo dell'autorità che effettua il rinvio.

Oggetto di discussione è anche la proposta di dotare la Commissione di un nuovo strumento complementare

(New Competition Tool) per accrescere il rispetto delle regole di concorrenza a fronte di problemi strutturali, in particolare nei mercati digitali, che l'attuale sistema di *enforcement* non consentirebbe di risolvere in maniera efficiente. Questa iniziativa comporterebbe un'espansione dei poteri della CE, che potrebbe condurre indagini settoriali e imporre rimedi comportamentali e/o strutturali anche qualora non constati alcuna violazione delle norme. La CE verrebbe così a trasformarsi quasi in un regolatore *ex ante*, dotato di grande discrezionalità, ciò che necessariamente richiederebbe un controllo giurisdizionale effettivo e approfondito, non limitato all'errore manifesto. Infine, la grande questione oggi dibattuta è in che misura un'applicazione evolutiva del diritto della concorrenza possa contribuire alle politiche di protezione ambientale, in particolare al raggiungimento degli obiettivi dell'*European Green Deal*.

L'inevitabile evoluzione che il sistema del diritto della concorrenza conoscerà anche in Italia richiederà all'Autorità, per rinnovare il successo dei suoi primi 30 anni, di preservare e rafforzare talune delle caratteristiche essenziali di un *enforcement* veramente equilibrato e garantista, quali l'approccio caso per caso e la limitazione discrezionale del suo intervento ai soli casi di violazioni chiare, ferma restando l'esigenza di un controllo giurisdizionale serio e coerente sulle sue decisioni. 

*Senior counsel Cleary
Gottlieb



ANTITRUST E AIUTI DI STATO NELL'ERA COVID E POST COVID

di giovanni pitruzzella

Qual è l'impatto della pandemia sul diritto della concorrenza? Una gravissima recessione come quella prodotta dal Covid-19 potrebbe far ritenere che per uscire da una crisi che sarà lunga e dolorosa con una riduzione di Pil che nell'area Euro, secondo le stime ufficiali, dovrebbe essere in media di circa otto punti percentuali nel 2020, la concorrenza è un lusso che non possiamo permetterci. La sfida enorme che abbiamo davanti è come fronteggiare nell'immediato una crisi inedita derivante dal blocco dell'economia causato dal lockdown e che quindi si presenta sia come crisi della domanda che come crisi dell'offerta, e poi come riattivare un sentiero di crescita senza la quale sarà impossibile far fronte agli innumerevoli danni provocati dalla crisi (si pensi soltanto all'enorme incremento del debito pubblico

nell'era che, su *Foreign Affairs*, è stata definita del *magic money*, per l'enorme quantità di risorse impiegate dalla politica fiscale degli Stati).

In effetti, con lo scoppio della crisi abbiamo visto un allentamento del controllo della Commissione sugli aiuti di Stato, mediante l'adozione di un *framework* provvisorio, e pure un allentamento delle regole di concorrenza. Tutto ciò è stato reso necessario per consentire agli Stati di avviare una politica di sussidi a favore delle imprese e delle categorie sociali a cui è stato imposto di fermare le attività, senza i quali ci sarebbe stata la perdita irreversibile di capacità produttiva, ed anche per consentire gli accordi tra imprese necessari per far fronte all'impennata della domanda di beni necessari per fronteggiare la crisi sanitaria e quella sociale.

Ma affrontata l'emergenza e ridotta la circolazione del virus (speriamo il prima possibile), si tratterà di rimettere in moto l'economia. E qui si possono ipotizzare scenari alternativi. In ogni caso il mondo post-pandemia avrà molti tratti diversi da quello che abbiamo conosciuto prima della crisi. Un primo scenario potrebbe caratterizzarsi per un ridimensionamento del mercato, per l'affermazione di un nuovo dirigismo statale, dell'impresa pubblica, del corporativismo, del mantenimento di "imprese *Zombies*" tenute in vita da una politica assistenzialistica di sussidi. Un simile scenario presuppone un ritorno alla sovranità economica degli Stati e quindi un forte ridimensionamento delle regole europee sul mercato interno, sulla concorrenza, sugli aiuti di Stato. Insomma il fallimento del progetto europeo. Il secondo



scenario, invece, vede il mantenimento dell'integrazione europea che, anzi, esce rafforzata dalla crisi, anche grazie alle profonde innovazioni istituzionali che sono state adottate. Perché se la risposta europea alla crisi finanziaria del 2011 è stata lenta e insufficiente, al contrario la risposta europea alla crisi da pandemia è stata rapida, profonda e fortemente innovativa. Da una parte i programmi di acquisto di titoli della Bce, dall'altra *Next Generation EU*. Non solo, quindi, il sostegno di cittadini, imprese e Stati nella fase acuta dell'emergenza, ma anche un grande piano economico – il Piano Marshall del XXI secolo – per rilanciare l'economia europea, modernizzandola, eliminando le strozzature che esistono in alcuni Paesi, basandosi sul binomio innovazione-crescita sostenibile, e ancora l'affermazione di una capacità fiscale europea, basata sull'emissione di titoli di debito europeo e nuove risorse proprie (come la tassa sulle transazioni finanziarie e la *carbon tax*). Se questa tendenza avrà successo, allora ci sarà un

rilancio dell'"economia sociale di mercato", su basi nuove, in un quadro istituzionale diverso, con l'affermazione della centralità di nuovi settori, dal digitale, in tutte le sue manifestazioni (piattaforme, *industry 4.0*, intelligenza artificiale, *internet of things*, *smart cities*, ecc), alla transizione verde, con tutto quello che comporta dall'economia circolare alla forte crescita delle energie da fonti rinnovabili, alla rivoluzione dei trasporti, a nuove infrastrutture di supporto dell'economia verde, all'efficienza energetica degli edifici).

I valori su cui si fonda l'Europa saranno rilanciati e tra questi c'è sicuramente l'economia sociale di mercato, un modello di capitalismo che nei fatti, non solo in teoria, ha prodotto in Europa un modello di capitalismo diverso dal capitalismo liberista angloamericano e dal capitalismo politico cinese. In questo contesto la politica della concorrenza manterrà la sua importanza, adeguandosi alle trasformazioni in atto. Per cui già oggi a Bruxelles

e nella comunità antitrust si discute di come adeguare l'interpretazione del diritto della concorrenza alle esigenze dello sviluppo sostenibile o delle nuove regole per rendere efficace la concorrenza nel mondo di internet, ma anche dell'uso dei programmi di interesse europeo per finanziare l'innovazione, in settori cruciali come le batterie per le auto elettriche e l'*i-cloud*. Insomma, come far marciare insieme *enforcement* antitrust e innovazione, con la versione europea dello "Stato innovatore" che si sta delineando nelle nuove politiche adottate a Bruxelles. In questo quadro, così stimolante e denso di sfide, l'Autorità antitrust italiana, come ha sempre fatto a partire dalla sua istituzione trenta anni fa, sicuramente continuerà ad avere un ruolo fondamentale nell'elaborazione e nell'implementazione del diritto europeo della concorrenza in un mondo cambiato, con tecniche nuove, ma con un insieme di valori-faro sempre attuali e sintetizzati nella formula dell'economia sociale di mercato. ▣



SVILUPPI NEL RAPPORTO TRA NORME COMUNITARIE ANTITRUST E IMPLEMENTAZIONE NAZIONALE

di alberto pera*

Differentemente da altri paesi europei, in cui un corpus normativo ed una prassi applicativa specifica erano stati sviluppati nella seconda metà del '900, in Italia il diritto *antitrust* ha fatto la sua comparsa solo con la legge 287/90, e si è subito caratterizzato per un rapporto simbiotico con il diritto antitrust europeo.

Ciò è stata la conseguenza di vari fattori che hanno caratterizzato la fase iniziale di applicazione della legge.

In primo luogo, naturalmente, la volontà del legislatore del '90: infatti non solo le previsioni sostanziali della legge rimandano a quelle europee, ma l'articolo 1 richiede che la loro interpretazione avvenga sulla base dei criteri fissati dalla Corte di Giustizia Europea e della prassi applicativa della Commissione. Il riferimento al corpus europeo ha quindi fin da subito orientato l'applicazione della legge da parte dell'Autorità Garante e, dopo qualche iniziale resistenza, il sindacato del giudice amministrativo.

In secondo luogo, l'ambizione dell'Autorità di rimarcare la propria

indipendenza e il proprio ruolo nel promuovere la concorrenza: l'ombrello del diritto europeo ha infatti consentito interventi fortemente innovativi, fino a giungere alla disapplicazione di normative nazionali restrittive. Infine, è stata rilevante anche l'esperienza derivante dalla stretta collaborazione che l'Autorità ha sin da subito instaurato con la Commissione, in particolare partecipando attivamente al dibattito sulla riforma del Reg. 17/64 e abbracciando l'impostazione economica nell'applicazione della normativa sostenuta dalla Commissione, che avrebbe successivamente condotto al Reg. 1/2003 e all'introduzione del criterio dell'eccezione legale. Proprio l'adozione del Reg. 1/2003, volto ad assicurare l'uniforme applicazione del diritto antitrust in Europa attraverso la prevalenza delle norme e dei criteri europei, mostra la lungimiranza della scelta a livello nazionale dell'approccio "simbiotico". Non sorprende dunque che tale novella – contrariamente a quanto avvenuto per altre

giurisdizioni – non abbia avuto in Italia una portata innovativa dal punto di vista dell'armonizzazione, pur avendo indubbiamente dotato l'Autorità di nuovi strumenti, quali le decisioni con impegni, le misure cautelari e i programmi di clemenza; strumenti peraltro destinati ad ampliarsi ancora con il prossimo recepimento della direttiva ECN+, finalizzata ad armonizzare e rafforzare ulteriormente i poteri delle autorità antitrust dei paesi UE. D'altronde, il medesimo Regolamento 1/2003 ha anche istituzionalizzato la collaborazione tra la Commissione e le autorità nazionali nell'ambito dell'European Competition Network, che è stato all'origine di interventi "congiunti" (o quantomeno coordinati) dell'AGCM con autorità di altri Stati membri in settori oggi particolarmente "caldi", come quello farmaceutico, delle piattaforme digitali e dei *big data*. Risultati virtuosi della perdurante simbiosi tra diritto europeo e nazionale della concorrenza.

*Partner di Gianni Origoni Grippo & Partners

BACK TO THE FUTURE: AI AND THE USE OF TECHNOLOGY IN INTERNATIONAL ARBITRATION



Info and registration:
www.camera-arbitrale.com

Conference sponsor

CARNELUTTI
LAW FIRM

DLA PIPER

ANTONIO FRATICELLI
AVVOCATO
www.fraticelli.pro

Linklaters

MUNARI GIUDICI
MANIGLIO PANFILI
& ASSOCIATI

JMU
LAW FIRM

pwc | **PwC TLS**
Avvocati e Commercialisti

Sponsor Gold

FIVELEX
STUDIO LEGALE

BonelliErede
with LOMBARDI

Freshfields

GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE

PcA

PORTOLANO
CAVALLO

Sponsor Silver

STUDIO LEGALE LANDI
IN ASSOCIATION WITH
BEECHY ARBITRATION

ORSINGER ORTU
avvocati associati

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Sponsor Bronze

**EVERSHEDS
SUTHERLAND**

AVV. DI GARBO

withersworldwide

Media partner

CYBERLAWS

INHOUSECOMMUNITY

LEGALCOMMUNITY

TDM
transnational dispute management.com
OGEMID



ANTITRUST: COSA È MANCATO IN QUESTI 30 ANNI?

di claudio tesauro*

temi che ha maggiormente interessato il più recente dibattito giuridico riguarda la separazione tra le funzioni all'interno dell'Autorità e la natura del sindacato del giudice amministrativo: temi tra loro apparentemente distinti eppure intimamente collegati.

Il procedimento antitrust, vista la natura quasi penale delle sanzioni che l'Autorità può irrogare, rispetta le garanzie previste dalla CEDU perché il controllo del giudice amministrativo di piena giurisdizione (*full jurisdiction*) tutela adeguatamente i diritti delle parti (come riconosciuto dalla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo nel caso Menarini del 2011). Ed il giudice amministrativo (in particolare il Consiglio di Stato nel caso Novartis del 2019) ha precisato i contorni del suo controllo, riconoscendo che il sindacato sui provvedimenti antitrust deve essere un sindacato di c.d. "maggiore attendibilità", anche in considerazione del carattere

vincolante in sede civile delle decisioni passate in giudicato (come prevede il d.lgs. 3/2017 attuativo della Direttiva 2014/104/UE).

Ma la tutela delle garanzie delle imprese non può essere interamente affidata alla successiva fase giurisdizionale, perché essa non può, e non deve, rappresentare lo sviluppo del procedimento amministrativo necessario a tutelare i diritti delle imprese.

Quello che in questi anni forse è quindi mancato è un adeguamento del procedimento istruttorio, pure più volte invocato.

Si avverte infatti l'esigenza di rafforzare la dialettica endo-procedimentale e di accentuare la separazione tra attività istruttorie e decisorie, che soffre di limiti strutturali nella misura in cui il Segretario Generale (responsabile dell'attività istruttoria degli Uffici)

Fin da quando è stata istituita nel 1990, l'AGCM ha svolto un ruolo cruciale per la nostra economia ma le norme che ne disciplinano l'attività, tuttavia, non sembrano aver trovato un'articolazione soddisfacente ed uno dei



risponde al Presidente (fulcro della funzione decisoria), come ha sottolineato la Corte Costituzionale nel 2019. Oltre al dato formale, l'esperienza diretta suggerisce come la dialettica tra Uffici, Collegio e imprese si sia andata affievolendo, al punto che in dottrina si è parlato di *path dependence* dell'AGCM, ossia della tendenza, una volta avviato un procedimento, a concluderlo riscontrando l'esistenza di un illecito.

Nel procedimento antitrust andrebbe ridotta l'asimmetria informativa tra Autorità e imprese a beneficio di un'istruttoria completa ed imparziale. Sarebbe utile garantire un ampio accesso al fascicolo già nelle fasi iniziali del procedimento e

prevedere momenti di dialogo tra le parti (prendendo spunto ad esempio dagli *State of Play Meeting* della Commissione europea). Questo sia per favorire un confronto aperto sugli elementi fattuali e tecnici (prima che la ricostruzione venga cristallizzata nella comunicazione delle risultanze istruttorie), sia per consentire alle imprese di comprendere più chiaramente la *theory of harm* che la Direzione istruttoria intende perseguire; il tutto con un'adeguata articolazione dei tempi procedurali, oggi eccessivamente compressi. L'audizione finale, momento culminante del procedimento, nella prassi è caratterizzata da un'interazione minima e dovrebbe invece diventare una vera audizione dibattimentale. Sarebbe auspicabile che ad essa

partecipino attivamente non solo la Direzione istruttoria responsabile del caso ma anche le altre direzioni (l'Ufficio Affari Giuridici ed il Chief Economist, ad esempio) e sia consentita la possibilità di porre domande incrociate, sul modello della Commissione europea, così da fornire al Collegio giudicante maggiori elementi di valutazione.

Poche modifiche, ma di peso, che consentirebbero di realizzare una più netta separazione tra funzione istruttoria e decisoria, incentivando un confronto dialettico tra imprese, Uffici e Collegio, a beneficio dell'intero sistema. ■

*partner BonelliErede



ANTITRUST E CONSUMATORI, UN AMPLIAMENTO NATURALE DEL RAGGIO D'AZIONE

di mario libertini*

Quando si parla genericamente di tutela del consumatore, si mettono insieme diversi profili, stratificatisi nel tempo: dalle norme di protezione della salute e della sicurezza delle persone, a quelle volte a contrastare abusi di potere contrattuale delle imprese ("clausole vessatorie"), a quelle volte a tutelare la libertà di scelta del consumatore mediante il divieto di pratiche commerciali ingannevoli od aggressive.

Quest'ultimo profilo è centrale nel modello ideale di economia di mercato, che, nella versione di "economia sociale di mercato", è parte integrante ed essenziale della costituzione economica europea. Infatti, l'economia di mercato si legittima, storicamente e politicamente, non

solo perché costituisce il miglior meccanismo, mai sperimentato, di sostegno dello sviluppo economico, ma anche perché è un meccanismo “democratico”, in cui il successo o l’insuccesso delle imprese è determinato, in ultima analisi, dal giudizio anonimo di una massa di consumatori. Se questo meccanismo è distorto da cartelli o da abusi monopolistici, o anche da protezioni amministrative ingiustificate di certe imprese, il successo economico e il profitto non sono più legittimati dall’aver soddisfatto una domanda collettiva spontanea, ma si trasformano in rendite parassitarie a danno della collettività.

Questa distorsione del modello di economia di mercato può manifestarsi per il fatto che alcune imprese riescano, con meccanismi vari, a conseguire prezzi artificialmente elevati, con ciò drenando risorse dei consumatori e riducendo la possibilità di questi di soddisfare altre domande. Oppure può derivare dal fatto che alcune imprese, con messaggi ingannevoli o con indebiti condizionamenti psicologici, catturino una domanda che, altrimenti, si sarebbe rivolta altrove.

Compito del diritto della concorrenza è dunque combattere le distorsioni tanto nella formazione dei prezzi e dell’offerta da parte delle imprese, quanto quelle relative alla formazione della domanda. Storicamente, però, il diritto della concorrenza si è formato in altro modo, e precisamente è nato per risolvere conflitti fra imprese, senza riguardo



al profilo della libertà di scelta del consumatore. Si pensi che, nel diritto UE, mentre le norme antitrust risalgono all’origine della Comunità, le norme di divieto delle pratiche commerciali scorrette sono state emanate solo nel 2005. Inoltre, sono apparse, all’inizio, come un capitolo minore della regolazione normativa dei mercati, come tale accompagnato dalla previsione di ammende minime.

Il legislatore italiano, mostrando stavolta una certa lungimiranza, ha affidato la competenza in materia alla stessa autorità nazionale antitrust, che ha applicato i divieti di p.c.s. con severità. La percezione dell’importanza di queste è progressivamente aumentata: nel 2014 la sanzione massima è stata portata a 5 milioni di euro. Con il recepimento (maggio 2022) della direttiva

2161/2019, il massimo edittale diverrà del 4% del fatturato dell’impresa responsabile, così avvicinandosi alle cifre molte elevate, che sono già usuali nei provvedimenti antitrust. Inoltre, cresce la percezione della complementarità delle norme antitrust e di quelle di divieto di pratiche scorrette: basti pensare che certe condotte di Facebook sono state condannate dall’autorità antitrust tedesca applicando il divieto di abuso di posizione dominante e dall’autorità italiana applicando il divieto di pratiche commerciali scorrette. In più non è escluso che certi usi commerciali lesivi della libertà di scelta dei consumatori, oggi trattati solo come pratiche scorrette, in un futuro prossimo siano puniti come pratiche concordate lesive dei divieti antitrust. 📌

*Studio Libertini-Scognamiglio



ANTITRUST E LIBERALIZZAZIONE DELLE PROFESSIONI

di antonio catricalà*

Per una curiosa coincidenza il trentennale dell'Antitrust è stato preceduto di appena quattro giorni dal varo del decreto legislativo che, in attuazione della direttiva europea 2018/985, introduce il test di proporzionalità prima dell'adozione di una nuova regolamentazione delle professioni o di una modifica di quella esistente. E incorona proprio l'Agcm quale Autorità chiamata a esprimere il parere preventivo sul superamento del test.

La coincidenza temporale ha tuttavia un'indiscutibile forza evocativa giacché appare chiudere il cerchio di un rapporto, quello tra Antitrust e libere professioni, a volte inevitabilmente tempestoso, che si è sviluppato proprio nell'arco di un trentennio. La prima indagine conoscitiva sulle libere professioni è infatti datata 1994 e porta la firma di Giuliano Amato. Ne fu necessaria una seconda, varata durante la mia presidenza, per mettere in luce le strettoie che ancora soffocavano la concorrenza nelle professioni. Da allora il sistema ordinistico ha subito profonde trasformazioni assumendo un assetto che, a mio parere, può giudicarsi soddisfacente: la

necessaria modernizzazione è infatti avvenuta senza che venisse mortificato il ruolo delle libere professioni e in un'ottica di accresciuta attenzione alla clientela. L'azione dell'Agcm è stata un pungolo continuo, forse anche fastidioso, verso questo risultato che va inquadrato nell'architettura normativa e, soprattutto, culturale, comunitaria della quale le autorità di concorrenza nazionale sono strutture portanti: l'Antitrust non avrebbe potuto e non potrebbe, ontologicamente, effettuare scelte diverse da quelle che hanno caratterizzato i suoi trent'anni di attività.

Oggi la direttiva, e il decreto legislativo che la recepisce, ci indicano però un punto di caduta di questo lungo processo riformatore: perché se è vero che il diritto comunitario non può tollerare limitazioni all'accesso alle professioni o al loro esercizio, è altrettanto vero che esistono motivi, dettagliatamente elencati nelle nuove norme, che possono invece giustificare restrizioni. E la lista delle possibili deroghe al principio generale è ampia, spaziando, solo per citarne alcuni, dai motivi di

ordine pubblico o di sanità pubblica, ai motivi imperativi di interesse pubblico, alla tutela dei consumatori, fino alla salvaguardia della buona amministrazione della giustizia. Si tratta del resto di motivi riconosciuti come di interesse generale da una consolidata giurisprudenza comunitaria.

Per guidare il 'decisore' nell'esecuzione del test di proporzionalità, alla direttiva è stato allegato un questionario con quesiti specifici cui le autorità dovranno rispondere, indicando la motivazione sottostante alla scelta effettuata. Grazie al meccanismo ideato nessun decisore potrà dunque più 'distrarsi' al momento di varare una norma che possa risultare restrittiva della concorrenza. Dovrà obbligatoriamente soppesare l'effetto dell'intervento e dovrà coinvolgere, lo stabilisce il decreto, cittadini, destinatari dei servizi e portatori di interessi. Spetterà poi all'Antitrust stabilire se il test è stato superato. Peccato che il decreto non ci dica cosa accade in caso di parere negativo. Un tassello mancante che andrà invece messo al suo posto per rendere il meccanismo davvero efficace. 

*Name partner di Lipani Catricalà & Partners



LEGALTECH | 2020

F O R U M

11.2020 OPENING EVENT

12.2020 LIVE Q&A

www.legaltechforum.com/2020

Legal Tech Forum 2020 - Web Edition sarà un evento interamente digitale che, come ogni anno, racconterà lo stato dell'arte del settore legal tech secondo il punto di vista e l'esperienza diretta di autorevoli relatori.

L'evento vuole essere l'epicentro di questo dibattito tecnico, sociale e culturale sui vantaggi e i rischi connessi alle nuove tecnologie, favorendo la contaminazione tra i partecipanti, a prescindere dalla loro seniority, e la creazione di opportunità professionali.

Gli argomenti portanti di questa edizione saranno Artificial Intelligence, Big Data, Blockchain, Cyber Insurance, Cyber Security, Data Protection, Digital Forensics, Intellectual Property, Internet of Everything, Legal Automation, Legal Design, Post Covid-19 Legal Management e Regulatory Technology.

ORGANIZZATORE

Ropjra

MEDIA PARTNER



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



L'ANTITRUST NELL'ERA DI INTERNET, DELLE BIG TECH E DEI BIG DATA

di francesco anglani*

Tutti i settori della nostra economia sono stati recentemente travolti da una vera e propria “rivoluzione digitale” che, inevitabilmente, ha interessato anche l'attività di *enforcement* delle autorità di concorrenza di tutto il mondo, inclusa l'AGCM.

L'adattamento ai nuovi paradigmi concorrenziali imposti dall'avvento di internet non è stato certo privo di criticità. Basti pensare alle difficoltà incontrate nel ricondurre agli schemi classici di illecito le condotte dei grandi *player* di mercato come Facebook, le cui policy di acquisizione dei dati dei consumatori sono state qualificate come abuso di posizione dominante dal Bundeskartellamt tedesco, mentre la nostra AGCM le ha inquadrate nel novero delle pratiche commerciali scorrette.

Inoltre, la continua e rapida evoluzione dei mercati digitali, caratterizzati da un elevatissimo tasso di innovazione, ha reso non sempre efficace l'esame *ex ante* delle operazioni di concentrazione. Ciò, ad esempio, è quanto avvenuto con riferimento alla *merger Facebook/Whatsapp* in cui la Commissione Europea, nel 2014, ha autorizzato

l'operazione senza condizioni (sottostimando probabilmente gli effetti conglomerati derivanti dalla possibilità di collegamento tra gli utenti delle due società), salvo poi accorgersi, solo tre anni dopo, che in sede di notifica le erano state fornite informazioni forvianti proprio con riferimento alla possibilità tecnica di abbinare gli *account Facebook* a quelli *Whatsapp*.

Particolarmente complesso, infine, è stato (ed è tuttora) trovare il giusto equilibrio tra l'esigenza di sfruttare al massimo le opportunità connesse allo sviluppo dell'e-commerce e la necessità

(ribadita anche dalla *Sector Inquiry* della Commissione e dalla Corte di Giustizia nel caso *Coty*) di tutelare i retailer fisici dal rischio di *free-riding* e le grandi case di moda dallo svilimento dei loro marchi derivante dalla vendita dei prodotti sulle piattaforme terze e sui *marketplace*.

Ed è proprio partendo dalla convinzione che nei mercati digitali non è sempre possibile applicare i paradigmi di enforcement del passato (ad esempio, in materia di definizione dei mercati e di valutazione del *market power*) che molte autorità *antitrust* hanno recentemente assunto

varie iniziative (tra cui l'indagine conoscitiva sui *big data* condotta dall'AGCM e il Digital Markets Acts della Commissione che uscirà a breve) volte ad analizzare in dettaglio le dinamiche concorrenziali che governano i mercati digitali.

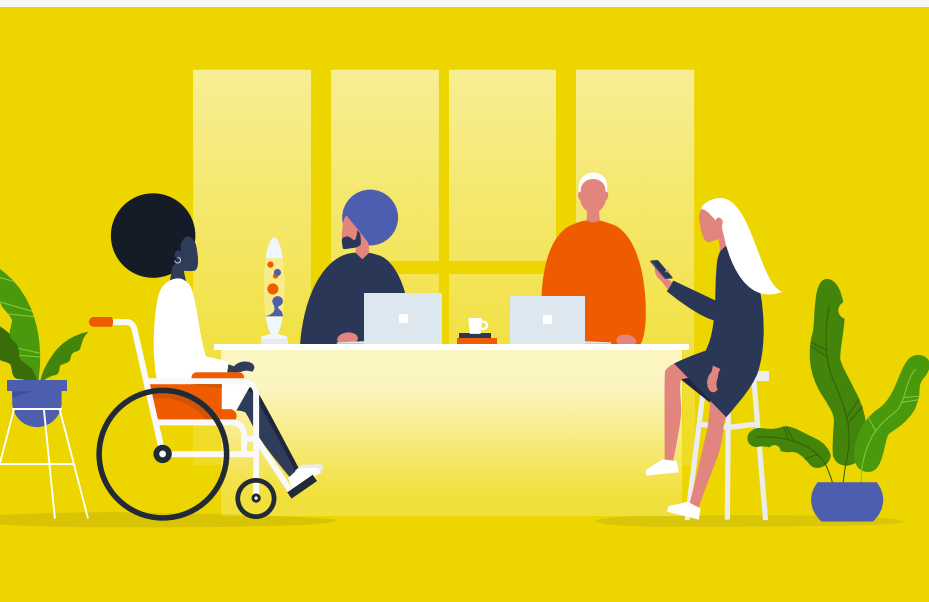
E se, da un lato, tali iniziative meritano di essere accolte con favore, dall'altro, non esauriscono il compito delle autorità di concorrenza che dovranno proseguire nel difficile percorso di adattamento delle regole *antitrust* alle peculiarità dei mercati digitali.

E nel farlo, occorrerà innanzitutto assicurare il corretto bilanciamento tra la necessità di garantire la contendibilità dei mercati digitali e l'esigenza di mantenere inalterati gli incentivi dei grandi *player* a sviluppare prodotti e servizi innovativi a beneficio dei consumatori. Inoltre, e soprattutto per quanto riguarderà lo sfruttamento dei *Big Data*, l'attuazione della disciplina *antitrust* dovrà necessariamente tenere conto dei limiti imposti dalla normativa *privacy* in modo da consentire alle imprese di operare all'interno di un quadro giuridico coerente.

Se, dunque, gli ultimi 30 anni ci hanno insegnato che l'*enforcement antitrust* deve costantemente adattarsi ai nuovi scenari di mercato, sono davvero curioso di vedere quali sfide ci riserverà il prossimo trentennio. 🍷

*partner BonelliErede





INCLUSIONE: UN'AZIENDA SU CINQUE VA OLTRE LE PREVISIONI DI LEGGE

di Ilenia Iaquinta

Nel 2019 solo un'impresa su cinque ha adottato almeno una misura non obbligatoria per legge per gestire e valorizzare le diversità (di genere, età, cittadinanza, nazionalità e/o etnia, convinzioni religiose o disabilità) tra i lavoratori.

Lo rivelano i dati raccolti da Istat e UNAR sulle misure di diversity management LGBT+ raccolti su un campione di 5.700 imprese con almeno 50 dipendenti dell'industria e dei servizi. In particolare, ad applicare delle misure sono state il 34% delle

aziende di grandi dimensioni (con almeno 500 dipendenti), a fronte del 19,8% delle imprese più piccole (50-499 dipendenti).

Le imprese più grandi sono più attente alle misure di diversity non obbligatorie in tutti gli ambiti. Disabilità e genere – che sono gli ambiti prevalenti di applicazione delle misure – sono trattate in media dal 15,9% e dal 12,7% delle aziende, percentuali che superano il 25% nelle realtà di maggiori dimensioni. Lo stesso avviene coi provvedimenti pensati per l'inclusione per età (10,4%), cittadinanza, nazionalità e/o

etnia (9,7%) e convinzioni religiose (9%) che nelle grandi aziende sono stati adottati rispettivamente nel 19,5%, 16,3% e 12% dei casi. Tra le imprese con almeno 50 dipendenti, invece, l'8,3% ha introdotto misure in un solo ambito di diversity, mentre il 7% ha allargato lo sguardo a tutti e cinque gli ambiti osservati.

Ad adottare misure di inclusione non obbligatorie per le diversità LGBT+ sono solo cinque imprese su cento. Anche in questo caso le aziende più grandi battono quelle più piccole (14,6% contro 4,4%). Tra le misure adottate per tutelare le diversità in questione le più gettonate sono quelle destinate ai lavoratori transgender, come la possibilità di usare servizi igienici e spogliatoi coerentemente con la propria identità di genere o il diritto di esprimersi attraverso l'abbigliamento e alla privacy se si intraprende il percorso di transizione prima di entrare in azienda. Più in generale, si sceglie la formazione sulle diversità sia per il top management che per i dipendenti, si promuove una cultura d'inclusione e si prevedono permessi, benefit e altre misure specifiche.

Cosa potrebbe rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi? In primis, secondo il report, gli interventi legislativi di ampia portata, considerati "il veicolo del cambiamento", come la legge contro l'omolesbobittransfobia (di cui abbiamo parlato su [MAG 148](#)). In secondo luogo, serve una "contrattazione inclusiva", che recepisca formalmente le norme antidiscriminatorie nei contratti collettivi nazionali e che garantisca maggiori tutele, permessi e benefit a chi non li ha. Inoltre, sarebbe utile, incentivare la costituzione, negli ambienti di lavoro, di commissioni dedicate alle diversità e dell'inclusione. 🏠



HOW COVID-19 CHANGED THE FUTURE OF SETTLEMENT OF DISPUTES

MONDAY 18 JANUARY 2021
5pm (CET)

INHOUSECOMMUNITY AWARDS 2020 I VINCITORI



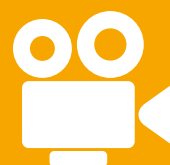
SFOGLIA
LA FOTOGALLERY

Gli **Inhousecommunity Awards 2020** sono stati l'occasione per celebrare i protagonisti del mondo delle direzioni affari legali, fiscali, del personale, dei cfo e degli amministratori delegati.

L'evento, giunto alla quinta edizione e organizzato da *Inhousecommunity.it* in collaborazione con Chiomenti, si è svolto per la prima volta in modalità web.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie:

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



THOUGHT LEADERSHIP

NICOLA VERDICCHIO

Pirelli & C.



Nicola Verdicchio - Pirelli & C.

IN HOUSE TEAM DELL'ANNO

CASSA DEPOSITI E PRESTITI

INTESA SANPAOLO

LEONARDO

TIM

UNICREDIT



Alessandro Tonetti - Cassa Depositi e Prestiti

IN HOUSE COUNSEL DELL'ANNO

GIANPAOLO ALESSANDRO

UniCredit

SANDRA MORI
Coca-Cola

ELISABETTA PAGNINI
Intesa Sanpaolo

MARCO REGGIANI
Snam

NICOLA VERDICCHIO
Pirelli & C.



Gianpaolo Alessandro - UniCredit

In House Team dell'Anno
INNOVAZIONE

ENEL



Giulio Fazio - Enel

AMMINISTRATORE DELEGATO
DELL'ANNO

ANTONIO BARAVALLE
Gruppo Lavazza

ARMANDO BRUNINI
SEA Milan Airports

SIMONE DEMARCHI
Axpo Italia

ROBERTO GIACCHI
Italiaonline

ENRICO VANIN
AON Italia



Roberto Giacchi - Italiaonline

In House Team dell'Anno
ASSICURAZIONI

AIG EUROPE

AON ITALIA

ASSICURAZIONI GENERALI

AVIVA ITALIA HOLDING

UNIPOLSAI ASSICURAZIONI



Conny Mastroieni - AON Italia

In House Counsel dell'Anno
ASSICURAZIONI

DIANA ALLEGRETTI
Zurich Insurance Group Italia

GIUSEPPE CATALANO
Assicurazioni Generali

DIEGO MANZETTI
AIG Europe

CONNY MASTROIENI
AON Italia

CRISTINA RUSTIGNOLI
Generali Italia



Giuseppe Catalano - Assicurazioni Generali

In House Team dell'Anno
BANCHE E FINANZA

BANCO BPM

BORSA ITALIANA

CRÉDIT AGRICOLE CIB

DEUTSCHE BANK

GENERALI INVESTMENTS



Simone Davini - Crédit Agricole CIB

In House Counsel dell'Anno
BANCHE E FINANZA

ANDREA CASTALDI
Deutsche Bank

FEDERICO CIOTOLA
Borsa Italiana

SIMONE DAVINI
Crédit Agricole CIB

GIOVANNI LOMBARDI
illimity

LAURA SEGNI
IMI Corporate & Investment Banking



Laura Segni - IMI Corporate & Investment Banking

In House Team dell'Anno
CHIMICO, FARMACEUTICO,
SALUTE

BRACCO IMAGING

GSK

RECORDATI

ROCHE

SOLVAY



Daria Ghidoni - Recordati

In House Counsel dell'Anno
CHIMICO, FARMACEUTICO,
SALUTE

MARCO BAGNOLI
Solvay

VITTORIO BONINI
Sanofi

DARIA GHIDONI
Recordati

FAUSTO MASSIMINO
Roche

LAURA TRICOMI
Isagro



Fausto Massimino - Roche

DIREZIONE FINANZA E
AMMINISTRAZIONE DELL'ANNO

F.C. INTERNAZIONALE MILANO

FASTWEB

IL SOLE 24 ORE

MUTTI

SAMSUNG ELECTRONICS ITALIA



Da sinistra: Cristian Filocamo, Cristina Bonacini, Monica Brianti e Cinzia Prada - MUTTI

CFO DELL'ANNO

PAOLO FIETTA

Il Sole 24 Ore

CRISTIAN FILOCAMO
MUTTI

VALENTINA MONTANARI
Gruppo FNM

STEFANO ROSSI
Alba Leasing

TIM WILLIAMS
F.C. Internazionale Milano



Paolo Fietta - Il Sole 24 Ore

TEAM AFFARI ISTITUZIONALI DELL'ANNO

AXPO ITALIA

INTESA SANPAOLO

ITALGAS

TIM

UNICREDIT



Nunzio Ferrulli - Italgas

DIRETTORE AFFARI ISTITUZIONALI DELL'ANNO

NUNZIO FERRULLI
Italgas

CECILIA GATTI
Axpo Italia

ANGELO GRIMALDI
Gruppo Cassa depositi e prestiti

REMO MAOLI
Sorgenia

JACQUES MOSCIANESE

Intesa Sanpaolo



Jacques Moscianesi - Intesa Sanpaolo

In House Team dell'Anno
COMPLIANCE

AVIO

AXPO ITALIA

BRITISH AMERICAN TOBACCO ITALIA

FENDI

VODAFONE ITALIA



Giorgio Martellino - Avio

In House Counsel dell'Anno
COMPLIANCE

ANDREA BONANTE
Moncler

STEFANO BROGELLI
Axpo Italia

GIORGIO MARTELLINO
Avio

CONNY MASTROIENI
AON Italia

ANDREA MEGALE
ICBC Milan Branch



Andrea Bonante - Moncler

In House Team dell'Anno
ENERGY

AXPO ITALIA

ENI GAS E LUCE

ITALGAS

SNAM

UTILITÀ



Pietro Galizzi - Eni gas e luce

In House Counsel dell'Anno
ENERGY

ANDREA ANCORA
Sofinter

STEFANO BROGELLI
Axpo Italia

PIETRO GALIZZI
Eni gas e luce

ANGELICA ORLANDO
Sorgenia

MARCO REGGIANI
Snam



Marco Reggiani - Snam

In House Team dell'Anno
INDUSTRIA

AVIO

BREMBO

FERRARI

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

PIRELLI & C.



Carlo Daneo - Ferrari

In House Counsel dell'Anno
INDUSTRIA

VITO MAURIZIO IACOBELLIS
Fiat Chrysler Automobiles

GIORGIO MARTELLINO
Avio

ANDREA PARRELLA
Leonardo

UMBERTO SIMONELLI
Brembo

NICOLA VERDICCHIO
Pirelli & C.



Umberto Simonelli - Brembo

In House Team dell'Anno
MODA, LUSO, DESIGN

ERMENEGILDO ZEGNA

FENDI

MONCLER

TBS CREW

VALENTINO



Gabriella Porcelli - Fendi

In House Counsel dell'Anno
MODA, LUSO, DESIGN

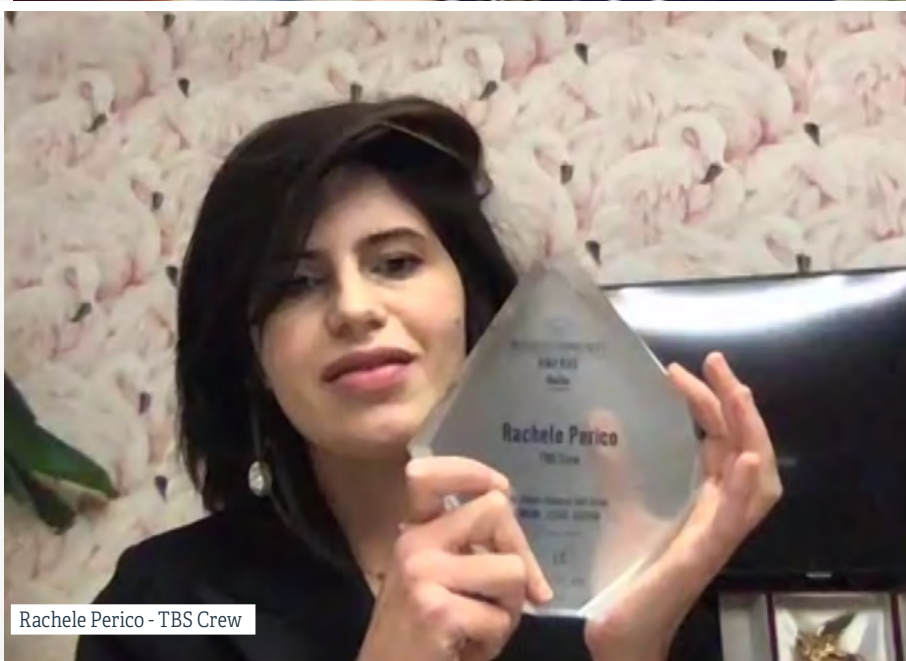
SARA CITTERIO
Trussardi

GIACOMO LEO
Valentino

ELENA MAURI
Ermenegildo Zegna

RACHELE PERICO
TBS Crew

GABRIELLA PORCELLI
Fendi



Rachele Perico - TBS Crew

BEST PRACTICE ENERGY

STEFANO BROGELLI
Axpo Italia



Stefano Brogelli - Axpo Italia

In House Team dell'Anno
TMT, HIGH TECH, EDITORIA

DISCOVERY NETWORKS ITALIA

EDIZIONI CONDÈ NAST

THE WALT DISNEY COMPANY

TIM

VODAFONE ITALIA



Antonio Corda - Vodafone Italia

In House Counsel dell'Anno
TMT, HIGH TECH, EDITORIA

MARILÙ CAPPARELLI
Google

ANTONIO CORDA
Vodafone Italia

AGOSTINO NUZZOLO
TIM

DANIELA PALETTI
Edizioni Condè Nast

LAURA PAVESE
Hewlett-Packard Italiana



Agostino Nuzzolo - TIM

In House Team dell'Anno
ENTERTAINMENT & SPORT

DAZN ITALIA

DISCOVERY NETWORKS ITALIA

E.C. INTERNAZIONALE MILANO

THE WALT DISNEY COMPANY
ITALIA

VIRGIN ACTIVE



Luigi Condorelli - The Walt Disney Company Italia

In House Counsel dell'Anno
ENTERTAINMENT & SPORT

LUIGI CONDORELLI
The Walt Disney Company Italia

MARCELLO DOLORES
Discovery Networks Italia

DANIELA GIORDANI
Virgin Active

ILARIA MUSCO
DAZN Italia

LUCA SANFILIPPO
Sky Italia



Marcello Dolores - Discovery Networks Italia

In House Team dell'Anno
FOOD & BEVERAGE

AB INBEV ITALIA

BARILLA GROUP

COCA-COLA ITALIA

FERRERO

PERNIGOTTI



Marina Rubini - Coca-Cola Italia

In House Counsel dell'Anno
FOOD & BEVERAGE

FABIO DI FEDE
Campari Group

CHIARA GENTILE
De Cecco

SALVATORE MAUTONE
Kimbo

SANDRA MORI
Coca-Cola Italia

SIMONA MUSSO
Lavazza



Chiara Gentile - De Cecco

In House Team dell'Anno
INFRASTRUTTURE, COSTRUZIONI,
TRASPORTI

ALITALIA

INWIT

SEA MILAN AIRPORTS

SNAM

WEBUILD



In House Counsel dell'Anno
INFRASTRUTTURE, COSTRUZIONI,
TRASPORTI

VINICIO FASCIANI
Webuild

NICOLETTA MONTELLA
Italo Treno - NTV

PAOLO QUAINI
Alitalia

MARCO REGGIANI
Snam

PIERLUIGI ZACCARIA
SEA Milan Airports



In House Team dell'Anno
LARGO CONSUMO, DISTRIBUZIONE,
E-COMMERCE

AMAZON ITALIA

BRITISH AMERICAN
TOBACCO ITALIA

GIOCHI PREZIOSI

L'ORÉAL ITALIA

NEXIVE



In House Counsel dell'Anno**LARGO CONSUMO,
DISTRIBUZIONE, E-COMMERCE**

MAURIZIO DI BARTOLOMEO
Giochi Preziosi

ANDREA DI PAOLO
British American Tobacco Italia

FEDERICO FINZI
Amazon Italia

FABRIZIO GIUSEPPE MANZI
Italiaonline

ANDREA MORETTI
eBay



Federico Finzi - Amazon Italia

In House Team dell'Anno**REAL ESTATE**

AEDES SIIQ

CASTELLO SGR

**DEA CAPITAL REAL ESTATE
SGR**

JLL ITALIA

PRELIOS SGR



Roberto Schiavelli - DeA Capital Real Estate SGR

In House Counsel dell'Anno**REAL ESTATE**

LAURA CITTERIO
AEDES SIIQ

GIUSEPPE MAGGI
Enpam Real Estate

ROBERTO MASTROROSA
Prelis SGR

ROBERTO SCHIAVELLI
DeA Capital Real Estate SGR

MARIANNA VIGNAPIANO
JLL Italia



Laura Citterio - AEDES SIIQ

In House Team dell'Anno
SERVIZI E CONSULENZA

ACCENTURE

CERVED GROUP

ITALIAONLINE

RENTOKIL INITIAL ITALIA

SICURITALIA



Fabrizio Manzi - Italiaonline

In House Counsel dell'Anno
SERVIZI E CONSULENZA

SABRINA DELLE CURTI
Cerved Group

FRANCESCA FERRETTI
Rentokil Initial Italia

GIOVANNI FRUGIELE
Accenture

FABRIZIO GIUSEPPE MANZI
Italiaonline

CLEMENTE SARDI
Satispay



Sabrina Delle Curti - Cerved Group

TAX TEAM DELL'ANNO

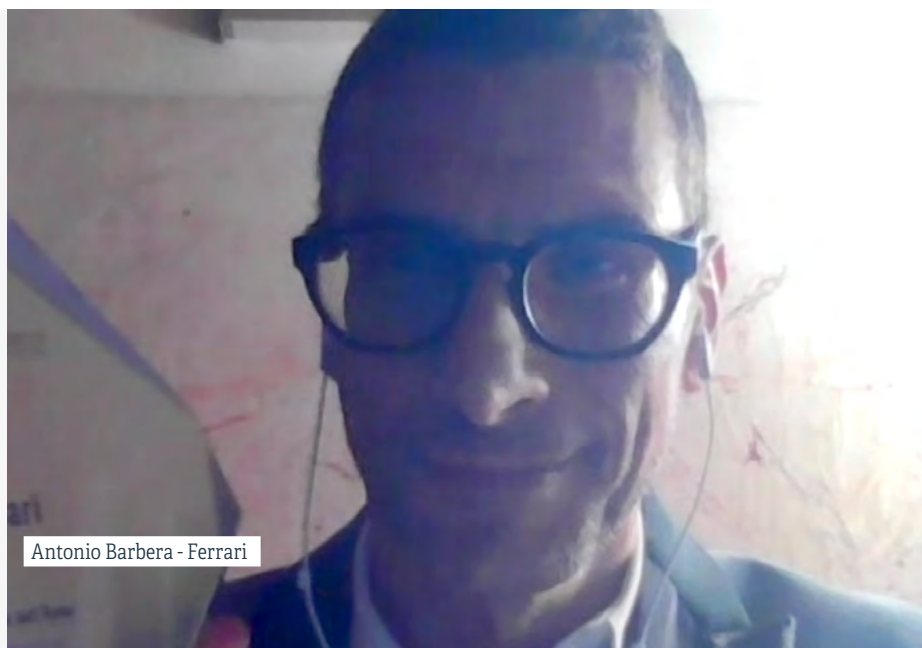
ABB

FERRARI

PRYSMIAN GROUP

ERG

VALENTINO



Antonio Barbera - Ferrari

TAX DIRECTOR DELL'ANNO

GIUSEPPE ABATISTA
Salvatore Ferragamo

LAURA BERETTA
Prysmian Group

LAURA GRECO
Vodafone Italia

GIUSEPPE NICOSIA
Snam

GIACOMO SOLDANI
EssilorLuxottica



Giacomo Soldani - EssilorLuxottica

Best practice INTERNATIONAL IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

FEDERICO PICCALUGA
Gruppo Duferco



Federico Piccaluga - Gruppo Duferco

Best practice PROFESSIONAL COMMITMENT

MAURIZIO DI BARTOLOMEO
Giochi Preziosi



Maurizio Di Bartolomeo - Giochi Preziosi

Best practice

MEDIA

ILARIA MUSCO

DAZN Italia



Best practice

TRASPORTI

PIERLUIGI ZACCARIA

SEA Milan Airports



RISING STAR

ANDREA GHIRARDELLI

Viessmann Italia



IN HOUSE COUNSEL UNDER 40 DELL'ANNO

SILVIO CAVALLO
Pillarstone Italy



Silvio Cavallo - Pillarstone Italy

HR DIRECTOR DELL'ANNO

FABIO COMBA
KPMG Advisory

MASSIMILIANO CRESPI
SEA Milan Airports

DANIELE ELEODORI
Fondazione Telethon

VALERIO VITOLO
Findus - Nomad Foods Group

ROBERTO ZECCHINO



Fabio Comba - KPMG Advisory

HR TEAM DELL'ANNO

GENERALI INVESTMENTS HOLDING

ING ITALIA

KPMG ADVISORY

ROBERT BOSCH ITALIA

SEA MILAN AIRPORTS



Roberto Zecchino - Robert Bosch Italia

TUTTI I CAMBI DI POLTRONA IN HOUSE DEL 2020

Con 46 passaggi e 29 nomine o promozioni, il 2020 mostra una leggera frenata del mercato dei servizi legali in house. Ma non per i general counsel...

di *ilaria iaquinta*

Perde ancora dinamismo il mercato in house. Nel 2020 i movimenti all'interno delle direzioni affari legali italiane (da un'azienda a un'altra o da uno studio legale a una società) sono scesi a 46 dai 56 del 2019. Un calo del 18% che segna addirittura una flessione del 30% rispetto al 2018. Probabilmente il cigno nero Covid-19 ha fatto la sua parte, frenando i cambi di poltrona nelle divisioni legal aziendali, ma *inhousecommunity.it* registrava un trend discendente già lo scorso anno, con dieci cambi in meno rispetto ai 12 mesi precedenti (-15%).

Diminuiscono anche le promozioni dei giuristi d'impresa, che passano dalle 41 del 2018 alle 39 del 2019 fino alle 29 del 2020.

Queste le evidenze principali della rilevazione annuale di MAG che si basa su dati pubblicati su *inhousecommunity.it*.

*TUTTI I DATI E LE TABELLE CONTENUTE NELL'ARTICOLO SONO AGGIORNATI AL 10 NOVEMBRE 2010



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

EGYPT

WEB EDITION

The event recognises the excellence of legal and compliance departments
in companies based in Egypt

SAVE THE DATE

11 FEBRUARY 2021

19:00 (CET)• AWARDS CEREMONY

#ihcommunityAwardsEgypt    

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it - +39 02 36 72 76 59



LC Publishing Group - Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan - Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
T: + 39 02 36 72 76 59 • www.lcpublishinggroup.com - www.legalcommunityweek.com

I RUOLI

A venire meno non è stata però la richiesta di general counsel (GC) o responsabili affari legali aziendali. Per chi sta al vertice delle direzioni, anzi, le opportunità non solo ci sono state, ma in controtendenza con quanto accaduto in generale, sono aumentate di anno in anno.

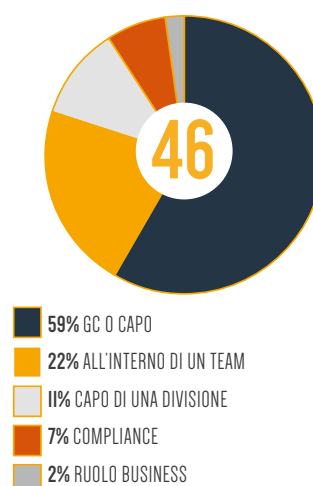
I cambi di poltrona dei GC hanno guadagnato nel triennio 12 punti percentuali, passando a rappresentare il 59% del totale dei passaggi rispetto al 47% del 2018.

Ben 27 dei 46 cambi registrati ha riguardato infatti i numeri uno delle direzioni. Oltre la metà di questi passaggi è avvenuto in aziende operanti nei settori tmt (22%), infrastrutture costruzioni e trasporti (19%) e banche & finanza (15%), nessun nuovo general counsel, invece, ha fatto ingresso in imprese appartenenti al comparto del largo consumo.

Da segnalare i cambi ad agosto di **Michelangelo Damasco** da Atlantia a Toto Holding; a settembre di **Claudia Ricchetti** da Octo Group ad Atlantia; a ottobre di **Guglielmo Bove** da Aeroporti di Roma a Ferrovie dello Stato Italiane e di **Paola De Martini** da Coca-Cola European Partners a Octo Group.

Il 22% dei movimenti registrati in totale è avvenuto invece all'interno di team legali. In particolare, si possono ricordare i casi di **Giovanni Valente**, che ha lasciato la direzione legale di Banca Generali per entrare nel team di affari societari di Generali Italia guidato dalla general counsel **Cristina Rustignoli**, più direttamente, dall'avvocata **Maria Pia Stefanini**; o di **Francesca Della Valle** transitata a giugno da Fox Networks

Ruoli dei professionisti che hanno cambiato poltrona nel 2020



FONTE: Inhousecommunity.it

*Dati aggiornati al 10 novembre 2020

Cambi di poltrona dal libero foro all'azienda

I professionisti passati da uno studio legale a un'azienda nel 2020 (in ordine alfabetico)

Nome	Cognome	Da	A	Ruolo
Maria Assunta	Galluzzo	GOP	Scannel Properties	legal executive Italy
Carlo	Lillo	GOP	Trevi Group	deputy general counsel
Alessandra	Perini	GiusPubblicisti	A4 Holding Spa	direttore affari legali e societari
Federico	Raffaele	Carbonetti e associati	Tim	head of legal media & digital solutions
Andrea	Semmola	L&B Partners Avvocati Associati	Snam	senior counsel non regulated business legal affairs
Irene	Zucchetti Garbin	Studio legale Cantamessa	Banijay Italia	general counsel

FONTE: Inhousecommunity.it - *Dati aggiornati al 10 novembre 2020

Group al dipartimento legale di The Walt Disney Company Italia, guidato da **Luigi Condorelli**.

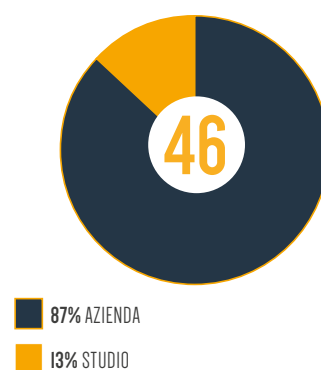
L'11% dei cambi ha riguardato invece i "bracci destri" del GC o comunque giuristi a cui è stata affidata la responsabilità di una divisione della direzione legale. È il caso ad esempio di **Flaminia Taddeucci** che a marzo scorso è passata dalla direzione legale di Ilva a quella di Engie Italia con il ruolo di head of corporate affairs; o di **Filippo de' Donato** che a settembre ha lasciato Isagro per Sisal, dove è entrato come head of corporate affairs.

Il 7% dei nuovi ruoli è stato assunto all'interno di direzioni compliance. È il caso ad esempio di **Roberta Lacagnina** passata a maggio da Assicurazioni Generali a Zurich Italia in qualità di local compliance officer; e di **Alice Carafoli** che a febbraio ha lasciato Docomo Digital per assumere la funzione di compliance officer Italy di Infront Sports & Media.

Spariti, invece, nel 2020 gli incarichi in ambito privacy, che occupavano una fetta del 4% dei cambi nel 2019 e del 2% nel 2018. La richiesta degli anni passati, seppur bassa, è presumibilmente legata alla necessità delle aziende di adeguarsi alla normativa GDPR. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, guardando a quanto accaduto nell'intero triennio, la funzione del dpo è stata affidata principalmente a risorse interne (il 27% delle nomine registrate nel 2018 riguardava il dpo).

Nel complesso, il 20% del totale dei passaggi ha riguardato ruoli che prevedono responsabilità internazionali. È il caso ad esempio di **Valérie Ruotolo**, che a giugno ha lasciato la direzione legale di Hp per entrare in Accenture come ICEG geographic legal lead dove si occupa di corporate, compliance, regulatory e operations per la regione che comprende Italia, Europa Centrale e Grecia; e di **Carlo Carzaniga**, passato a febbraio da Prysmian a STMicroelectronics come legal director per l'Italia e Malta.

Provenienza dei professionisti che hanno cambiato poltrona nel 2020



FONTE: Inhousecommunity.it - *Dati aggiornati al 10 novembre 2020

CAMBI DI POLTRONA DALL'AZIENDA ALLO STUDIO LEGALE

Ai 46 cambi di poltrona registrati nelle direzioni affari legali aziendali, vanno aggiunti nel 2020 4 passaggi di professionisti che hanno scelto di lasciare il comparto in house per passare alla consulenza in uno studio d'affari. Si tratta di: **Roberto Culicchi**, che a novembre è entrato nel dipartimento di financial services e capital markets dello studio Dwf, guidato dal socio **Luca Lo Po'**, con il ruolo di of counsel; **Giuseppe D'Agostino**, ex Consob, passato a marzo allo studio Bird & Bord con la qualifica di of counsel e co-head della practice di International Finance & Financial Regulation; **Fabio Niccoli**, che a marzo ha lasciato la guida del dipartimento legale di Cdp Equity per assumere quella della practice di private equity dello studio Ashurst; e di **Alberto Rho**, che, a febbraio scorso, ha lasciato A4 Holding per entrare in Villata Degli Esposti come partner. 📄

I professionisti passati da un'azienda a uno studio legale nel 2020 (in ordine alfabetico)

Nome	Cognome	Da	A	Ruolo
Roberto	Culicchi	ePrice	Dwf	of counsel
Giuseppe	D'Agostino	Consob	Bird & Bird	of counsel; co-head International Finance & Financial Regulation
Fabio	Niccoli	CDP Equity	Ashurst	partner
Alberto	Rho	A4 Holding	Studio Villata Degli Esposti & Associati	partner

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario

Il Edizione i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Raccolta racconti: entro il 31/08/2021

Partecipazione: gratuita

Organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it, il concorso letterario si rivolge a tutti i professionisti del diritto 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.



Cambi di poltrona nel settore in house

I professionisti passati da una società a un'altra nel 2020 (in ordine alfabetico)

Nome	Cognome	Da	A	Ruolo
Emanuela	Crippa	Pirelli	Intrum Italy	head of legal
Domenica	Lista	Banca Generali	Europ Assistance	group general counsel & corporate secretary
Marco	Bergamaschi	Bureau Veritas	Ifom – Istituto Firc di oncologia molecolare	legal & compliance manager
Guglielmo	Bove	Aeroporti di Roma (ADR)	Fs Italiane	general counsel affari societari e compliance
Luca	Braulini	Fiditalia	DeA Capital	head of legal and corporate affairs
Antonella	Calogiuri	Assicurazioni Generali	Prima Assicurazioni	chief compliance officer & head of legal
Elisabetta	Cantarelli	Banca Leonardo	Bim Private Bank	general counsel
Alice	Carafoli	Docomo Digital	Infront Sports & Media	compliance officer Italy
Carlo	Carzaniga	Prysmian	STMicroelectronics	legal director Italy & Malta
Liuma Alessia	Casaccia	Shell	HP	head of legal Italia
Giovanni	Crudele	Fox	LA7	responsabile affari legali e regolamentari
Michelangelo	Damasco	Atlantia	Toto Holding	general counsel
Filippo	de' Donato	Isagro	Sisal	head of corporate affairs
Paola	De Martini	Coca-Cola European Partners	Octo Group	chief legal officer
Laura	Del Favero	CACIB	Nomura	chief administrative officer (cao)
Francesca	Della Valle	Fox Networks Group	Walt Disney Company Italia	senior attorney
Enrica	Dogali	De Cecco	Angelini Holding	general counsel
Tiziana	Ferrantini	Acqualatina	Aimag	dirigente organizzazione, personale e legale
Mirko	Giuri	Prada Group	Dolce&Gabbana	senior legal manager
Francesco	La Spina	OVS	Fiera Milano	responsabile contrattualistica business e m&a
Roberta	Lacagnina	Assicurazioni Generali	Zurich Italia	local compliance officer
Annalisa	Malfatti	Consorzio Armatori Pescatori Viareggio	Cartiere Carrara	general counsel & csr director
Maria Grazia	Mamone	Mediobanca	McKinsey & Company	associate general counsel
Simona	Martuscelli	FederlegnoArredo Eventi	Bridgestone EMIA	senior legal counsel South Region
Roberta	Marullo	Alitalia	Cnpadc – Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza	senior legal & compliance internal advisor
Marta	Minaldo	Piaggio	Everli	senior legal counsel

>>>

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



Cambi di poltrona nel settore in house

I professionisti passati da una società a un'altra nel 2020 (in ordine alfabetico)

Nome	Cognome	Da	A	Ruolo
Massimiliano	Mura	Stanleybet Malta	SKS365	direttore legal & compliance
Letizia Ilaria	Nuvoli	Indiana Production	Netflix	legal counsel
Niccolò	Palesi	Eni	Ferretti Group	group general counsel
Caterina	Persiani	NWG Energia	Alia Servizi Ambientali	responsabile affari legali e societari
Carmelo	Reale	Europ Assistance	Banca Generali	general counsel
Claudia	Ricchetti	Anas	Octo Group	chief legal officer
Claudia	Ricchetti	Octo Group	Atlantia	general counsel
Valérie	Ruotolo	HP	Accenture	ICEG geographic legal lead
Flaminia	Taddeucci	Ilva	Engie Italia	head of corporate affairs
Giovanni	Valente	Banca Generali	Generali Italia	corporate affairs counsel
Michele	Verin	MoneyGram International	DeA Capital Real Estate SGR	regulatory affairs legal counsel
Francesco	Viceconte	Banca Generali	Generali	in house legal counsel
Lucia	Zanelli	Mediobanca	UBI Banca	compliance counsel
Alessandro	Zoli	FCA	Dell Technologies	legal counsel

FONTE: Inhousecommunity.it - *Dati aggiornati al 10 novembre 2020



I 3 CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2020



CLAUDIA RICCHETTI **DA OCTO GROUP AD ATLANTIA**

A settembre scorso Claudia Ricchetti ha assunto la guida della direzione affari legali e societari di Atlantia, a seguito dell'uscita a inizio luglio di **Michelangelo Damasco** (passato a Toto Holding), lasciando il timone del legal di Octo Group a **Paola De Martini**. Ricchetti ha lavorato in numerosi settori regolamentati: gioco, istituti di pagamento e di moneta elettronica, telecomunicazioni, televisioni, divenendo un punto di riferimento per le funzioni intere e un interlocutore delle varie autorità competenti italiane ed estere (AGCOM, Banca d'Italia, UIF, AGCM, AVCP, Commissione Europea). Ha iniziato la carriera in Cerved e dopo un periodo di consulenza per Ernst & Young, ha fatto ingresso in Cecchi Gory Communications. Successivamente è stata consulente legale di Seat Pagine Gialle e poi è entrata a far parte di Lottomatica. Infine, nel 2015 era approdata in Anas e da aprile 2019, fino all'ingresso in Octo, lavorava come consulente esterna.



GUGLIELMO BOVE **DA AEROPORTI DI ROMA A FS ITALIANE**

A ottobre 2020, Guglielmo Bove è diventato il nuovo general counsel affari societari e compliance di FS Italiane. Il giurista ha preso il posto di **Elisabetta Scosceria** che guidava la direzione legale del gruppo dal 2014. Bove era direttore legale e societario e segretario del consiglio di amministrazione di Aeroporti di Roma (ADR) dal giugno 2016. Il professionista ha iniziato l'attività di legale d'impresa in una istituzione finanziaria. Nel 1990 è entrato in Telecom Italia, occupandosi per 10 anni di affari societari (con la responsabilità di varie funzioni, tra cui segreteria del consiglio di amministrazione, operazioni societarie, affari societari internazionali). In questo ambito ha curato importanti operazioni straordinarie: fusioni, scissioni e scorpori, ipo, acquisizioni. Dal 2000 al 2016 ha operato negli affari legali di Telecom Italia, in ruoli di crescente responsabilità fino all'incarico di responsabile degli affari legali per le attività industriali e di business del gruppo.



VALÉRIE RUOTOLO **DA HP ITALY AD ACCENTURE**

Dal 15 giugno Valérie Ruotolo è entrata in Accenture come ICEG geographic legal lead. Nella posizione si occupa di corporate, compliance, regulatory e operations in favore delle varie società del gruppo per la regione che comprende Italia, Europa Centrale e Grecia. La giurista proviene da HP, dove era entrata nel marzo 2013 come Region counsel e dall'agosto 2015 era la head of legal department per l'Italia. Ha iniziato la sua carriera nella libera professione, occupandosi in particolare di antitrust e diritto comunitario e lavorando per diversi studi legali (tra cui Cleary Gottlieb Steen & Hamilton per citarne uno) per una decina d'anni prima di spostarsi in house. La responsabilità degli affari legali in Hp Italia è passata a **Liuma Alessia Casaccia**, proveniente dal gruppo Shell dove, da ultimo, era legal counsel gas & power & environmental products di Shell Trading & Shipping Company. 

I SETTORI

Tra i settori, il tmt, con il 24% dei passaggi, è il più dinamico in assoluto. E non solo. A guardare i dati del triennio sembra essere stato anche quello che ha offerto più opportunità ai giuristi d'impresa, segnando una crescita di 13 punti percentuali sul totale dei cambi (nel 2018 la fetta del tmt si attestava all'11% degli spostamenti e già nel 2019 si allargava al 16%).

Segue il bancario e finanziario con il 15% dei passaggi nel 2020. Il comparto segna un trend lievemente discendente rispetto agli anni precedenti (nel 2018 e nel 2019 rappresentava infatti rispettivamente il 21% e il 20% del totale dei cambi), ma è anche il settore nel quale, a pari merito con l'energy, è stata privilegiata maggiormente la crescita interna. Ovvero, i due comparti sono quelli nei quali è stata registrata nel 2020 la parte più cospicua delle promozioni (28% ciascuno).

A seguire ci sono: infrastrutture, costruzioni e trasporti e assicurazioni con l'11% dei passaggi ciascuno; consulenza e servizi (9%); energia (7%); betting & gaming, moda lusso design, real estate, industria e farmaceutico con il 4% ciascuno; food & beverage con il 2%.

Con zero cambi il largo consumo è il settore meno dinamico del 2020, oltre che quello che ha perso più punti percentuali nel triennio (9).

PROVENIENZA

Rispetto alla provenienza dei professionisti, la maggior parte dei cambi di poltrona si riconferma, così come avvenuto nei due anni precedenti, da un'azienda all'altra (87%). Tra questi, il 38% dei giuristi si è mosso all'interno dello stesso comparto industriale dell'azienda d'origine. È il caso ad esempio di **Letizia Ilaria Nuvoli** passata alla direzione legale di Netflix da quella di Indiana Production o di **Antonella Calogiuri** da Assicurazioni Generali a Prima Assicurazioni. Per la prima volta nel triennio la maggioranza dei legali in house (il 63%) ha invece cambiato industry.

Classifica dei settori che hanno attirato un maggior numero di professionisti

TMT	24%
Banche & Finanza	15%
Infrastrutture Costruzioni e Trasporti	11%
Assicurazioni	11%
Consulenza e servizi	9%
Energia	7%
Moda Lusso Design	4%
Industria	4%
Pharma	4%
Real Estate	4%
Betting & Gaming	4%
Food & Beverage	2%
Largo Consumo	0%

FONTE: Inhousecommunity.it

*Dati aggiornati al 10 novembre 2020

Cambi di poltrona dei professionisti passati da una azienda a un'altra



FONTE: Inhousecommunity.it

*Dati aggiornati al 10 novembre 2020



ANF ASSOCIAZIONE
NAZIONALE
FORENSE

VERONA

Dal 1964 l'unica grande associazione
degli Avvocati Italiani

WEBINAR

AVVOCATI E SOCIAL NETWORK



27.11.2020
dalle 14.30 alle 17.30

Indirizzi di saluto

Avv. Valerio Nicosia

Segretario ANF Verona

Intervengono

Avv. Paola Parigi

Consulente di marketing strategico e comunicazione
per gli studi legali

Dott. Nicola Di Molfetta

Giornalista e direttore di Legalcommunity

Avv. Sandra Bortoluzzi

Foro di Venezia
Componente del Consiglio Distrettuale di Disciplina
per il distretto di Corte d'Appello di Venezia

Avv. Gianluca Greggio

Foro di Padova
Componente del Consiglio Distrettuale di Disciplina
per il distretto di Corte d'Appello di Venezia

Modera

Avv. Federico Peres

Presidente ANF Verona

Evento accreditato dal Consiglio Nazionale Forense con 2 crediti in materia obbligatoria

In collaborazione con



Media partnership



**ANF ASSOCIAZIONE
NAZIONALE FORENSE VERONA**

Via Scalzi, 20 - 37122 Verona
tel 045.8445567
info@anfverona.it
www.anfverona.it

Nomine e promozioni 2020 (in ordine alfabetico)

Nome	Cognome	Azienda	Ruolo
Antonio	Sanna	Acea	general counsel
Guido	Ballarini	Thun	head of legal
Michele	Catanzaro	NextEnergy Capital Italia	general counsel
Carlo	Ciccarelli	Atos	associate group general counsel
Massimiliano	Cifalinò	Unicredit Factoring	head of legal and board secretary
Serena	Contu	Eni gas e luce	head of data protection
Silvia	Crivellari	IMI corporate & investment banking	legal advisor
Alessandro	Dardano	Schlumberger	technology legal counsel
Serenella	De Candia	Unicredit	chief compliance officer
Giovanni	Frugieue	Accenture	legal director ICEG
Vincenzo	Ilardo	Alliance Medical	head of legal privacy and compliance
Caterina	Mancini	British American Tobacco Italia	legal and compliance counsel
Carlo	Mattina	Enel	head of sustainability, institutional affairs, ip rights and communications Italy legal assistance
Salvatore	Mautone	Kimbo	head of legal & compliance
Dario	Morelli	The Apartment Pictures	chief operating officer (coo)/ direttore generale
Dario	Morelli	The Apartment Pictures	general counsel
Simona	Nuccio	Unicredit	co-head of group F&A legal
Enza	Onnis	Angelini Pharma	Global pharma general counsel
Sara	Paoni	Gruppo doValue	Group head of legal, compliance and corporate affairs
Nemio	Passalacqua	Petronas Lubricants International	general counsel EMEA
Ombretta	Poli	Eli Lilly and Company	senior director international legal
Massimo	Sanvito	GE Renewable Energy	global general counsel off shore and on shore wind Europe/Ssa
Elena	Scavi	Unicredit	co-head of group GTB legal
Marta	Scrimin	Google	legal counsel
Laura	Segni	IMI corporate & investment banking	head of legal advisory CIB directorate

Nomine e promozioni 2020 (in ordine alfabetico)

Nome	Cognome	Azienda	Ruolo
Fabrizia	Sfondrini	Crédit Agricole CIB (CACIB)	head of compliance & financial security (AML)
Mauro	Soldera	The Adecco Group	general counsel and head of integrity & compliance Southern Europe, Eastern Europe, MENA
Massimo	Surace	Ge Power Conversion	leader senior counsel
Giuliana	Uva	Kraft Heinz	head of legal Italy, Spain and Portugal

FONTE: Inhousecommunity.it - *Dati aggiornati al 10 novembre 2020

Tra questi ad esempio **Francesco La Spina** approdato ai servizi (Fiera Milano) dalle banche (Banca Generali) ed **Emanuela Crippa** mossasi dall'Industria (Pirelli)

Tornando alla provenienza dei professionisti che hanno cambiato mestiere, il 13% ha lasciato libero foro per passare in house. È il caso ad esempio dell'avvocata **Irene Zucchetti Garbin**, che ha lasciato a maggio 2020 lo studio legale Cantamessa per assumere la guida della direzione affari legali di Banijay Italia; di **Alessandra Perini** che è passata da GiusPubblicisti Associati a A4 Holding Spa, per andare a ricoprire l'incarico di direttore affari legali e societari; e di **Carlo Lillo** approdato alla guida degli affari legali di Trevi Group, come deputy general counsel, dallo studio Gop.

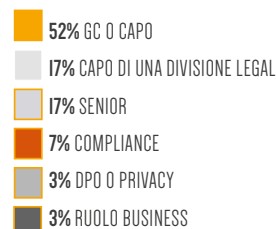
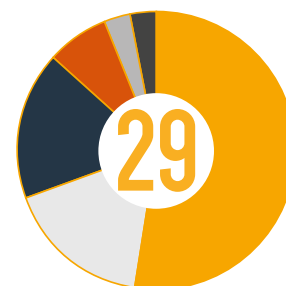
Sebbene il "travaso" dallo studio all'azienda abbia interessato lo scorso anno solo il 13% dei professionisti, più in generale il 70% degli in house che ha cambiato lavoro all'interno di una direzione legale nel 2020 ha un passato in uno studio professionale, anche se magari solo di qualche anno e a inizio carriera.

NOMINE

Nell'anno che si sta per concludere, il mercato in house ha registrato anche un minor numero di nomine o promozioni

interne, attestatesi secondo l'osservatorio di *inhousecommunity.it* a 29 (in calo del 29% nel triennio). Il 55% di queste ha riguardato l'assunzione di un ruolo con responsabilità anche internazionali. È il caso ad esempio di **Alessandro Dardano**, già legal counsel Europe

Nomine e promozioni 2020. Ruoli dei professionisti



Di cui ruolo internazionale 55%

*Dati aggiornati al 10 novembre 2020

FONTE: Inhousecommunity.it

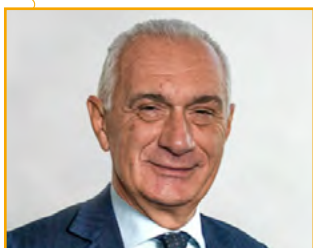
LE 3 NOMINE PIÙ RILEVANTI DEL 2020



LAURA SEGNI

IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING - GENERAL COUNSEL

Da gennaio 2020 Laura Segni, già general counsel di Banca IMI, ha assunto il ruolo di head of Legal Advisory CIB Directorate di Intesa Sanpaolo. Si tratta della neocostituita direzione legale CIB, separata dalla direzione legale e contenzioso del gruppo, guidata da **Elisabetta Pagnini**, che riporta direttamente a **Mauro Micillo**, responsabile divisione corporate e investment banking di Intesa Sanpaolo e ad di Banca IMI. Segni ha un curriculum da perfetta stacanovista ed è fra i giuristi d'impresa più influenti in Italia secondo [inhousecommunity.it](https://www.inhousecommunity.it) e MAG ([scarica la Champion List 2020](#)). Prima ancora di laurearsi ha lavorato alla Commissione europea. Finiti gli studi ha iniziato a lavorare all'Istat e parallelamente ha portato avanti la carriera universitaria. Successivamente, è passata al Tesoro, fino a raggiungere la carica di consigliere giuridico del Ministro. In Banca Imi era arrivata nel novembre 2012 come capo della segreteria tecnica di Munari e con l'arrivo di Mauro Micillo (a ottobre 2014) era diventata general counsel.



ANTONIO SANNA

ACEA - GENERAL COUNSEL

Da giugno 2020 Antonio Sanna è il responsabile della direzione affari legali, societari e servizi corporate del gruppo Acea e svolge il ruolo di segretario del consiglio di amministrazione. Sanna era nel gruppo dal dicembre 2017 con il ruolo di responsabile risk & compliance. Precedentemente, il giurista è stato direttore corporate governance e compliance e segretario del cda di Autostrade per l'Italia. Da aprile 2011 a settembre 2015 è stato general counsel e segretario del cda di Aeroporti di Roma e di Gemina. Tra il 1995 e il 2010 ha lavorato in Tim ricoprendo diverse posizioni. Nel biennio 1994-1995 è stato responsabile del coordinamento societario attività partecipate di Stet. Nel suo passato ci sono S.I.V. (Società Italiana Vetro), Efim, il gruppo Ferrero, Interaudit (Società di Consulenza Aziendale della Banca Nazionale dell'Agricoltura) e GEPI.



GIOVANNI FRUGUELE

ACCENTURE - LEGAL DIRECTOR ICEG

Giovanni Fruguele è stato nominato legal director ICEG (la regione che indica Italia, Europa Centrale e Grecia) di Accenture. Già senior legal business partner con responsabilità diretta sul team di contract management e membro del cda di Accenture Spa, ha assunto questo nuovo incarico a marzo 2020. Fruguele ha la mission di assicurare la consistenza e la qualità dei servizi legali e il collegamento con la leadership nella regione guidando una squadra composta da 340 risorse. Dopo un'esperienza di sette anni in private practice, il giurista ha iniziato il suo percorso in house in Accenture nel 2011 ricoprendo vari ruoli, dapprima nel team "Employment Law", poi nel team di Contract Management e ricoprendo – nel tempo – vari incarichi come consigliere nelle varie società del Gruppo. 📄

di Schlumberger, che a novembre è stato promosso in azienda al ruolo di technology legal counsel con un focus su Europa, Cina, Giappone, India e Singapore; e di **Giovanni Frugiele** che ha aggiunto al ruolo di senior legal business partner di Accenture anche quello di legal director ICEG (la regione che indica Italia, Europa Centrale e Grecia).

Il 52% del totale delle nomine ha riguardato la responsabilità del dipartimento legale dell'azienda. È il caso ad esempio di **Antonio Sanna** nominato general counsel di Acea a giugno 2020; e di **Michele Catanzaro** divenuto da marzo scorso general counsel di NextEnergy Capital Italia.

Classifica dei settori con più nomine e promozioni nel 2020

Energia	28%
Banche & Finanza	28%
TMT	10%
Consulenza e servizi	10%
Pharma	10%
Food & Beverage	7%
Largo Consumo	7%
Moda Lusso Design	0%
Industria	0%
Infrastrutture Costruzioni e Trasporti	0%
Assicurazioni	0%
Real Estate	0%

Il 34% dei professionisti è stato promosso assumendo la responsabilità di una divisione aziendale legale o a essa affine o comunque a un ruolo più senior. Tra questi **Elena Scavi** che ha assunto la co-responsabilità legale dell'area GTB Legal di Unicredit; e **Carlo Mattina** che, ad aprile scorso, è stato nominato head of sustainability institutional affairs ip rights and communications Italy legal assistance di Enel.

Una nomina ha interessato la responsabilità di privacy o data protection officer (dpo), quella di **Serena Contu** in Eni Gas e Luce; mentre, più in generale, il 7% delle promozioni ha riguardato posizioni compliance. Tra queste, vale la pena menzionare, il ruolo affidato a **Fabrizia Sfondrini**, quale head of compliance & financial security di Crédit Agricole CIB a seguito dell'uscita di **Laura Del Favero** (tornata a luglio in Nomura per assumere il ruolo di chief administrative officer per l'Italia).

In un caso la crescita del legale d'azienda è avvenuta all'interno del business: a luglio scorso **Dario Morelli** già 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 Pictures.

I settori che hanno offerto più possibilità di crescita ai professionisti sono stati quello energetico e bancario e finanziario, che hanno interessato il 28% delle promozioni ciascuno e che segnano nel triennio un incremento rispettivamente di 13 e 8 punti percentuali. Seguono tmt, consulenza e servizi e farmaceutico con il 10% delle nomine ciascuno; chiudono largo consumo e food & beverage, con il 7% ciascuno. 

DE MARTINI: «LA CURIOSITÀ HA GUIDATO LA MIA CARRIERA»

La nuova chief legal officer di Octo Group si racconta a *MAG*. «Ho sempre lavorato tantissimo»

di Ilaria Iaquinta



PAOLA DE MARTINI

“Il destino di un uomo è nel suo carattere” diceva il poeta e scrittore tedesco **Johann Wolfgang von Goethe**. Se dovesse descrivere brevemente il suo, **Paola De Martini**, che da ottobre scorso è la nuova chief legal officer di Octo Group, userebbe innanzitutto due aggettivi: aperto e curioso.

L'apertura deriva dal suo bagaglio familiare. Con una mamma inglese e un papà italiano, sin dall'infanzia ha avuto modo di allargare il suo pensiero, crescendo tra due culture diverse.

«Questo è il motivo per cui nella mia carriera mi sono concentrata sugli aspetti internazionali sia del diritto che finanziari», spiega a *MAG* la giurista.

La curiosità, o forse sarebbe più corretto dire la volontà di approfondire le conoscenze e le cose per trovare nuove soluzioni, è provata da un percorso di studi composito – prima la laurea in giurisprudenza, poi un dottorato di ricerca in Finance per affiancare i numeri alla legge e un master in International Business Transactions alla London School of Economics per completare la formazione internazionale – e da un forte impegno sul lavoro. «Nella mia vita ho sempre lavorato tantissimo. Sono stata generosa con colleghi e datori di lavoro. Non ho mai avuto orari. Questo però ha reso possibile uno scambio molto intenso con le persone con cui ho collaborato. Questo scambio è stato la cosa più importante in assoluto per me; più delle retribuzioni», confessa la professionista. Alla domanda su come questa attitudine a non risparmiarsi mai in ufficio si sia sposata con la sua vita di donna e madre risponde: «mia figlia è arrivata nel 2000 dopo 10 anni di matrimonio, anche se non per volontà mia o di mio marito, dunque fino quasi a quarant'anni ho avuto la possibilità di dedicare tutte le mie risorse al lavoro. Poi, quando è nata, mi sono sempre impegnata per esserci il più possibile, ma ho avuto anche la fortuna

di avere un marito (l'allenatore ed ex campione di golf **Luigi Figari**, ndr) che mi ha appoggiata molto, facendosi carico delle mie assenze. Lui è stato uno dei pilastri della mia carriera. La cosa bella dei figli è che ti cambiano profondamente, anche nel lavoro. Ti regalano sfaccettature che ti mancano. Io sono diventata ancora più disponibile e comprensiva».

Ma andiamo per ordine. Dopo gli studi e l'esame di stato De Martini inizia la carriera a Genova nel grande studio legale Ukmar con il professor **Guglielmo Maisto**, occupandosi per dieci anni di operazioni straordinarie. Nel 1994, **Francesco Trapani**, all'epoca amministratore delegato di Bulgari, le propone di entrare in house con il ruolo di head of corporate & tax, a Roma, e di seguire la quotazione del gruppo. «È stata un'esperienza

«NON HO MAI AVUTO ORARI. QUESTO HA RESO POSSIBILE UNO SCAMBIO MOLTO INTENSO CON LE PERSONE CON CUI HO COLLABORATO. QUESTO SCAMBIO È STATO LA COSA PIÙ IMPORTANTE IN ASSOLUTO PER ME; PIÙ DELLE RETRIBUZIONI»

«LA COSA BELLA DEI FIGLI È CHE TI CAMBIANO PROFONDAMENTE, ANCHE NEL LAVORO. TI REGALANO SFACCETTATURE CHE TI MANCANO. IO SONO DIVENTATA ANCORA PIÙ DISPONIBILE E COMPRENSIVA»

straordinaria, che ha fatto emergere la parte manageriale della mia personalità. In quel momento ho capito che mi piaceva stare in azienda, conoscere il business nei dettagli, e che quello sarebbe stato davvero il mio mestiere». Dopo Bulgari, De Martini approda a Grimaldi Group come group vice president legal and tax and risk management, per occuparsi degli aspetti legali legati alla quotazione di Grandi Navi Veloci. «È stato l'unico momento della mia vita in cui sono tornata a vivere a Genova stabilmente. Per il resto, ho sempre vissuto in altre città, tornando a casa ogni weekend», ricorda la professionista. Nel 2005 si trasferisce a Milano per entrare in Luxottica come VP corporate governance and global head of tax. Nel gruppo, dove rimane per dieci anni, ha curato lato legal l'acquisizione di Oakley per due miliardi di euro e la successiva integrazione delle 70 società facenti parte del gruppo; il raddoppio della capacità produttiva; l'acquisizione di catene retail in Cina e di fabbriche in Sud America. «Sono arrivata ad avere responsabilità su 140 Paesi e un team americano molto grande. All'epoca viaggiavo moltissimo tra Cina, Stati Uniti e Sud America, ma facevo i salti mortali per tornare a casa da mia figlia ogni giovedì e rimanere a Genova per il weekend e dedicarle tutto il mio tempo. Non andavo dal parrucchiere o dall'estetista al sabato, ma aiutavo mia figlia a studiare inglese. Ho dovuto fare delle rinunce, ma quello che ti dà un figlio vale qualsiasi rinuncia», ricorda De Martini. Gli anni in Luxottica sono anche quelli in cui la professionista si schiera in difesa delle donne nel mondo professionale: è tra le prime a entrare in





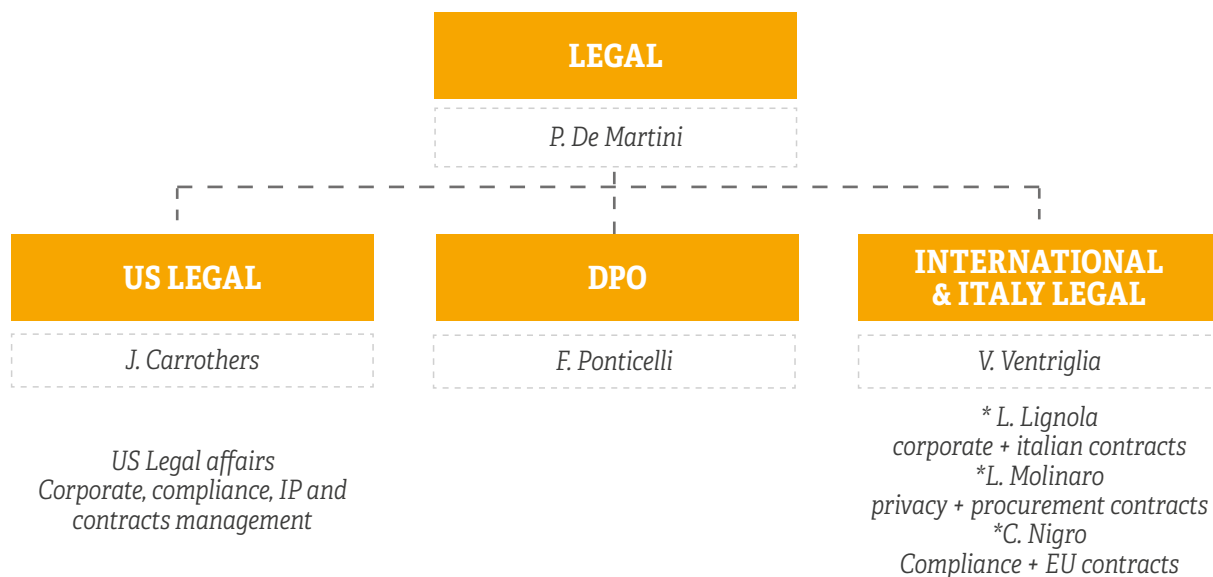
SUSTAINABILITY DAY



GIOVEDÌ 18 MARZO 2021

ORE 9:00 – 16:30

La direzione legale di Octo Telematics



PAOLA DE MARTINI

«HO CAPITO CHE MI PIACEVA STARE IN AZIENDA, CONOSCERE IL BUSINESS NEI DETTAGLI, E CHE QUELLO SAREBBE STATO DAVVERO IL MIO MESTIERE»

Valore D, parteciperà al percorso di formazione In The Boardroom e qualche anno dopo vincerà il premio Bellisario come miglior manager all'interno del programma "Donna ad alta quota" assegnato alle professioniste che si sono distinte

nei cda. Negli anni De Martini è infatti stata membro di diversi cda, tra i quali Banca Popolare di Milano, STMicroelectronics, Tiscali e Banca Monte dei Paschi di Siena ed è diventata membro dell'international advisory board della business school parigina Edech.

Nel 2014, De Martini si trasferisce a Ginevra per diventare group vice president Global head of Tax di STMicroelectronics. Tre anni dopo, per seguire sua figlia in Inghilterra, accetta la proposta di Coca-Cola European Partners diventando vice president della società.

«Adesso che mia figlia è cresciuta, che ha vent'anni e studia medicina a Londra, ho scelto di tornare in Italia», racconta. Ed è così che a ottobre è salita al timone della direzione legale di Octo Group, incuriosita dalla specificità dell'azienda che fornisce servizi telematici e soluzioni di analisi di dati per il settore assicurativo e nei servizi per il fleet management. «È il futuro, oltre che una società che ha un grande potenziale di crescita, soprattutto a livello internazionale, per questo ho accettato di entrare a farne parte», commenta De Martini. La giurista guida al momento un team composto da cinque risorse, specifica la professionista, che «si allargherà seguendo la crescita dell'azienda».

Il suo sogno nel cassetto? Diventare direttore generale. «Credo di aver maturato la conoscenza cross funzionale che serve per questo mestiere».



CRIPTOECONOMIA: COME TENERE IL RITMO (LEGALE) DELL'INNOVAZIONE

Simon Trippel, general counsel di Crypto Finance, racconta a *MAG* tutte le sfide del suo dipartimento legale in un settore estremamente dinamico e in continua evoluzione

di alessio foderi

Negli ultimi anni la criptoeconomia è diventata un'importante area d'investimento sul mercato, con tutte le critpto-tecnologie a questa collegate. Un settore dove l'innovazione è all'ordine del giorno e dove il ritmo di cambiamento deve poter esser conciliato con l'aspetto regolatorio e un panorama legale già esistente. Crypto Finance, fondata nel giugno del 2017, è una realtà che ben rappresenta il dinamismo del settore. Non è infatti un mistero che la Svizzera sta sempre più diventando una terra di grandi promesse per blockchain e criptovalute.

Con uffici a Zurigo e nella Crypto Valley di Zugo, la società – che vuole dare un contributo positivo alla diffusione e alla creazione della tecnologia blockchain – ha

concluso nel 2020 un round di investimento di serie B da 14 milioni di franchi svizzeri. «Ne abbiamo gestito la parte legale internamente, in stretta collaborazione con il nostro fondatore e CEO», racconta a **MAG Simon Trippel**, general counsel del gruppo. Ma per la holding finanziaria le operazioni non finiscono qui. Proprio Trippel ne ha fatto una sfida personale: dopo una lunga carriera in house in tre grandi banche è rientrato dalla pensione per lavorare in Crypto Finance, affascinato proprio dalle opportunità del settore.

Prima di tutto, ci racconti dell'ufficio legale del gruppo Crypto Finance...

La nostra è una funzione legale interna molto snella con accesso diretto a tutti i livelli di gestione e aree aziendali. Supporta l'ampio spettro di blockchain innovative e attività commerciali legate alle tecnologie *Distributed Ledger* (DLT) di Crypto Finance Group in tutte le questioni legali e normative, inclusa la rappresentanza con i regolatori e le autorità. La maggior parte del lavoro viene svolto internamente. Per compiti speciali, che richiedono un know-how di nicchia o se

LA SFIDA PIÙ INTERESSANTE PER ME È AFFRONTARE CON SUCCESSO LA COMBINAZIONE DI INNOVAZIONI E DI NUOVE E PROMETTENTI TECNOLOGIE ALL'INTERNO DEI CONCETTI LEGALI E NORMATIVI ESISTENTI.

dobbiamo estendere le nostre risorse interne, facciamo ricorso a consulenti esterni sotto la mia guida e supervisione.

Quali sono le principali sfide che state affrontando adesso?

Come in ogni ufficio legale, una sfida è far corrispondere le aspettative aziendali con le risorse disponibili e costi esterni limitati. Stare al passo con gli sviluppi legali e normativi relativi al panorama dei crypto-asset e delle risorse digitali e bilanciarlo con il lavoro legale quotidiano, a volte, può essere una forzatura. Per affrontare queste sfide, in futuro potremmo considerare di esternalizzare alcune questioni ripetitive come il lavoro legale di routine.

Appunto, il settore delle criptovalute è in continua evoluzione. Quali sono le principali implicazioni legali di questa situazione?

Questa situazione può creare incertezza, a seconda della giurisdizione. La qualificazione legale di alcuni crypto-asset, e come gestirli ai sensi delle normative applicabili sui mercati finanziari, spesso sono cose non scontate. Tutto questo richiede un supporto legale qualificato, solido e indirizzato al business. Con l'orientamento esistente fornito dall'autorità di regolamentazione svizzera FINMA (Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari, *ndr*) e la nuova legge svizzera sulle tecnologie *Distributed Ledger*, la situazione giuridica e normativa in Svizzera sta diventando sempre più attraente per i modelli di business legati alla blockchain e alle criptotecnologie.

Oltre alla chiusura di un round di investimento di serie B da 14 milioni di franchi svizzeri, c'è qualche altro progetto a cui state lavorando nel 2020?

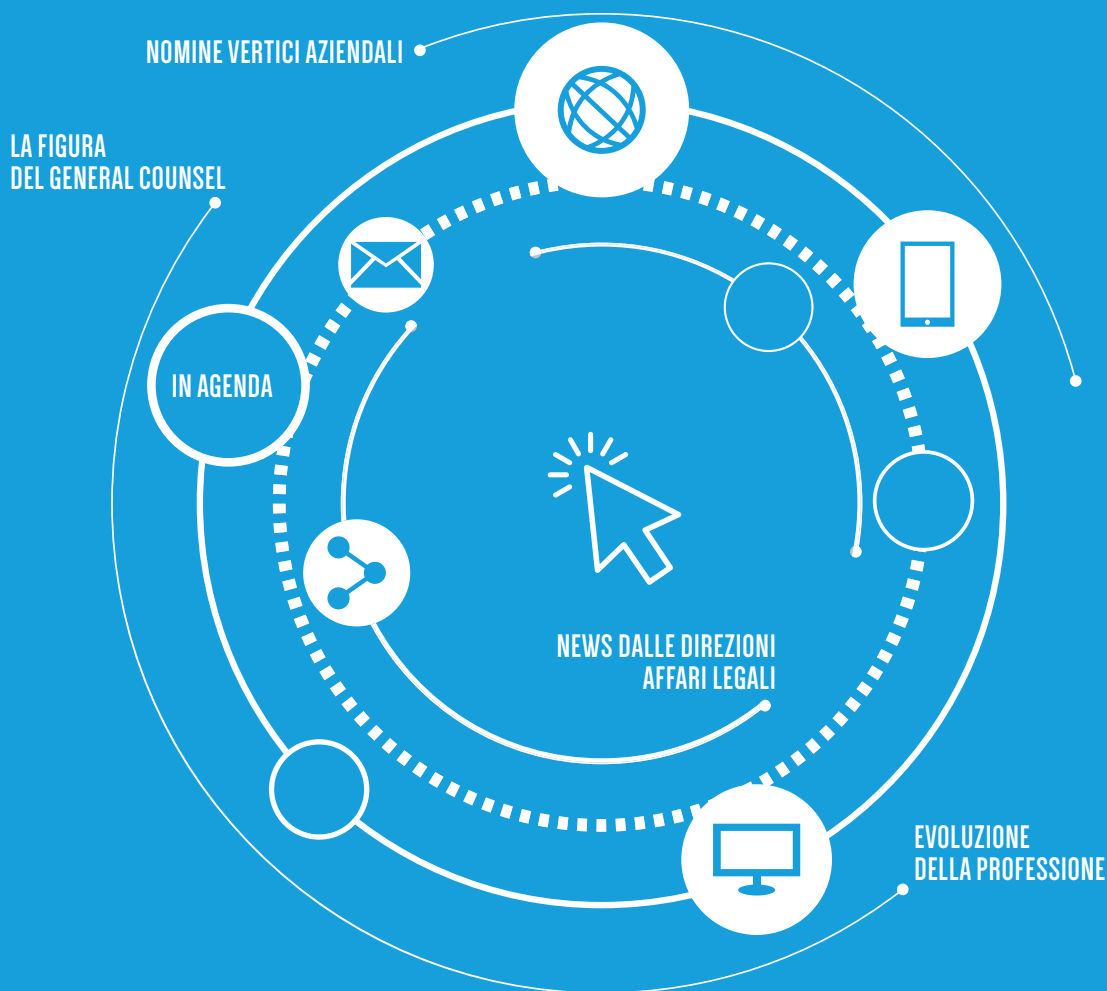
Ci sono diversi progetti in cantiere, ma uno in particolare mi sta a cuore. Non ci sono società di intermediazione mobiliare autorizzate per crypto-asset in Svizzera, ad eccezione di due banche. Essere una banca ha i suoi oneri specifici e se non vuoi entrare nel settore bancario e competere con la moltitudine di banche tradizionali esistenti, devi cercare altre opzioni. Questo è il motivo per cui lavoriamo da tempo per ottenere una licenza autonoma per società di intermediazione mobiliare dall'autorità di regolamentazione svizzera FINMA e, ad oggi, siamo anche a buon punto. Essendo ottimisti, nel prossimo futuro la speranza è quella di diventare, in Svizzera, una delle prime società di intermediazione mobiliare





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

CON L'ENORME SPESA PUBBLICA PER IL COVID-19 E GLI AMPI DEFICIT GIÀ ESISTENTI CHE DIVENTERANNO ANCORA PIÙ GIGANTESCHI, LA TENDENZA E LA NECESSITÀ DI CRYPTO-ASSET E TECNOLOGIE DLT AUMENTERANNO.

regolamentata con vigilanza prudenziale autorizzata dalla FINMA a scambiare crypto-asset e, in particolare, gettoni asset (token).

Cosa trova più interessante tra le sfide attuali nella tecnologia blockchain?

La sfida più interessante per me è affrontare con successo la combinazione di innovazioni e di nuove e promettenti tecnologie all'interno dei concetti legali e normativi esistenti. Direi che sia le opportunità che le sfide derivano da questi sviluppi. Ciò include anche un dialogo continuo con le autorità di regolamentazione competenti per spiegare cosa fa o vuole fare la tua azienda e come si adatta alle normative esistenti in modo che possano comprendere al meglio.

L'attuale crisi dovuta alla pandemia da Covid-19 può essere o meno un'opportunità per questo mercato?

Ogni crisi e ogni nuova tecnologia possono offrire opportunità. La sfida è riconoscerli e sfruttarli con successo prima che lo facciano gli altri. Questa è principalmente una sfida imprenditoriale e meno un compito legale, ma la funzione legale interna può e deve sostenerla e promuoverla.

Quindi, quali orizzonti intravede?

Con l'enorme spesa pubblica per il Covid-19 e gli ampi deficit pubblici già esistenti che diventeranno ancora più giganteschi, la tendenza e la necessità di crypto-asset e tecnologie DLT aumenteranno. Ciò potrebbe tradursi in crypto-asset privati, progetti di finanza decentralizzata, tokenizzazione di titoli tradizionali e altri beni, e forse anche valute legali emesse o garantite da banche centrali o tradizionali in forma digitale, che vanno a integrare o sostituire le valute tradizionali. I relativi progetti e modelli di business blockchain e DLT ne trarranno sicuramente vantaggio. Tuttavia, è difficile prevedere quanto velocemente e dove esattamente tutto questo accadrà.

Considerata la sua lunga carriera, come pensa si sia evoluto il ruolo del general counsel?

Il ruolo del general counsel si è evoluto notevolmente nel tempo, così come in genere è accaduto ai dipartimenti legali interni. Quando ho iniziato a lavorare come avvocato in uno studio privato più di trent'anni fa, non era così attraente lavorare in azienda. Il legale interno era considerato un consulente legale meno competente che era riuscito a ottenere un ruolo interno, ma non poteva essere considerato esperto come un consulente esterno. Oggi

la situazione è completamente cambiata, poiché anche i partner di successo di importanti studi legali fanno domanda per posizioni interne da general counsel.

Un cambiamento di passo...

Sono convinto che il ruolo del general counsel abbia acquisito rilevanza per i decision makers e, di conseguenza, abbia aumentato la sua influenza nel corso degli anni, anche a seconda del modello di supporto interno ed esterno in questione. Ciò significa anche che il ruolo del GC è diventato più visibile ed è esposto a pressioni interne e sfide esterne. Come general counsel, devi stabilire e mantenere un rapporto di supporto e di fiducia con le business operation e capire cosa si sta facendo nel presente e dove si vuole andare in futuro. Tuttavia, allo stesso tempo, devi mantenere la tua indipendenza e un giudizio imparziale per essere un consulente fidato, che fornisce consulenza e supporto legale solido, accurato e sostenibile nel lungo termine.

Quali competenze ritieni siano complementari all'esperienza legale per agire oggi come leader interno?

Oltre alle solide conoscenze legali, direi obbligatorie, e alla competenza necessaria nel proprio campo di attività, credo che agire con integrità, persuasività così come avere la giusta dose di creatività per affrontare e risolvere i problemi siano tutte competenze diventate ancora più importanti oggi. Sforzarsi di essere un modello per quanto riguarda la compliance personale con le normative esterne e le politiche interne è altresì necessario per essere un leader legale credibile. È d'aiuto anche avere la fortuna di scegliere il lavoro giusto, lavorare con superiori competenti, buoni colleghi e subordinati capaci. Infine, e questo credo che non dovrebbe essere sottovalutato, occorre davvero trovare uno scopo nel business e apprezzare le persone con cui lavori, ti supporti o che dirigi. ■

COME GENERAL COUNSEL, DEVI STABILIRE E MANTENERE UN RAPPORTO DI SUPPORTO E DI FIDUCIA CON LE BUSINESS OPERATION E CAPIRE COSA SI STA FACENDO NEL PRESENTE E DOVE SI VUOLE ANDARE IN FUTURO.



CRYPTO ECONOMY: HOW TO KEEP THE (LEGAL) PACE OF INNOVATION

Simon Trippel, Crypto Finance's general counsel, tells *MAG* about all the challenges of his legal department in an extremely dynamic and constantly evolving sector

by alessio foderi

In recent years, crypto economy has become an important investment area on the market, considering all the related crypto technologies. This is a sector where innovation evolves at the pace that needs to be balanced with the regulatory aspects and the existing legal framework. Founded in June 2017, Crypto Finance is a Swiss reality that well represents the dynamism of the sector. There is no mystery that Switzerland is becoming more and

more a land of great promises for blockchain and crypto assets.

With offices in Zurich and Zug's Crypto Valley, in 2020 the company - which wants to make a positive contribution to the spread and creation of blockchain technology - closed a Chf 14 million series B investment round. «We managed the legal side of it internally, in close cooperation with our founder and CEO», **Simon Trippel**, general counsel of

the group, tells *MAG*. But for them the challenges continue. Trippel himself made it a personal challenge: after a long career in-house in three large banks, he returned from his early retirement to work in Crypto Finance, truly fascinated by the opportunities of the crypto sector.

How would you describe the legal department at the Crypto Finance Group?

It is a very lean in-house legal function with direct access to all management

levels and business areas. It supports the Crypto Finance Group's broad range of innovative blockchain and DLT-related business activities in all legal and regulatory matters, including representation with regulators and the authorities. Most of the work is done in-house. For special tasks requiring niche know-how or if we need to extend our internal resources, we employ external counsel under my instruction and supervision.

What are the main challenges that you're facing at the moment?

Well, as in any legal department, one challenge is matching business expectations with available resources and limited external costs. Keeping up with relevant legal and regulatory developments relating to the crypto and digital asset space and balancing this with the ongoing daily legal work can sometimes be a stretch. To meet these challenges, we may consider outsourcing some of the repetitive "commodities" like routine legal work on a retainer basis going forward.

Crypto sector is constantly evolving. What are the main legal implications of this situation?

This can create legal uncertainty, depending on the jurisdiction.

~~~~~

THE MOST INTERESTING CHALLENGE FOR ME IS HOW TO DEAL SUCCESSFULLY WITH THE COMBINATION OF NEW AND PROMISING INNOVATIONS AND TECHNOLOGY WITHIN THE EXISTING LEGAL AND REGULATORY CONCEPTS.

~~~~~

Legal qualification of certain crypto assets and how to deal with them under applicable financial market regulations is often not straightforward. This increases the need for qualified and sound, business-minded legal advice and support. With the existing guidance provided by the Swiss regulator FINMA and the new Swiss DLT Act, the legal and regulatory situation in Switzerland is becoming more and more attractive for blockchain and DLT-related business models.

In 2020, you closed a Chf 14 million series B investment round. But are there any other project you're working on?

There are several projects in the pipeline, but one in particular is close to my heart. There are no licensed securities firms for crypto assets in Switzerland, with the exception of two licensed crypto banks. Being a bank has its specific burdens, and if you do not want to go into banking and compete with the multitude of existing traditional banks, you have to look for other options. This is why we have been working to get a stand-alone securities firm license from the Swiss regulator FINMA for a while and now are quite advanced in this process. Being optimistic, in the near future the hope is to become one of the first prudentially supervised regulated securities firms authorised by FINMA in Switzerland to trade crypto assets and in particular asset tokens.

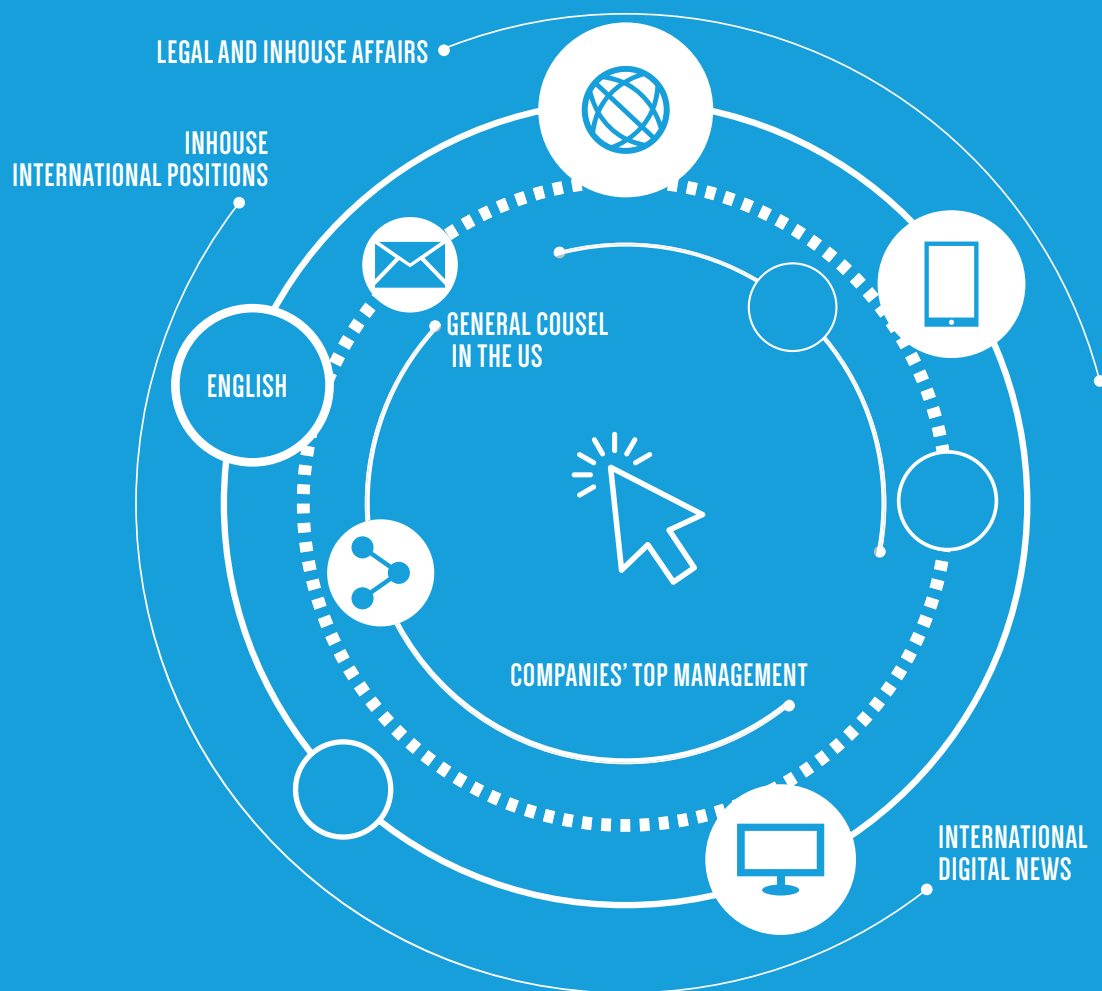
SIMON TRIPPEL





INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

WITH THE MASSIVE ADDITIONAL PUBLIC SPENDING DUE TO COVID-19 SUPPORT AND THE EXISTING LARGE PUBLIC DEFICITS BECOMING EVEN MORE GIGANTIC, THE TREND AND NEED FOR CRYPTO ASSETS AND DLT TECHNOLOGY WILL INCREASE.

What do you find most interesting among the current challenges in blockchain technology?

The most interesting challenge for me is how to deal successfully with the combination of new and promising innovations and technology within the existing legal and regulatory concepts. Both opportunities as well challenges arise out of these developments. This also includes an ongoing dialogue with relevant regulators to explain what your business does or wants to do and how it fits into existing regulations so that regulators can feel comfortable with it.

Do you think the current market situation in a Covid-19 world is an opportunity for this sector? Why?

Every crisis and every new technology can provide opportunities. The challenge is to recognise and exploit them successfully before others do. This is primarily an entrepreneurial challenge and less of a legal task, but the in-house legal function can and has to support and foster that.

So, what landscapes do you foresee?

With the massive additional public spending due to Covid-19 support

and the existing large public deficits becoming even more gigantic, the trend and need for crypto assets and DLT technology will increase. This could take the form of private crypto assets, decentralised finance projects, tokenisation of traditional securities and other assets, and possibly even legal tender issued or guaranteed by central or traditional banks in digital form, complementing or substituting traditional currencies. The related blockchain and DLT business projects and models will definitely benefit from this. However, how quickly and where exactly this will actually happen is difficult to predict.

You have a long career. How do you think the role of general counsel has evolved throughout the years?

The role of general counsel has evolved considerably over time, as the role of the in-house legal function generally has, too. When I began working as a lawyer over three decades ago in private practice, it was not cool to go in-house. In-house counsel was regarded as a less competent legal advisor who had managed to get an internal role, but could not be relied on like an expert external counsel. This has completely changed today, as even successful partners of major law firms apply for in-house GC positions.

A true change...

I am convinced that the role of general counsel has gained relevance for decision makers and accordingly increased its influence over the years, depending on the internal and external support model that has been chosen. That also means that the GC role has become more visible and is exposed to internal

AS A GC, YOU HAVE TO ESTABLISH AND MAINTAIN A SUPPORTIVE AND TRUSTING RELATIONSHIP WITH BUSINESS OPERATIONS AND UNDERSTAND WHAT IT IS CURRENTLY DOING AND WHERE IT WANTS TO GO TO IN THE FUTURE.

pressure and external challenges. As a GC, you have to establish and maintain a supportive and trusting relationship with business operations and understand what it is currently doing and where it wants to go to in the future. However, at the same time, you have to maintain your independence and an unbiased judgement to be a trusted adviser, who provides robust, accurate, and sustainable legal advice and support for the long run.

What skills do you feel are complementary to the legal expertise to act as an in-house leader today?

Besides the mandatory, very sound legal knowledge and the necessary expertise in your field of activity, acting with integrity, persuasiveness, and the necessary element of creativity to address and solve problems has become even more important today. Striving to be a role model with regard to your personal compliance with external regulations and internal policies is also a necessity for you to be a credible legal leader. It also helps if you are lucky in picking the right job, competent superiors, nice peers, and capable subordinates. Finally, and this should not be underestimated, you should really find purpose in the business and like the people you work with, support, or manage. 🍷

A close-up portrait of a middle-aged man with short brown hair, wearing black-rimmed glasses, a dark suit, a white shirt, and a blue tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light grey.

Antonios Koumbarakis,
head strategic regulatory
& sustainability services,
legal, PwC Switzerland,
racconta a *MAG* un
progetto pilota che
conta 22 fra le maggiori
compagnie di assicurazioni
mondiali

di alessio foderi

RISCHIO CLIMATICO: UN'OPPORTUNITÀ NELL'ASSICURATIVO



«IL RISCHIO CLIMATICO PUÒ ESSERE DEFINITO COME UN QUALSIASI EVENTO CORRELATO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO CHE, SE SI VERIFICA, PUÒ POTENZIALMENTE AVERE UN NOTEVOLE IMPATTO MATERIALE SUL VALORE DI UN BENE, SUL RITORNO FINANZIARIO E SUI RISULTATI O DAR LUOGO A DANNO REPUTAZIONALE».

Programme Finance Initiative (Unep FI) per lo sviluppo di metodologie solide e la sperimentazione di un approccio di valutazione del rischio climatico per le compagnie di assicurazione. PwC sta supportando un gruppo che comprende i principali assicuratori e riassicuratori di tutto il mondo, che stanno collaborando proprio per esplorare e sperimentare metodologie da poter utilizzare nell'attuazione delle raccomandazioni della Task Force Fsb (Financial Stability Board) sulla divulgazione finanziaria relativa al clima.

Qual è lo scopo principale?

L'obiettivo generale di questo progetto pilota è quello di contribuire allo sviluppo di criteri analitici coerenti e trasparenti che possono essere utilizzati per identificare, valutare e divulgare rischi e opportunità legati ai cambiamenti climatici nei portafogli assicurativi. Il tutto guardando al futuro e con un approccio di scenario. Questo progetto pilota si concentra sulla valutazione dei rischi fisici, di transizione e di contenzioso legati ai cambiamenti climatici nel contesto assicurativo.

In quali aree PwC sostiene il progetto?

Facendo leva sulla nostra esperienza e su una forte rete, PwC sta supportando il progetto nel ruolo di advisor nello sviluppo di strumenti e framework analitici proprio per testare approcci innovativi in merito all'analisi del rischio climatico. Abbiamo così da consulenti sulla selezione di scenari climatici rilevanti e sulla definizione delle priorità del progetto, così come lavoriamo per lo sviluppo di mappe di calore e descrizione dei meccanismi di causa ed effetto.

Con il cambiamento climatico sempre più tangibile, il rischio climatico deve essere affrontato anche in una prospettiva legale. Nel definire il rischio, è interessante notare come questo possa influire su asset, risultati e reputazione o dar origine a contenziosi. Ecco perché, al giorno d'oggi, il progetto pilota in questione diviene fondamentale. «In PwC è stato un piacere far parte di questo entusiasmante progetto e aver avuto la possibilità di contribuire ai continui sforzi verso la comprensione e la valutazione dell'impatto del rischio climatico e, infine, verso un settore assicurativo più resiliente», afferma Koumbarakis.

Prima di tutto, in cosa consiste questo progetto nel dettaglio?

Il progetto pilota rientra nell'ambito dei Principles for Insurance (Psi) all'interno dell'United Nations Environment

ANTONIOS KOUMBARAKIS

è Head Strategic Regulatory & Sustainability Services, Legal, PwC Switzerland. È a capo del team di regolamentazione strategica, sostenibilità e macroprudenziale. In questo contesto, fornisce consulenza a istituzioni finanziarie, autorità di regolamentazione, banche centrali e governi in Svizzera, Europa, Asia e Medio Oriente in materia di regolamentazione bancaria, finanza sostenibile e stabilità finanziaria.



Da un punto di vista legale, come si potrebbe definire il rischio climatico?

Il rischio climatico può essere definito come qualsiasi evento correlato al cambiamento climatico che, se si verifica, può potenzialmente avere un notevole impatto materiale sul valore di un bene, sul ritorno finanziario e sui risultati o dar luogo a danno reputazionale. È considerato parte del più ampio rischio ESG o rischio di sostenibilità, che consiste in altri rischi ambientali (come il rischio di biodiversità), rischi sociali e di governance. Visto e considerato che il rischio climatico può avere implicazioni significative per il settore finanziario, deve essere identificato, valutato, gestito, monitorato e segnalato di conseguenza.

Quali sono gli indicatori chiave per identificarlo?

I rischi climatici possono assumere

la forma di rischi fisici, di transizione e di contenzioso. Inoltre, questi si concretizzano come uno dei tipi di rischio stabiliti nel quadro di gestione del rischio finanziario come il rischio di mercato, il rischio



«ALCUNI SETTORI DELL'ECONOMIA REALE COME L'ENERGIA E L'AGRICOLTURA SONO PARTICOLARMENTE ESPOSTI AL RISCHIO CLIMATICO. ANCHE IL SETTORE ASSICURATIVO SARÀ INFLUENZATO DIRETTAMENTE E INDIRETTAMENTE DAI RISCHI CLIMATICI, AD ESEMPIO ALL'INTERNO DELL'ATTIVITÀ DI SOTTOSCRIZIONE».

assicurativo o il rischio di credito. L'identificazione dei rischi climatici diviene fondamentale per garantire la sua corretta gestione e determinazione del prezzo. I fattori chiave da considerare per la loro identificazione includono la valutazione della rilevanza del rischio, l'analisi di luoghi e giurisdizioni potenzialmente interessati, la definizione di diversi orizzonti temporali e la creazione di un modello delle prestazioni in base a scenari futuri scientificamente fondati.

E in quali aree si applicano questi rischi?

I rischi climatici hanno implicazioni significative per una varietà di aree e settori e possono potenzialmente tradursi in notevoli perdite finanziarie. Alcuni settori dell'economia reale come l'energia e l'agricoltura sono particolarmente esposti al



«SI TRATTA ANCHE DI UNA QUESTIONE DI CIÒ CHE SARÀ ASSICURABILE IN FUTURO, UN TEMA CHE L'INDUSTRIA FINANZIARIA DEVE AFFRONTARE OGGI. CIÒ INCLUDE ANCHE OPPORTUNITÀ LEGATE AL CLIMA CHE DEVONO ESSERE COLTE DAL SETTORE ASSICURATIVO, COME UNA MAGGIORE RESILIENZA E LA CREAZIONE DI NUOVI SERVIZI E PRODOTTI».

rischio climatico. Anche il settore assicurativo sarà influenzato direttamente e indirettamente dai rischi climatici, ad esempio all'interno dell'attività di sottoscrizione, ma anche a livello aziendale, ad esempio attraverso le proprie comunicazioni e doveri nei confronti degli investitori.

Quindi la sostenibilità sta guadagnando sempre più l'attenzione delle compagnie assicurative?

In realtà, la sostenibilità è sempre stata una parte fondamentale del settore assicurativo visto che le compagnie assicurative sono tenute, per loro natura, a pensare a lungo termine. Ora, con il cambiamento climatico che diventa sempre più evidente, le assicurazioni sono fra le prime a dover affrontare direttamente le conseguenze. Che si tratti di un aumento dei danni fisici gravi a causa di eventi meteorologici estremi, dei rischi derivanti dalla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE

(UNEP FI) è una partnership globale stabilita tra United Nations Environment Programme (UNEP) e il settore finanziario. Si compone di 215 membri (banche, investitori, compagnie di assicurazione) e 41 istituzioni di supporto. Unep Fi ha come obiettivo quello di coinvolgere il settore privato e il settore finanziario in tutto il mondo, nonché quello di incoraggiare l'attuazione dei principi di sostenibilità a tutti i livelli delle operazioni all'interno delle istituzioni finanziarie. 

o dell'aumento dei rischi di contenziosi legati al clima, la corretta gestione dei rischi per la sostenibilità non è più, ormai da tempo, un mero orpello per le compagnie di assicurazione...

E cosa sta diventando?

In definitiva è anche una questione di ciò che sarà assicurabile in futuro, una questione che l'industria finanziaria è spronata ad affrontare oggi. Ciò include anche opportunità legate al clima che devono essere colte dal settore assicurativo, come una maggiore resilienza e la creazione di nuovi servizi e prodotti. Quindi, le compagnie di assicurazione non possono che trarre vantaggio da un approccio complessivo riguardo i temi della sostenibilità.

Come PwC, quali saranno i punti chiave per supportare la trasformazione ESG?

Il nostro obiettivo non è solo quello di aiutare i nostri clienti a essere conformi alle normative che emergono sempre più rapidamente in ambito di finanza sostenibile, ma anche di cogliere l'enorme opportunità strategiche che porta. Miriamo inoltre a supportare i nostri clienti anche nella comprensione delle implicazioni indirette e dell'interconnessione dei diversi aspetti legati alla sostenibilità.

Questo per affrontare i temi ESG in modo strategico e soprattutto affinché possano avere il loro pieno impatto nel mondo reale. Inoltre, in PwC vogliamo anche assumere il nostro ruolo di 'corporate citizen' con l'obiettivo di dar forma attivamente il futuro del nostro pianeta e della società.

Cosa succederà una volta che il pilota sarà completato?

Una volta completato il progetto pilota, verrà pubblicato un rapporto finale contenente i principali risultati, inclusi i risultati dell'analisi finanziaria sui casi di studio e ulteriori approfondimenti.

In tema di risultati, cosa si aspetta?

Ci auguriamo che il rapporto incoraggi un'ulteriore discussione sulla valutazione del rischio climatico nel settore assicurativo e il continuo sviluppo degli attuali metodi e framework. In particolare, poiché la valutazione dell'esposizione al rischio di controversia è attualmente ancora in una fase iniziale, il progetto mira a contribuire all'ulteriore sviluppo dei risultati presentati e a fornire agli assicuratori spunti utili per affrontare questo argomento che sarà sempre più importante. 

CLIMATE RISK:

AN OPPORTUNITY FOR INSURANCE SECTOR

Antonios Koumbarakis, head strategic regulatory & sustainability services, legal, PwC Switzerland, tells *MAG* his participation in a related project which involves a pilot group consisting of 22 of the world's largest insurers and reinsurers.

by alessio foderi





«With climate change becoming concrete, the climate risk needs to be addressed also in a legal perspective. In defining the risk, it's interesting to notice how this may affect asset, results and reputation. That's why this pilot project is crucial in the current times. « At PwC it has been a pleasure to be part of this exciting project and to have had the chance to contribute to the continuous efforts towards understanding and assessing climate risk impact

and ultimately towards a more resilient insurance industry», Koumbarakis says.

First of all, could you tell us in detail the pilot project you're working on?

The pilot project is an initiative by the United Nations Environment Programme Finance Initiative (Unep Fi) Principles for Insurance (Psi) on developing sound methodologies and piloting a climate risk assessment approach for insurance companies. PwC is supporting a group of leading insurers and reinsurers from across the globe, which are collaborating to explore and pilot methodologies that insurers can use towards implementing the recommendations of the FSB's Task Force on Climate-related Financial Disclosure.

What's the overall aim?

The pilot project aims to contribute to the development of consistent and transparent analytical approaches that can be used to identify, assess and disclose climate change-related risks and opportunities in insurance portfolios in a forward-looking, scenario-based manner. This PSI-TCFD pilot project focuses on the assessment of climate change-related physical, transition and litigation risks in the insurance context.

In what areas PwC is supporting the project?

Leveraging on our experience and strong network, PwC is supporting the pilot group in the role of advisor on developing the analytical tools and frameworks to test innovative approaches to climate risk analysis. Our support includes advising on the selection of relevant climate scenarios and definition of project priorities,



«CERTAIN REAL ECONOMY SECTORS SUCH AS ENERGY AND AGRICULTURE ARE ESPECIALLY EXPOSED TO CLIMATE RISK. THE INSURANCE SECTOR WILL ALSO BE DIRECTLY AND INDIRECTLY IMPACTED BY CLIMATE RISKS, FOR EXAMPLE WITHIN THE UNDERWRITING BUSINESS».

ANTONIOS KOUMBARAKIS

is head strategic regulatory & sustainability services, legal, PwC Switzerland. He is leading the strategic regulatory, sustainability and macroprudential team. In this context, he advises financial institutions, regulatory authorities, central banks and governments in Switzerland, Europe, Asia and Middle East in the area of bank regulation, sustainable finance and financial stability. 



«CLIMATE RISK CAN BE DEFINED AS ANY EVENT RELATED TO CLIMATE CHANGE THAT, IF IT OCCURS, MAY POTENTIALLY HAVE A CONSIDERABLE MATERIAL IMPACT ON THE VALUE OF AN ASSET, FINANCIAL RETURN AND RESULTS OR REPUTATIONAL DAMAGE».

consultancy for the development of heat maps, description of cause and effect mechanisms.

From a legal perspective, how could be defined the “climate risk”?

Climate risk can be defined as any event related to climate change that, if it occurs, may potentially have a considerable material impact on the value of an asset, financial return and results or reputational damage. It is considered as part of the broader ESG risk or sustainability risk, which consists of other

environmental risks (such as biodiversity risk), social and governance risks. As climate risk can have significant implications for the financial industry, it needs to be identified, assessed, managed, monitored and reported accordingly.

What are the key indicators to identify the climate risks?

Climate risks can take the form of physical, transitional and litigation risks. Moreover, climate risks materialize as one of the established risk types

within the financial risk management framework such as market risk, insurance risk or credit risk. Identifying climate risks is key to ensure its proper management and pricing. Key factors to consider for the identification of climate risks include assessing risk materiality, analysing possibly impacted locations and jurisdictions, defining different time horizons and modelling performance under scientifically based future scenarios.



UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE

(Unep Fi) is a global partnership established between the United Nations Environment Program (Unep) and the financial sector. It consists of 215 members (bank, investors, insurance companies) from financial institutions and 41 supporting institutions. Unep Fi aims at engaging the private sector and the global financial sector, as well as encouraging the better implementation of sustainability principles at all levels of operations in financial institutions. 📄



«IT IS ALSO A QUESTION OF WHAT WILL BE INSURABLE IN THE FUTURE – A QUESTION THAT THE FINANCIAL INDUSTRY IS URGED TO ADDRESS TODAY. THIS INCLUDES ALSO CLIMATE-RELATED OPPORTUNITIES TO BE SEIZED BY THE INSURANCE INDUSTRY, SUCH AS ENHANCED RESILIENCE AND THE CREATION OF NEW SERVICES AND PRODUCTS».

And in what areas do the risks apply?

Climate risks have significant implications for a variety of areas and sectors and can potentially materialize to substantial financial losses. Certain real economy sectors such as energy and agriculture are especially exposed to climate risk. The insurance sector will also be directly and indirectly impacted by climate risks, for example within the underwriting business, but also on corporate level such as

through its own disclosures and duties towards investors.

Why do you think sustainability is gaining more and more attention of insurance companies?

In fact, sustainability has always been a fundamental part of the insurance industry as insurance companies are required to think long-term by nature. Now, with climate change becoming more and more apparent, the insurance industry is among the first ones having to deal directly with the consequences. Whether it is increasing severe physical damage due to extreme weather events, risks coming with the transition to a low-carbon economy, or the rise of climate-related litigation risks, the proper management of sustainability risks has long since ceased to be a mere “nice to have” for insurance companies...

So, what's next?

It is also a question of what will be insurable in the future – a question that the financial industry is urged to address today. This includes also climate-related opportunities to be seized by the insurance industry, such as enhanced resilience and the creation of new services and products. Therefore, insurance

companies can only benefit from approaching sustainability topics comprehensively

As PwC, what will be the key points to support the ESG transformation?

Our goal is to not only to help our financial clients to be compliant with the increasingly emerging regulation on Sustainable Finance, but also to seize the enormous strategic opportunities it brings. We further aim to support our clients in understanding also the indirect implications and interconnectedness of the diverse sustainability aspects in order to approach ESG topics strategically so it can unfold its full, real-world impact. In addition, we at PwC also want to assume our role as a corporate citizen aiming to actively shape the future of our planet and society.

What will happen once the pilot will be completed?

Once the pilot is completed, a final report will be published containing the key findings and insights, including the results of the financial analysis on the case studies and more insights.

What results do you expect?

We hope the report will encourage a further discussion on climate risk assessment in the insurance industry and continuous development of the presented methods and frameworks. In particular, as assessing litigation risk exposures is currently still at an early stage, the project aims to contribute to the further development of the presented results and to provide insurers with beneficial insights on approaching this highly important topic. 📄

INHOUSECOMMUNITY AWARDS SWITZERLAND 2020 I VINCITORI



SFOGLIA
LA FOTOGALLERY

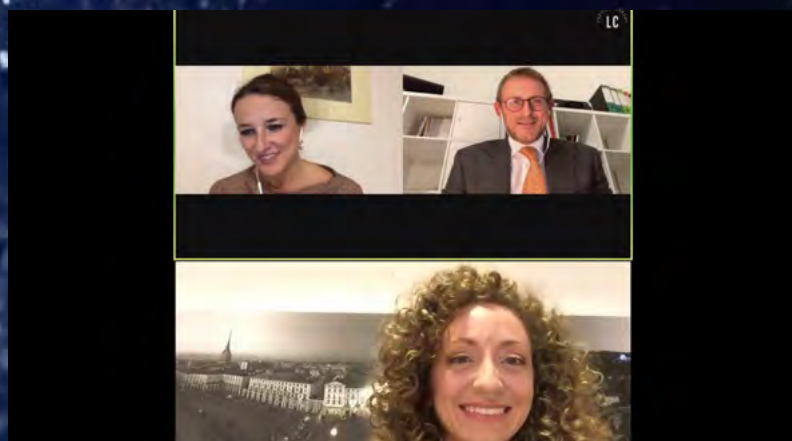
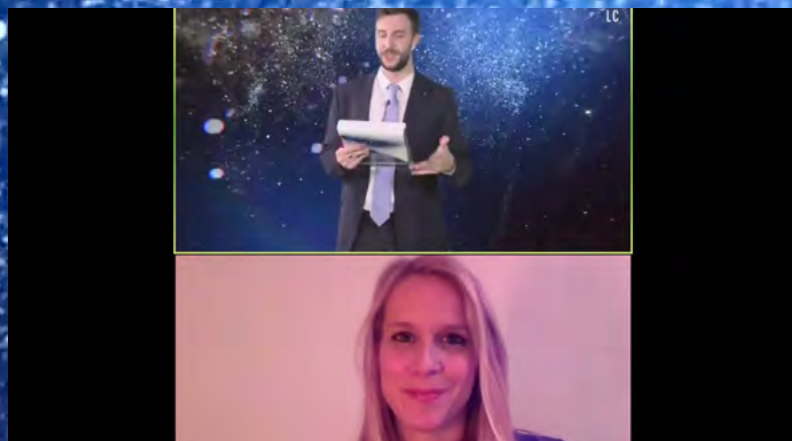
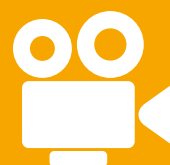
On November 12 LC Publishing Group celebrated the excellence of the in-house world in Switzerland with its **Inhousecommunity Awards Switzerland 2020**.

The event took place in web edition, in collaboration with the Association of Corporate Counsel (ACC), the world's largest community of in-house counsel.

The award ceremony acknowledged the best in-house teams and counsels of the country who stood out in the market showing great skills and abilities in managing complex issues over the last 12 months.

Here is the complete list of winners:

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



INSPIRING CAREER

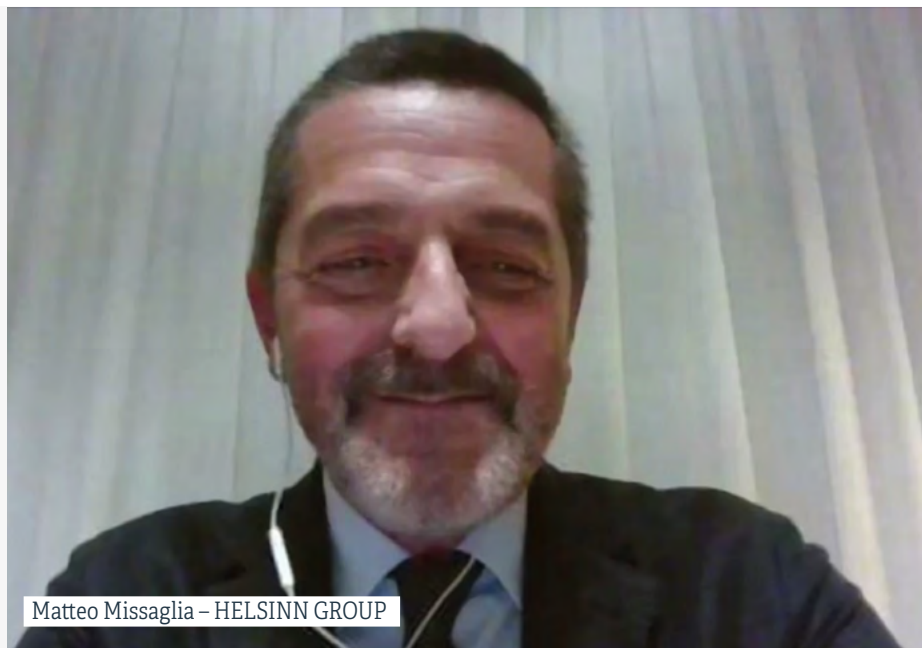
RICARDO CORTÉS-MONROY



Ricardo Cortés-Monroy

THOUGHT LEADERSHIP

MATTEO MISSAGLIA
HELSINN GROUP



Matteo Missaglia – HELSINN GROUP

In House Team of the Year TRANSPORT

BOMBARDIER TRANSPORTATION

KÜHNE+NAGEL INTERNATIONAL

SBB CFF FFS

SWISS INTERNATIONAL AIR LINES

SWISSPORT



Stephanie Bregy - SBB CFF FFS

In House Counsel of the Year
TRANSPORT

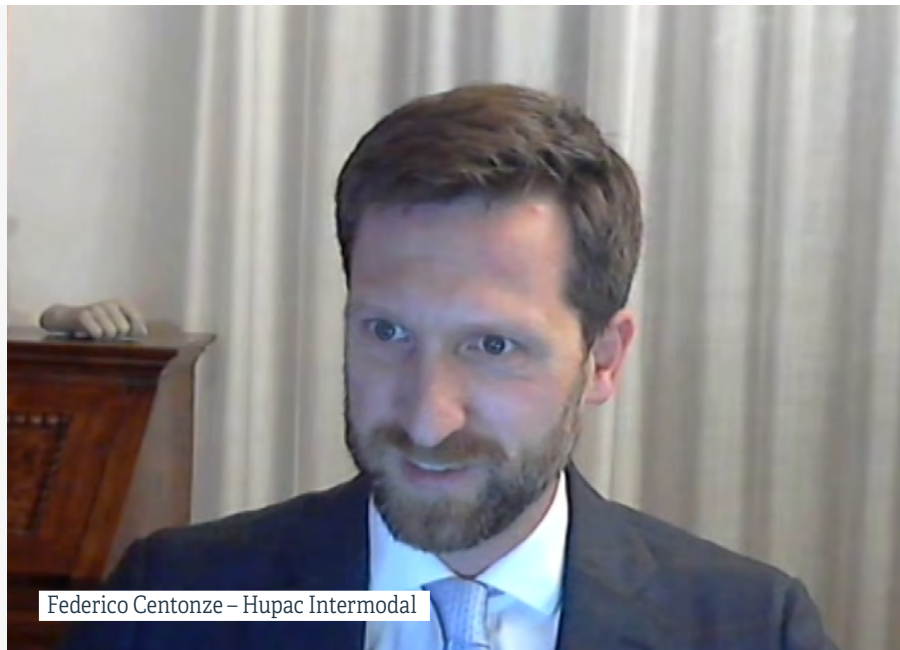
STEPHANIE BREGY
SBB CFF FFS

FEDERICO CENTONZE
Hupac Intermodal

DOMINIQUE FEHLMANN
Swiss International Air Lines

THOMAS GROSS
Swissport

ENRICO VANIN
AON Italia



Federico Centonze – Hupac Intermodal

In House Team of the Year
TECH

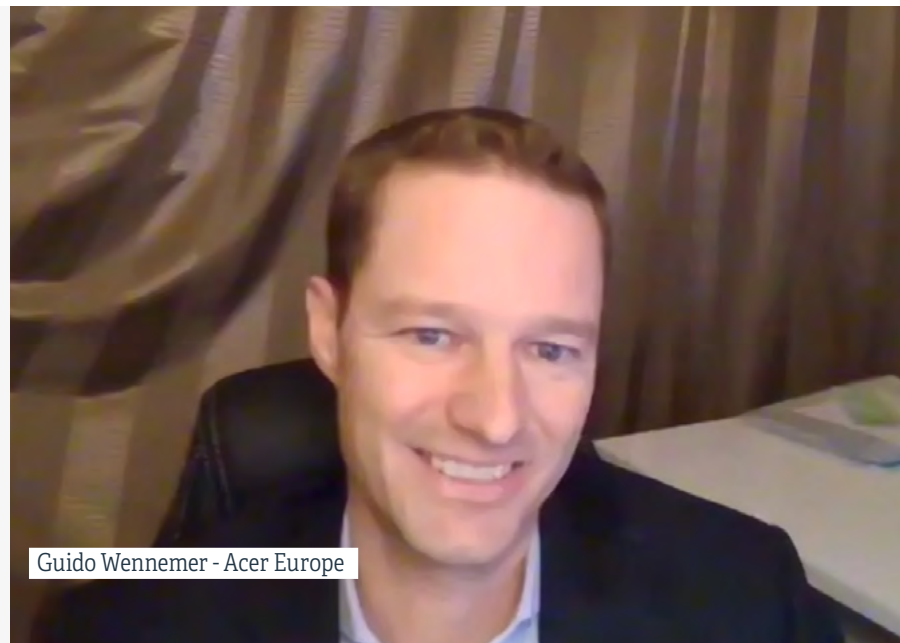
ACER EUROPE

CITRIX SYSTEMS

MICROSOFT

RUAG INTERNATIONAL

SEMTECH



Guido Wennemer - Acer Europe

In House Team of the Year
FOOD & BEVERAGE

BARRY CALLEBOUT

LINDT & SPRÜNGLI

MIGROS

NESTLÉ

SELECTA



Martin Oesch - Barry Callebaut

**In House Counsel of the Year
FOOD & BEVERAGE**

LEANNE GEALE
Nestlé

MARTIN OESCH
Barry Callebaut

JENNIFER PICENONI
Lindt & Sprüngli

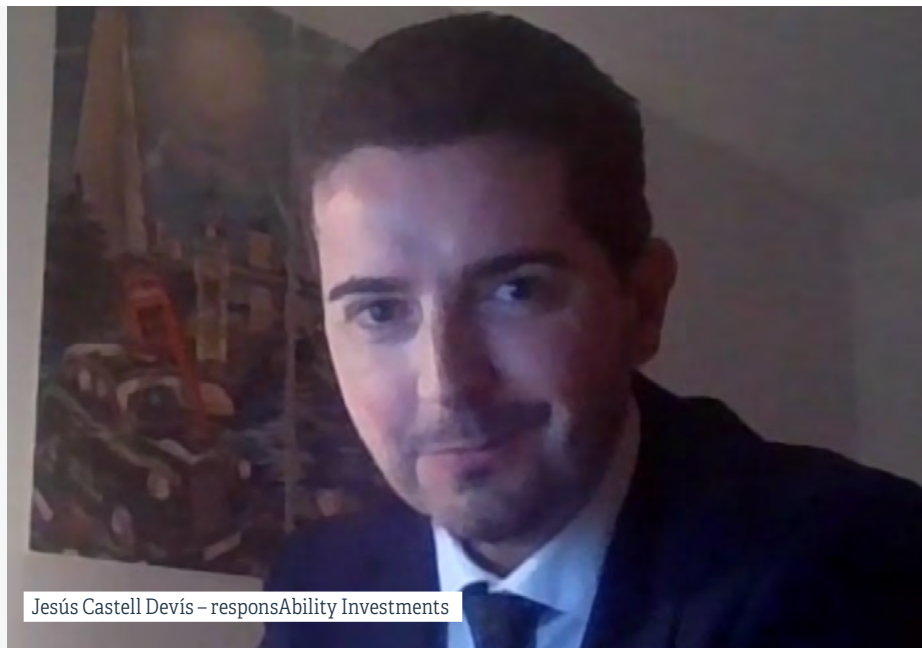
JASPRIT SAHNSI
Selecta

NEAL SAWATZKE
Cargill



Innovative Leadership

JESÚS CASTELL DEVÍS
responsAbility Investments



**In House Team of the Year
INDUSTRY, INFRASTRUCTURE AND
CONSTRUCTION**

3M

ABB SWITZERLAND

CNH INDUSTRIAL

SCHINDLER

VICTORINOX



**In House Counsel of the Year
INDUSTRY, INFRASTRUCTURE AND
CONSTRUCTION**

DAHIR ALI
CNH Industrial

ELMAR BÜTH
3M

ISABELL SCHÄUBLE
Implenia

URS SCHWARTZ
Victorinox

PETRA ANDREA WINKLER
Schindler



Dahir Ali – CNH Industrial

**In House Team of the Year
INSURANCE**

AXA WINTERTHUR

GENERALI (SCHWEIZ) HOLDING

SWISS RE

ZURICH INSURANCE COMPANY



Fabienne-Anne Rehulka – Swiss Re

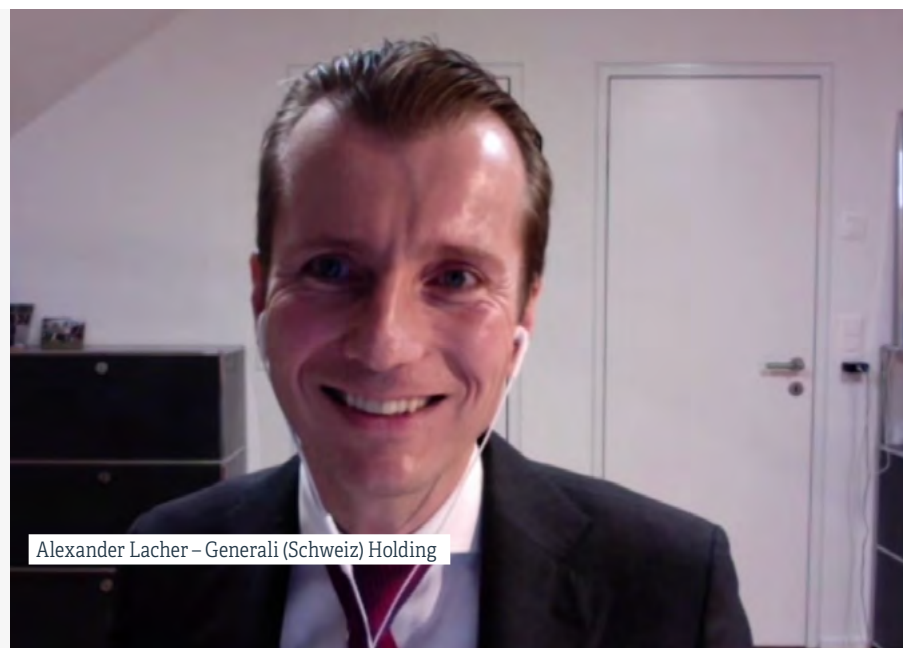
**In House Counsel of the Year
INSURANCE**

PHILIPPE HENGY
AXA Winterthur

ALEXANDER LACHER
Generali (Schweiz) Holding

FABIENNE-ANNE REHULKA
Swiss Re

KATJA ROTH PELLANDA
Zurich Insurance Company

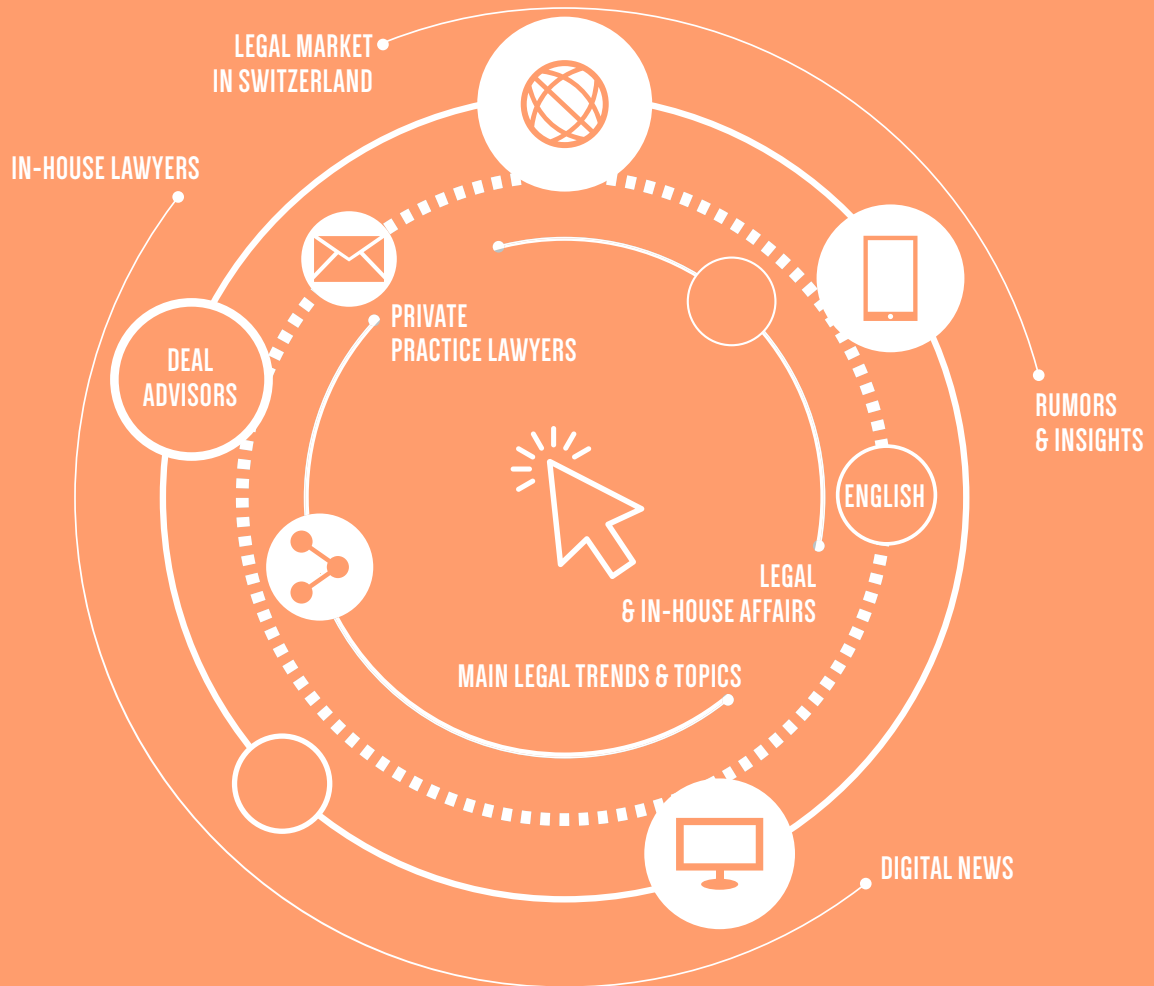


Alexander Lacher – Generali (Schweiz) Holding



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



www.legalcommunity.ch

In House Team of the Year BANKING AND FINANCE

BANCA DEL CERESIO

BANCA DELLO STATO DEL CANTON
TICINO

BANCA RAIFFEISEN DEL VEDEGGIO

CORNÈR BANCA

INTESA SANPAOLO PRIVATBANK (SUISSE)



Marco Camponovo - Cornèr Banca

In House Counsel of the Year BANKING AND FINANCE

PASCAL BAUMGARTNER
Valiant Bank

ALESSANDRO BIANCHI
Banca del Ceresio

TOM FISCHER
Zürcher Kantonalbank

FLAVIO SPAGNOLO
Cornèr Banca

RENATE WEY
Mirabaud Group



Alessandro Bianchi - Banca del Ceresio

In House Team of the Year HEALTHCARE, CHEMICAL AND PHARMA

CHEMO GROUP

FRESENIUS MEDICAL CARE

IBSA

NOVARTIS

ROCHE



Kees van Ophem - Fresenius Medical Care

**In House Counsel of the Year
HEALTHCARE, CHEMICAL AND PHARMA**

CLAUDIA BÖCKSTIEGEL
Roche

JULIE PENDER
Aimmune Therapeutics

XAVIER SCHOPS
Sonova Group

SHANNON THYME KLINGER
Novartis

KEES VAN OPHEM
Fresenius Medical Care



Shannon Thyme Klinger – Novartis

**In House Team of the Year
ENERGY AND TRADING**

AIL

AZIENDA ELETTRICA TICINESE

DITH

MET INTERNATIONAL

TRASTEEL INTERNATIONAL



Graham Donnell - DITH

**In House Counsel of the Year
ENERGY AND TRADING**

GRAHAM DONNELL
DITH

VINCENT MOHY
SOCAR Trading

HANSUELI SALLENBACH
Axpo Group

CHRISTOPHE ROBERT
Oryx Energies

FRANCK VERNIER
MET International



Franck Vernier – MET International

In House Team of the Year
FASHION, LUXURY AND DESIGN

AUDEMARS PIGUET

RICHEMONT

SWAROVSKI

SWATCH GROUP

VF CORPORATION



Nicolas Burgener - Audemars Piguet

In House Counsel of the Year
FASHION, LUXURY AND DESIGN

NICOLAS BURGNER
Audemars Piguet

ANDREA CASU
VF Corporation

PASCAL GENEAU
Ralph Lauren

ELENA MAURI
Ermenegildo Zegna

MURIELLE VINCENTI
PRADA Group



Elena Mauri - Ermenegildo Zegna

RISING STAR

ALESSIA ATTISANI
CNH Industrial



Alessia Attisani - CNH Industrial

I bond sostenibili potrebbero arrivare a 500 miliardi

di laura morelli

EMISSIONE GLOBALE DI SOCIAL BOND (MILIARDI DI USD)

2015	2,3
2016	2,2
2017	9,1
2018	11,9
2019	18,5
2020 End of Oct	71,9
2020 S&P Global Ratings Forecast	100

Fonte: Bloomberg/S&P Global Ratings

Il debito sostenibile a livello globale potrebbe raggiungere la cifra record di 500 miliardi di dollari, grazie alla spinta particolare dei social bond. È quanto emerge dall'ultimo report dell'agenzia S&P Global Ratings sul tema ESG, che evidenzia come la ragione di questo boom di emissioni sostenibili sia proprio il Covid-19.

Come emerge dalla tabella, il numero dei social bond emessi nel

mondo è andato crescendo anno dopo anno, ma nel 2020 il ricorso a questo strumento potrebbe essere favorito a causa degli shock economici generati dalla pandemia, che hanno ampliato le disuguaglianze esistenti in tutto il mondo portando a una maggiore richiesta di giustizia sociale nell'affrontare questa minaccia per la salute.

Se infatti, all'inizio della pandemia il Covid-19 era visto come un "grande livellatore" che colpiva tutti, ricchi

e poveri di ogni nazionalità, oggi è parso evidente come in realtà non abbia fatto altro che aggravare le molte ingiustizie già presenti a livello strutturale, cioè i crescenti divari in termini di salute, abitazioni, reddito e istruzione subiti dalle minoranze, dai più poveri e dalle donne.

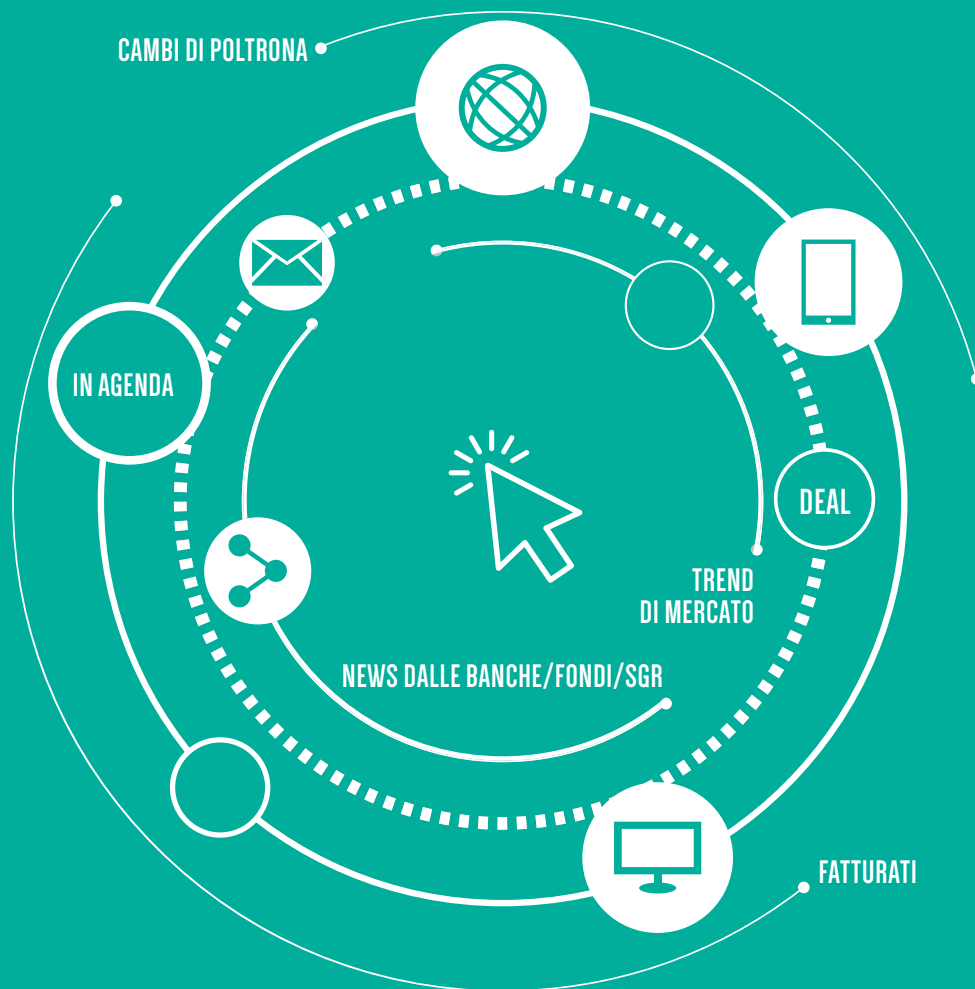
Parte della soluzione saranno i programmi governativi, sostenuti dal sistema finanziario attraverso appunto il ricorso ai social bond. S&P ha rilevato che governi, enti sovranazionali e società in questi mesi hanno già accelerato l'emissione di strumenti sostenibili, compresi i social bond le cui emissioni fino a ottobre sono aumentate di quasi quattro volte, arrivando a 71,9 miliardi di dollari rispetto ai livelli del 2019. Stando alla ricerca, finora questi bond hanno finanziato progetti di rafforzamento socioeconomico (30%), housing (21%), educazione (20%), infrastrutture essenziali (13%) e sanità (11%).

Entro quest'anno dunque le emissioni di questo tipo potrebbero avvicinarsi ai 100 miliardi di dollari mentre il totale delle emissioni di bond Esg potrebbe superare i 500 miliardi di dollari, in rialzo dai 341 miliardi dello scorso anno. 📈



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

JP MORGAN, UN PRESIDIO SULL'ITALIA

La banca Usa è sempre più attiva nel nostro Paese. La strategia è essere omnicomprensivi. *MAG* Intervista il Senior country officer Francesco Cardinali

di laura morelli



È la banca più grande al mondo, con quasi 4mila miliardi di dollari di patrimonio. È sinonimo di “multinazionale dei servizi finanziari”. Anche in Italia, e in particolare nell’investment banking, Jp Morgan è uno dei player più attivi al fianco delle grandi corporate, in cima ai ranking per numero e valore di operazioni. «Siamo stati advisor d’Intesa nell’acquisizione di UBI, siamo advisor di Atlantia nelle riflessioni strategiche su ASPI, siamo sole advisor di Sia nella fusione con Nexi, il che conferma il nostro posizionamento nei deal strategici», sottolinea **Francesco Cardinali**, Senior country officer di Jp Morgan in Italia dal 2018, in questa intervista dove racconta la sua view del mercato e la strategia della banca in Italia. Strategia che si basa sull’offerta di servizi a 360 gradi a una fascia diversificata di clienti.

A tal proposito, il gruppo ha da qualche tempo aperto, in Italia e in Europa, dei propri servizi di corporate e investment banking anche alle mid-cap, cioè quell’ampio bacino di realtà imprenditoriali con un fatturato dai 1,5 miliardi ai 200 milioni di euro e la necessità o volontà di realizzare operazioni straordinarie all’estero. «Siamo da sempre una banca presente e operativa al fianco dei grandi gruppi industriali, delle banche italiane e delle istituzioni – osserva Cardinali – ma da due anni copriamo anche un target di aziende, le mid cap italiane, in maniera più strutturata e continuativa».

Come?

Anche attraverso il lancio di una divisione chiamata Commercial Bank operativa ormai da oltre due anni e che ci consente di

affiancare le medie aziende nella loro attività *day by day*. In generale, siamo la banca americana da più tempo presente e attiva in Italia - prova ne è un'esposizione complessiva di più di 10 miliardi di dollari nei confronti di controparti italiane - e abbiamo puntato su un modello omnicomprensivo come Corporate & Investment Bank, Commercial Bank, Asset Manager e Private Bank. In questo modo possiamo servire il mercato italiano nella sua interezza e coprire una clientela comprende le grandi aziende, le banche, i private equity e gli investitori istituzionali ma anche le medie aziende, gli imprenditori e i clienti privati ultra high net worth. Siamo sulle grandi partite ma affianchiamo i clienti anche su operazioni strategiche più contenute.

Quali sono state le operazioni che avete seguito, in linea con questa strategia?

Siamo stati advisor di Intesa nell'acquisizione di UBI, siamo advisor di Atlantia nelle riflessioni strategiche su ASPI, siamo sole advisor di SiA nella fusione con Nexi. Abbiamo lavorato anche al fianco del gruppo Friedkin nell'acquisizione della AS Roma, di AGC nell'opa su Molmed oltre a Bain e Advent nella vendita di DepoBank. Lo scorso anno abbiamo affiancato Bracco nell'acquisizione di Blue Hearth Diagnostics nel Regno Unito,

L'OBIETTIVO DEL COMMERCIAL BANKING È DI SERVIRE LE IMPRESE CON UN FATTURATO DA UN MILIARDO E MEZZO IN GIÙ ARRIVANDO FINO A CIRCA 150-200 MILIONI DI EURO, CHE ABBIANO UNA PRESENZA O UN'OPERATIVITÀ GLOBALE E VOGLIANO INCREMENTARLA

un'operazione da circa 500 milioni di dollari dove abbiamo fornito il financing.

Quanti siete in Italia?

In Italia abbiamo un team di circa 180 persone, 40 delle quali dedicate al Cib e alla Commercial Bank. Siamo pertanto in grado di coprire il territorio e rispondere agilmente agli imprenditori che vogliono accedere al nostro network globale. Possiamo affiancare l'imprenditore che vuole ad esempio fare un'acquisizione in America o gestire i movimenti di liquidità intra gruppo in dollari o nelle altre valute. Qui sta il nostro valore aggiunto e il nostro punto di forza per la clientela sia mid-cap sia per le large cap.

Come ci si relaziona con gli imprenditori oggi? Cosa si propone loro per vincere la concorrenza?

Nel relazionarsi con un'azienda è importante conoscere bene la società e la famiglia che la guida e creare con gli imprenditori un rapporto di fiducia, con un orizzonte di medio-lungo termine. Jp Morgan si pone come una banca di relazione non di transazione, capace di offrire tutti i servizi, a 360 gradi, di cui la società ha bisogno. Poi occorre avere una specificità, che per noi consiste nell'essere internazionali ma con una forte presenza locale, molto radicata. La decisione di creare, al fianco della Corporate & Investment Bank tradizionale, la Commercial Banking va in questa direzione.

Quale è l'obiettivo di questa divisione?

L'obiettivo è quello di servire le imprese nella fascia mid-cap, con un fatturato da un miliardo e mezzo in giù arrivando fino a circa 150-200 milioni di euro, che abbiano una presenza o un'operatività globale e vogliano incrementarla. Per noi questo aspetto è fondamentale: grazie alla nostra struttura e alla nostra rete possiamo dare valore aggiunto a chi è presente oppure opera per ragioni commerciali fuori dall'Italia, in America e in Asia. Questa rappresenta da molti anni uno dei pilastri fondamentali della strategia di Jp

CI SONO IMPRESE ANCHE A GESTIONE FAMILIARE CHE POSSONO GIÀ VALUTARE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS INTERNAZIONALI COME UN'AGGREGAZIONE O UN'APERTURA DEL CAPITALE AL PRIVATE EQUITY PER UN SUPPORTO FINANZIARIO E MANAGERIALE



FRANCESCO CARDINALI

Morgan negli USA; due anni fa si è deciso di espanderne la presenza sui mercati internazionali, in tutta Europa, Italia compresa, e in Asia e in America Latina. Nel nostro Paese, in particolare, questa divisione ha un team dedicato di dieci persone, la metà delle quali provenienti da altri dipartimenti di in Jp Morgan e l'altra proveniente da realtà esterne, a conferma dell'investimento e dell'impegno della banca in questa direzione.

Che attività svolgere?

La nostra Commercial Bank si occupa delle aziende mid cap a tutto tondo: dall'attività *day to day* di tesoreria, cash management e treasury services fino all'advisory strategico e straordinario, dall'm&a alla quotazione fino al ricorso al debito, in linea con quanto già svolto dal Corporate & investment Banking. Per Jp Morgan è un motore di crescita importante nel medio lungo termine, considerato il vasto tessuto imprenditoriale italiano, fatto in larga misura da società con una forte propensione all'export e operatività globale.

Come vede l'attività m&a nel prossimo futuro?

Sarà un mercato molto attivo. La pandemia continuerà a portare a ulteriori cambiamenti nelle strategie delle imprese, le quali dovranno necessariamente valutare se e come cambiare il proprio modello di business. Ci sono aziende in settori Covid *resilient* con una buona posizione di cassa che avranno forza e liquidità per fare acquisizioni, altre invece dovranno focalizzarsi sul core business dismettendo le partecipazioni meno strategiche, mentre altre ancora punteranno a consolidarsi tramite fusioni.

Le medie aziende italiane sono pronte per affrontare questi trend?

Ritengo di sì. Ci sono imprese anche a gestione familiare che possono già valutare opportunità di business internazionali come un'aggregazione oppure un'apertura del capitale all'ingresso di private equity per un supporto finanziario e manageriale. Per citarne una, l'operazione su cui

>>>

stiamo lavorando che ha visto l'ingresso di Bc Partners in Ima è significativa in quanto il fondo apporta ulteriori capitali e professionalità in una società già proiettata verso una forte crescita.

I private equity sono sempre più i protagonisti del mercato, soprattutto in Italia...

I fondi, compresi i family office, in questo momento hanno liquidità elevata e sono ulteriormente facilitati di tassi bassi per operazioni finanziamento. Di conseguenza devono necessariamente investire e trovano nelle grandi e medie società italiane degli ottimi target.

Rispetto al passato, l'Italia è ancora più appetibile per gli investitori internazionali nonostante le incertezze e regole come la Golden power?

La Golden power risponde a logiche corrette che sono state sollevate durante la prima ondata della pandemia, ma restiamo un'economia di mercato e non ho avuto percezione che l'interesse di aziende o investitori esteri per gli asset in Italia sia diminuito per questo motivo, anzi. Le operazioni di quest'anno lo dimostrano.

Quale scenario dobbiamo aspettarci invece sul fronte debt capital market?

Il mercato è stato molto vivace: da un lato molti emittenti hanno approfittato di una finestra di mercato positiva per emettere nuovi titoli o rifinanziare; dall'altro gli investitori, forti di una liquidità elevata, hanno guardato con attenzione alle opportunità sul mercato. Di conseguenza ci sono state tante emissioni e di tutti i tipi, dai senior agli ibridi, come quello che abbiamo seguito per Enel, tra l'altro primo ibrido perpetuo in Italia di sempre, fino a strumenti convertibili come quelli che abbiamo emesso per Falck Renewables, primo green convertible in Italia, e per Nexi.

Essere green quanto è importante?

Il filone green e la sostenibilità in senso ampio, sono aspetti sempre più rilevanti per aziende e investitori, non solo nel debito ma anche nell'equity. Oggi esiste un nuovo pool di investitori che, per statuto, deve

Transazioni chiave di J.P. Morgan in Italia (M&A)

1.

FUSIONE PER INCORPORAZIONE DI SIA IN NEXI (€15+ MLD) – OTTOBRE 2020 (ANNUNCIO)

2.

ACQUISIZIONE DA PARTE DI INTESA SANPAOLO DI UBI BANCA (€5,5 MLD) – FEBBRAIO 2020 (LANCIO)

3.

ACQUISTO DI UNA MINORANZA IN SIAS DA PARTE DI ASTM NEL CONTESTO DI UNA RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE (C.€5,4 MLD) – GENNAIO 2020 (CLOSING)

4.

ACQUISIZIONE DI BORSA ITALIANA DA PARTE DI EURONEXT (€4,3 MLD) – OTTOBRE 2020 (SIGNING)

5.

TAKE-PRIVATE DI IMA (€3,7 MLD) – LUGLIO 2020 (ANNUNCIO)

6.

ACQUISIZIONE DA PARTE DI THE FRIEDKIN GROUP DI UNA QUOTA DI C.87% IN AS ROMA (C.€600 MLN) – AGOSTO 2020 (ANNUNCIO)

7.

VENDITA DI DEPOBANK DA PARTE DI EQUINOVA (HOLDING COMPANY DETENUTA DA ADVENT, BAIN CAPITAL E CLESSIDRA) A BANCA FARMAFACTORING (C.€300 MLN – PUBLIC INFO) – MAGGIO 2020 (SIGNING)

8.

ACQUISIZIONE DEL 100% DELLE AZIONI DI MOLMED DA PARTE DI AGC (C.€240 MLN) – MARZO 2020 (ANNUNCIO)

Transazioni chiave di J.P. Morgan in Italia (ECM / DCM)

1.

EMISSIONE DI C.€16 MILIARDI DI BTP / TAP DA PARTE DELLA REPUBBLICA ITALIANA (€16,0 MLD) – APRILE 2020 (LANCIO)

2.

EMISSIONE DI €8 MILIARDI DI BTP DA PARTE DELLA REPUBBLICA ITALIANA (€8,0 MLD) – OTTOBRE 2020 (LANCIO)

3.

CONCESSIONE DI UNA SDG-LINKED BRIDGE FACILITY DA €5 MILIARDI PER ENEL (€5,0 MLD) – MAGGIO 2020 (LANCIO)

4.

CONCESSIONE DI UNA BRIDGE FACILITY DA €3,2 MILIARDI A BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA (€3,2 MLD) – LUGLIO 2020 (LANCIO)

5.

EMISSIONE DI €1,5 MILIARDI DI BOND DA PARTE DI INTESA SANPAOLO (€1,5 MLD) – AGOSTO 2020 (LANCIO)

6.

EMISSIONE DI CONVERTIBLE BOND DA \$1,5 MILIARDI DA PARTE DI STMICROELECTRONICS (\$1,5 MLD) – LUGLIO 2020 (LANCIO)

GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI VOGLIONO
CAPIRE COME L'ITALIA INTENDERÀ SFRUTTARE
LE RISORSE EUROPEE IN ARRIVO. I TEMI E GLI
AMBITI DI INTERVENTO LI CONOSCIAMO, SERVE
UN PIANO CONCRETO PER POTERLE SFRUTTARE

investire parte della liquidità del fondo in investimenti che rispondano a criteri ESG quindi mi aspetto una crescita ulteriore di questo tipo di strumenti. Con Enel, siamo stati i pionieri di un nuovo strumento a livello mondiale: il Sustainability Linked Bond in cui si lega il profilo finanziario della cedola dell'obbligazione ad obiettivi strategici ESG, cioè la cedola aumenta se questi obiettivi non sono raggiunti. Con lo stesso principio ad aprile abbiamo sottoscritto una linea di credito di 5 miliardi di euro ad Enel legandola agli stessi obiettivi ESG, così come nel Sustainability Linked Bond emesso in sterline abbiamo eseguito il primo ESG Cross Currency Derivative a livello mondiale, legandolo al raggiungimento di obiettivi ESG sia per l'emittente che per Jp Morgan.

Più dolente è invece la situazione dell'equity capital markets...

Abbiamo visto una sola Ipo in Italia quest'anno (sul listino principale, ndr); tuttavia va detto che a livello europeo anche questo mercato si è riaperto. Dall'inizio dell'estate ad oggi, ad esempio, abbiamo assistito ad almeno una ventina di quotazioni in Europa. Questo trend positivo coinvolgerà anche l'Italia; almeno due o tre operazioni sono già in pipeline e gli investitori rimangono a mio avviso totalmente disponibili a investire in aziende italiane globali, con un forte management e capaci di produrre valore soprattutto in settori resilienti al Covid. C'è un aspetto però importante che gli investitori istituzionali vogliono capire...

Quale?

Come l'Italia intenderà sfruttare le risorse europee in arrivo. I temi e gli ambiti di intervento li conosciamo, serve un piano concreto per poterle sfruttare. E se riusciamo a farlo, a incanalare bene queste risorse, la credibilità del Paese aumenterà così come il flusso di investimenti da parte di investitori istituzionali, facilitando anche operazioni più complesse come le Ipo. 🇮🇹



STATO IMPRENDITORE

A TEMPO DETERMINATO

Il convegno "Finanza e sistema Paese un anno dopo – Come la crisi Covid ha mutato l'idea del ruolo dello Stato nell'economia" ha aperto la seconda edizione della Financecommunity Week. Interventi di altissimo profilo e tanti temi *caldi* sul tavolo

La presenza dello Stato nell'economia e nelle imprese è indispensabile in questa fase storica, segnata da una recessione provocata dalla pandemia da coronavirus Covid-19, ma deve essere temporanea e inquadrata nell'ambito delle regole europee. È il coro praticamente unanime – sebbene con sfumature diverse – emerso dalla conferenza di apertura della seconda edizione della **Financecommunity Week**, intitolata "Finanza e sistema

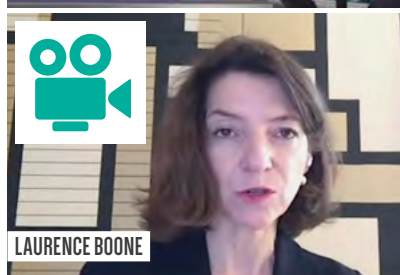
»»

Paese un anno dopo – Come la crisi Covid ha mutato l'idea del ruolo dello Stato nell'economia".

Ad aprire i lavori è stato

Aldo Scaringella, managing director di LC Publishing Group e Iberian Legal Group.

Quindi la parola è passata a **Laurence Boone**, chief economist dell'Ocse, che ha definito un'ottima notizia l'annuncio sull'efficacia del vaccino prodotto da Pfizer, ma ha puntualizzato come l'outlook economico per il prossimo anno non cambi, dato ci vorrà tempo per distribuirlo e perché immunizzi la popolazione. Poi, però, ha aggiunto Boone, «l'economia mondiale registrerà un grande rimbalzo, perché le strutture produttive sono intatte», dato che quella determinata dal virus è un'inusuale recessione causata da un fattore esogeno e imprevisto.



LE LEZIONI DELL'EMERGENZA SANITARIA

La situazione sanitaria ha fatto chiaramente da sfondo alla mattinata di interventi. Facendo un salto in avanti rispetto all'ordine cronologico, è stato soprattutto **Domenico Arcuri**, commissario straordinario del governo all'emergenza Covid e amministratore delegato di Invitalia, a soffermarsi sugli aspetti più propriamente medico-sanitari della pandemia, ovviamente in chiave economica. Arcuri ha snocciolato le cifre sui posti letto in terapia intensiva, sottolineando che attualmente non c'è pressione: «In Italia a marzo c'erano 5.179 posti letto di terapia intensiva totale, in Germania 30mila. Al picco dell'emergenza c'erano oltre 7mila ricoverati Covid in terapia intensiva. Oggi abbiamo circa 10mila posti letto e arriveremo a 11.300 posti in terapia intensiva. Oggi non c'è pressione su questi reparti». Arcuri ha rivendicato il lavoro svolto dalla task force da lui guidata, non mancando di polemizzare con quei giornali che ironizzano sui banchi a rotelle: «In tre mesi abbiamo comprato e distribuito 2,4 milioni di banchi in 18mila istituti scolastici: equivalgono alla produzione di dodici anni. Il coronavirus è stata l'occasione per rinnovare le attrezzature scolastiche, definire le quali desuete è far loro un complimento».

Arcuri, poi, ha rimarcato che negli ultimi trent'anni la scuola e la sanità non sono state priorità del Paese; di conseguenza, in poco tempo è stato fatto un lavoro straordinario: «In quattro mesi

siamo passati da zero ad almeno 30 milioni di mascherine prodotte al giorno e abbiamo più che raddoppiato le attrezzature per la terapia intensiva».

Il commissario ha evidenziato che l'Italia è «uno Stato federalista di fatto, anche se qualche volta facevamo finta che così non fosse». E, dopo aver notato che «il mondo dopo il virus non sarà mai più come era quando è arrivato», ha lanciato l'invito a imparare da questa emergenza per fare un passo indietro rispetto ai trend degli ultimi trent'anni: «Abbiamo pensato un po' troppo allo stato patrimoniale e troppo poco al conto economico. Abbiamo giustamente pensato di avere troppo debiti e trascurato l'evidenza che non c'è modo migliore di far crescere i ricavi per ripagare i debiti». Insomma, nel mondo post-Covid istruzione e sanità dovranno tornare a essere pilastri dell'architettura dello Stato. Arcuri ha concluso con una nota piuttosto amara: «Non ho combattuto solo contro il virus, contro l'informazione, contro l'ansia e il sapore della strategia, ho combattuto innanzitutto contro il tempo, che non avevamo. E siamo stati decentemente capaci. Spero che i cittadini, tutti, smettano di considerare il tempo una variabile indipendente, perché il successo passa anche e soprattutto dal considerare il tempo una variabile critica».

LO STATO NELL'ECONOMIA? UNA NECESSITÀ

Passo indietro e torniamo al racconto cronologico del convegno. **Paolo Gentiloni**, commissario europeo per

NPL IBERIA

26 November 2020
VIRTUAL

Meet & chat by video conference with
companies active in the Iberian market

Sponsors



The logo for idealista, consisting of the word "idealista" in a white, lowercase, sans-serif font on a bright yellow rectangular background.



Media Partners



l'Economia, ha posto l'accento sul fatto che «il ruolo dello Stato nell'economia non può che essere accresciuto, lo impone la pandemia». L'ex premier italiano ha ricordato che a Bruxelles ai primi di novembre erano giunte richieste di deroga alle regole sugli aiuti di Stato per 2.960 miliardi, di cui oltre la metà formulate dalla Germania, mentre Francia e Italia hanno avanzato richieste pari al 15% ciascuna, ma «il volume di fuoco autorizzato è ancora in larga misura disponibile e utilizzabile. La Spagna è il Paese che l'ha utilizzato di più rispetto alle richieste».

Gentiloni ha aggiunto: «Non dobbiamo avere diffidenza nei confronti della reazione, rapida e necessaria, pubblica e degli Stati. Al tempo stesso non possiamo affidarci alla mano invisibile del mercato, ma dobbiamo fare attenzione a non affidarci troppo alla mano ben visibile dello Stato. I limiti ci devono essere, perché l'intervento pubblico non fa miracoli, non può sostituirsi ai mercati e deve coniugarsi con una dimensione europea».

Le parole di Gentiloni sul ruolo dello Stato nell'economia sono risuonate in diversi interventi che si sono alternati nel corso della mattinata. **Carlo Cottarelli**, direttore dell'Osservatorio Conti

Pubblici Italiani, ha tracciato una linea di confine: «La mia visione è che non si deve andare al di là di un limite. Soprattutto non deve farlo uno Stato che non riesce a fare molto bene quello che dovrebbe fare, ovvero giustizia, sanità, infrastrutture e ci metterei anche le buche nelle strade».

Roberto Sambuco, partner di vitale & co., ha parlato di «uno sforzo necessariamente collettivo» per uscire dalla crisi attuale. E invece, «ho la sensazione che non stia accadendo, non vedo le intelligenze migliori del Paese che discutono. Vedo molte discussioni ministeriali. Manca senso e strategia. Mi chiedo se si colga la portata del momento storico». Il banker ha invitato a uscire dal dualismo liberismo/statalismo ed essere pragmatici: «Lo Stato c'è, ci deve essere, ma la pervasività distorsiva non deve essere permanente». Il pubblico «non deve salvare le imprese, penso ad Alitalia e Mps, agli interventi originali in Sammontana e Cornigliani: non deve accadere, rischia di avere un riverbero negativo». Sambuco è stato *tranchant*: «Pensare che lo Stato sia più efficiente del mercato sarebbe un errore storico madornale».

Il partner di Vitale & Co. Ha



PAOLO GENTILONI



CARLO COTTARELLI



ROBERTO SAMBUCCO

evidenziato che pubblico e privato devono «camminare assieme», in particolare nelle infrastrutture strategiche. E ha parlato di «Cdp giustamente protagonista». Chiamato in causa a più riprese, **Fabrizio Palermo**, amministratore delegato e direttore generale di Cassa Depositi e Prestiti, ha chiuso la giornata con un discorso incentrato sul ruolo del gruppo a sostegno delle imprese e dell'economia, rivendicando il fatto che, per quanto partecipata dal Mef, Cdp «nell'economia agisce come soggetto privato». Palermo ha pronosticato un ruolo futuro di Cdp nello sviluppo del Paese, sostenendo le infrastrutture e i trasporti, preannunciando il lancio di «un nuovo fondo dedicato a social, student e senior housing».

La partnership pubblico-privato negli investimenti è stata richiamata anche da **Silvia**



PRIMA TAVOLA ROTONDA



FABRIZIO PALERMO



SILVIA MERLER



CORRADO PASSERA



GIUSEPPE CASTAGNA

nella logica della distribuzione a pioggia di aiuti e che non si diventi concorrente di chi alloca per mestiere capitali». Secondo Passera, l'Italia «deve imparare da Israele, dove lo Stato è un acceleratore, un facilitatore, un *booster* dell'attività di investimento». E ancora: «Dobbiamo attirare i fondi esteri, non allontanarli. C'è un grande ruolo per le Amc private e pubbliche, ma vale la regola europea che il pubblico intervenga dove c'è fallimento di mercato».

NON PERFORMING, UN'ONDATA CHE SI PUÒ EVITARE

Passera ha affermato che «la prossima ondata di cattivo credito può essere grande o piccola a seconda delle decisioni che prenderemo: sarebbe pazzesco finire in una depressione economica con 300 miliardi a disposizione». Il tema dei crediti non performing è stato al cuore delle parole pronunciate da **Giuseppe Castagna**, amministratore delegato di Banco BPM: «Le regole Eba ci impongono di evidenziare

fin da subito la situazione di deterioramento di un credito, quindi non possiamo più aiutare un'azienda che ha una difficoltà temporanea di liquidità. È un fatto gravissimo» per i settori che soffrono per via del Covid. Castagna, quindi, ha chiesto un quadro normativo che consenta alle banche di aiutare le imprese a superare questa fase complessa, prorogando le moratorie sui crediti e i finanziamenti garantiti. Invece, ha proseguito il numero uno di Banco Bpm, «da gennaio le regole si restringeranno, cambierà la definizione di default». Per Castagna, «un'altra misura a cui mettere mano è il *calendar provisioning*». A suo giudizio, «ci vogliono interventi politici, che facciano capire che in momenti di difficoltà sarebbe importante» congelare le regole europee, che invece sono rigide. Diversamente, il rischio è che l'economia, che «sta tenendo botta» durante la seconda ondata del virus, sia depressa dalle regole. «Non è scontato che avremo una marea di crediti problematici in più», ha notato Castagna. «Non c'è un problema di cattiva gestione delle banche e delle aziende, c'è una crisi esogena legata alla pandemia. Prima di fare ipotesi sull'ammontare bisogna evitare

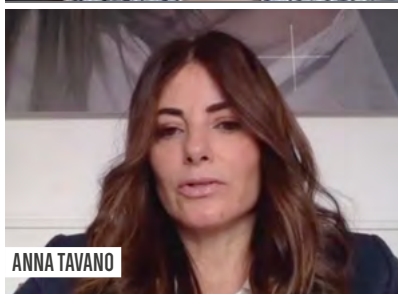
Merler, head of research di Algebris Policy Forum, che ha puntato l'indice sul «rischio che l'investimento pubblico sia sostitutivo del privato».

Corrado Passera, amministratore delegato di illimity, ha ricordato le cose fatte bene dal governo, in particolare le garanzie di Sace sui prestiti, e la grande opportunità rappresentata dai circa 300 miliardi che potranno essere destinati agli investimenti, in particolare nelle infrastrutture. Ma, ha proseguito, «lo Stato è già troppo presente. Vedo con favore un ruolo nei grandi progetti strategici nazionali, ma è importante che non si entri





STEFANIA BARIATTI



ANNA TAVANO



JEAN PIERRE MUSTIER



FABRIZIO PAGANI



MARCO SIRACUSANO



MARCO BENTIVOGLI

di formare i crediti problematici. Non voglio rinunciare all'idea che si possa fare qualcosa prima».

Stefania Bariatti, of counsel di Chiomenti e membro del cda di BNL, ha rilanciato il tema di una revisione delle regole europee in materia di politiche del credito: «Ci vorrebbe un ripensamento dell'Eba sulla classificazione delle moratorie e sulla definizione di default. Bisogna convincere le autorità che qualcosa va fatto. La Bce ci ha dato una gran mano, ma c'è bisogno di un tagliando delle regole».

Anna Tavano, head of global banking Italy di Hsbc, è tornata sul tema dell'intervento dello Stato nell'economia, che ha definito «necessario» per affrontare «una delle crisi più complesse dell'ultimo secolo». Secondo Tavano, occorre «proteggere le aziende» che stanno risentendo maggiormente delle conseguenze economiche della pandemia da «potenziali scalate». Ma non bisogna soltanto giocare in difesa: lo Stato, ha detto la banker, può agevolare la nascita di campioni nazionali in grado di competere a livello europeo.

In materia di non performing, Tavano si è chiesta retoricamente: «Forse i tempi non sono maturi per trovare un'intesa condivisa su una bad bank europea o più bad bank nazionali?».

MUSTIER: PASSAPORTO FRANCESE, CUORE ITALIANO

Insolita, e per certi versi sorprendente, la testimonianza di **Jean Pierre Mustier**, group chief executive officer di UniCredit, che ha incentrato il

suo intervento su un parallelo fra il ruolo dello Stato nell'economia in Francia e in Italia. Partendo da una confessione personale: «Il mio passaporto è francese, ma il mio cuore è in Italia». Mustier ha posto l'accento sul ruolo cardine del pubblico a Parigi, mentre nel nostro Paese prevale lo spirito d'iniziativa: «Il sogno di un francese è lavorare per l'amministrazione pubblica, il sogno di un italiano è essere un imprenditore».

Il numero uno di UniCredit ha lodato Cdp e il governo italiano per aver reagito con prontezza alla crisi, svolgendo un ruolo proattivo. E ha rivendicato il ruolo chiave delle banche, che «sono parte della soluzione».

Fabrizio Pagani, global head of economics and capital market strategy di Muzinich & Co., si è soffermato sul tema della liquidità congelata sui conti correnti bancari, tema che «è comune a tutti i Paesi europei». Come gestire questo problema? «La prima ricetta è non tassarlo, togliere anche lo spettro, l'ombra di qualsiasi forma di patrimoniale», si è risposto. Sul tema di come far arrivare il risparmio all'economia reale, e così accelerare la ripresa, Pagani ha detto che occorre «lavorare attorno ai Pir alternativi, che il governo non ha spiegato bene». In materia di evoluzione del risparmio, **Marco Siracusano**, amministratore delegato di PostePay, ha descritto la trasformazione del gruppo in un leader dei pagamenti digitali, «senza dimenticare la fisicità e la territorialità di Poste».

Da ultimo, **Marco Bentivogli**, coordinatore di Base Italia, ha affermato che «il lavoro agile, anzi intelligente, impone di ripensare l'organizzazione aziendale e gli spazi per il lavoro». (m.g.).



FINANCECOMMUNITY AWARDS

6[^] Edizione

WEB EDITION 23.11.2020

I VINCITORI SU DALLE ORE 19.00

Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

大成 DENTONS



Gatti Pavesi Bianchi



GT GreenbergTraurig
Santa Maria

LATHAM & WATKINS



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

MAISTO E ASSOCIATI

Morpurgo e Associati
Studio Legale

orrick

**+simmons
simmons**

Sponsors



#FinancecommunityAwards 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



Giuseppe Abatista
Group Tax Director, Deputy Planning & Control Director,
Salvatore Ferragamo



Alessandro Asperti
Country Head - Italy & Greece,
Cubico Sustainable Investments



Manuel Barreca
Group Chief Financial Officer,
Nine Trees Group



Riccardo Bonalumi
Senior Vice President Group Companies Business Governance and Development,
FINCANTIERI



Igor Calcio Gaudino
Chief Strategy Officer,
Cultraro Group



Barbara Cavaleri
Finance Director,
Vodafone



Stefano Della Valle
Chief Operating Officer – Central Group Europe,
Rinascente



Marco Dimauro
Chief Financial Officer,
Cioccolatitaliani Group



Marco Fantoni
Managing Director/CFO,
Optima Italia



Andrea Fradagrada
Partner,
Inexo



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



Gianluca Iuliano
Head of Corporate Finance & Business Development,
Fininvest



Marco Maggi
Business Development Manager,
Gruppo Sanpellegrino



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



Andrea Marinoni
Senior Partner,
Roland Berger



Roberto Micoli
Group Head of Finance,
Falck Renewables



Valentina Montanari
Group CFO,
Gruppo FNM



Gian Marco Nicelli
CEO,
Vulcano



Michele Pedemonte
Head of Finance,
ERG



Alessandro Pedone
Amministratore Delegato – CEO,
Gruppo Servizi Associati



Patrick Pircher
Head of Finance,
FRI-EL GREEN POWER



Francis Ravano
Head of Structured Finance,
ERG



Massimo Sala
Group CFO,
Trevi Finanziaria



Eleonora Tortora
CFO ed Investor Relator,
Gruppo PLT energia



Graziano Verdi
Amministratore Delegato,
Italcac Group

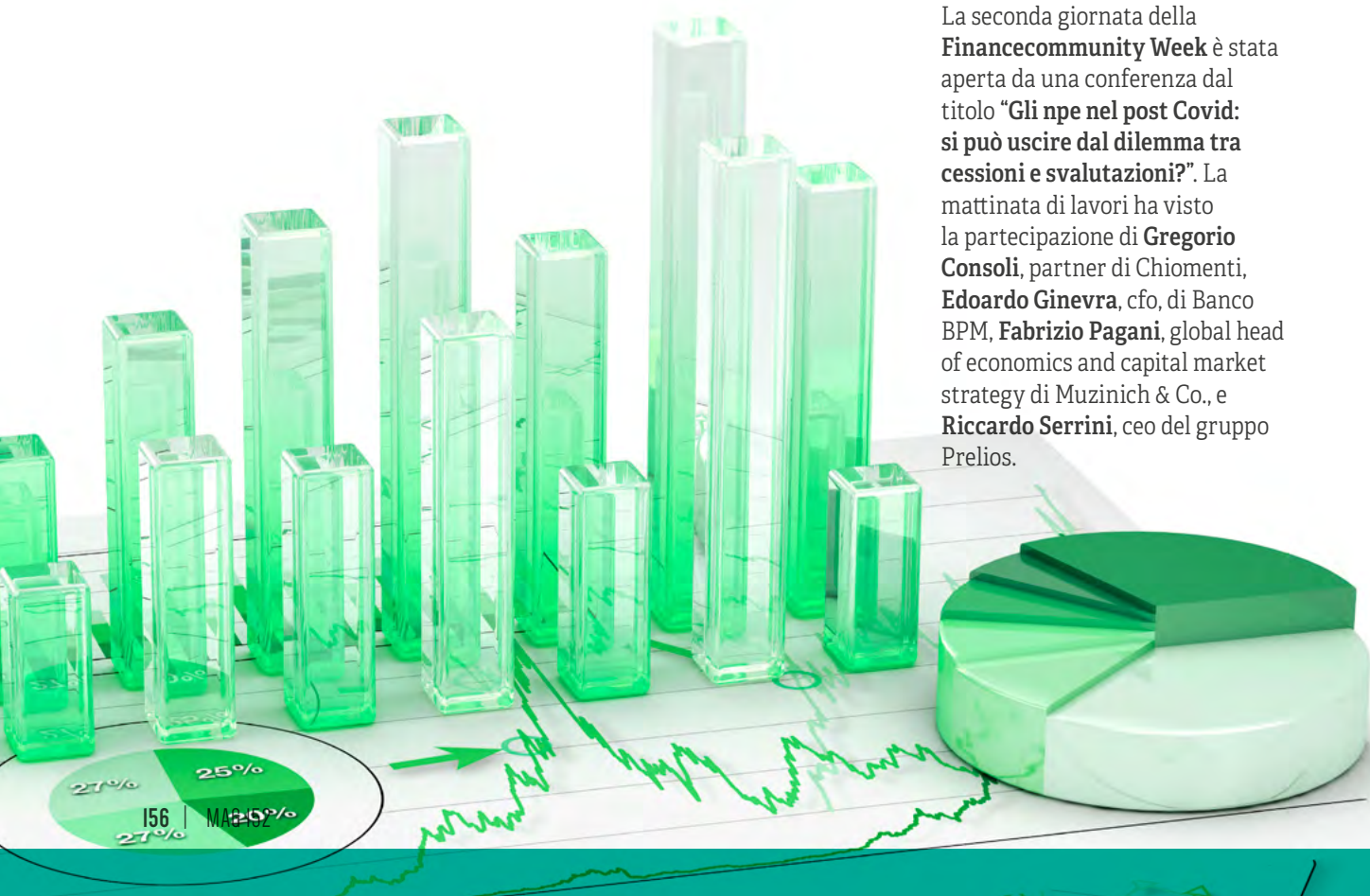
NON PERFORMING, FERMARE LO TSUNAMI POST-COVID

Il dibattito nella seconda giornata della Financecommunity Week. Tutti concordi nel dire che, prima di fasciarci la testa e pensare a come arginare la tempesta, possiamo impedire si formi

di massimo gaia

Non verremo travolti da una nuova ondata di non performing exposures (npe), a patto di estendere le misure di garanzia sui crediti, varate dal governo italiano all'inizio dell'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da coronavirus Covid-19, e, soprattutto, se Unione Europea e Bce eviteranno di far scattare degli automatismi regolatori che rischiano di penalizzare le banche e, di conseguenza, l'intero sistema economico.

La seconda giornata della **Financecommunity Week** è stata aperta da una conferenza dal titolo **"Gli npe nel post Covid: si può uscire dal dilemma tra cessioni e svalutazioni?"**. La mattinata di lavori ha visto la partecipazione di **Gregorio Consoli**, partner di Chiomenti, **Edoardo Ginevra**, cfo, di Banco BPM, **Fabrizio Pagani**, global head of economics and capital market strategy di Muzinich & Co., e **Riccardo Serrini**, ceo del gruppo Prelios.



NPE, UNA NUOVA ONDATA SI PUO' EVITARE

I partecipanti hanno ripreso a tessere il *fil rouge* che era stato dipanato nella conferenza di apertura dedicata a finanza e sistema Paese, in particolare da **Giuseppe Castagna**, amministratore delegato di Banco Bpm, e da **Corrado Passera**, fondatore e amministratore delegato di illimity, ovvero non è scontato, non è inevitabile, che il sistema finanziario italiano verrà squassato da un nuovo tsunami di npe. Ginevra, riprendendo quanto detto il giorno precedente da Castagna, ha invitato innanzitutto il governo a fare chiarezza sulla proroga, almeno sino a giugno dell'anno prossimo, della moratoria sui crediti e delle garanzie sui prestiti. In secondo luogo, Ginevra ha sottolineato con amarezza che, «stante l'attuale quadro di regole europee, le banche saranno costrette», a introdurre la nuova definizione

di default e a implementare il *calendar provisioning* della Bce. Le conseguenze, paradossali in questa fase storica, saranno potenzialmente terribili per le aziende in crisi di liquidità, perché non potranno ricevere nuovo credito e verranno classificate nel girone dantesco dei cattivi pagatori.

C'è il rischio, ha notato Ginevra, che la nuova definizione di default faccia scattare «meccanismi molto severi» a cui si aggiunge il *calendar provisioning*, che «ti costringe a svalutare con percentuali sempre crescenti». Il cfo di Banco Bpm ha lamentato che «ci troviamo a dover gestire vincoli regolamentari pensati in altri contesti, che ora rischiano di accentuare la crisi». L'ambiente regolamentare non è *friendly* e spinge gli istituti di credito a cercare di «aggirare la nuova ondata», affinando e migliorando i sistemi di monitoraggio del credito performing «per evitare di trovarci ad avere sorprese negative». Sebbene ancora non sia stata ufficializzata, le banche

considerano assodata la proroga delle moratorie sui crediti almeno sino al giugno prossimo. Consoli ha ripreso il tema della presunta inevitabilità di una nuova ondata di npe. Le predizioni – più che stime –, sono state formulate, tra gli altri, da Intrum (circa 100 miliardi di crediti deteriorati in più nei prossimi 12-24 mesi), Banca Ifis (uno stock di npe che salirà l'anno prossimo a 385 miliardi dagli attuali 330 miliardi) e PwC (tra 60 e 100 miliardi di nuovi *inflow* di npe nei prossimi 18 mesi). Il dilemma, ha notato il partner di Chiomenti, «offre due soluzioni, ma nessuna è veramente soddisfacente: svalutare il credito oppure cederlo. Sono davvero queste le alternative? Crediamo che ci siano sistemi che evitano una nuova ondata di non performing». Consoli ha citato la misura prevista dal disegno di legge di bilancio, che prevede la possibilità di utilizzare le garanzie sui prestiti fornite da Sace e dal fondo centrale di garanzia anche



sull'indebitamento esistente dei creditori in bonis, che consentirebbe – una volta ovviamente tradotta in legge – di ridurre il costo del debito o allungarne la scadenza, «permettendo alle aziende di avere più tempo per assorbire l'impatto della pandemia e alle banche di beneficiare di una garanzia statale».

Pagani ha inquadrato la situazione italiana nel contesto europeo, sottolineando che, come emerge da diversi indicatori macro, la crisi economica è meno grave di quanto ci si potesse attendere. In particolar modo, ha aggiunto l'economista di Muzinich, ci sono settori che hanno retto molto bene e alcuni persino hanno tratto giovamento dalla pandemia. D'altro canto, ha affermato Pagani, l'economia «è un po' sospesa» perché non stanno funzionando in modo normale il mercato del credito, per effetto delle moratorie, e il mercato del

lavoro, come conseguenza della cassa integrazione e del blocco dei licenziamenti. Però, Pagani ritiene che oggi «il tessuto delle pmi italiane sia molto più maturo» rispetto alla crisi del 2008; pertanto, «forse avremo delle sorprese positive sulla capacità delle pmi di ripagare il debito». Ci saranno, invece, probabilmente molti casi di fallimenti fra gli esercizi commerciali, ma stiamo parlando di realtà più piccole e che spesso hanno rapporti diversi con le banche rispetto alle aziende. «Lo stato di salute dell'economia sembra abbastanza solido», ha proseguito l'economista. «E il risparmio delle famiglie è impressionante, un miliardo al giorno in più sui conti correnti».

FOCUS SUGLI UTP, GACS DA ESTENDERE

Serrini ha ricordato la differenza sostanziale fra

npl, che sono crediti di realtà fallite e dunque oggetto di liquidazione, e utp, dietro ai quali ci sono aziende ancora vive. Per quanto riguarda gli npl, l'attività di recupero – già resa difficile in Italia dai tempi dei fallimenti: otto anni in media, ma che in certi tribunali arrivano a vent'anni – è stata complicata quest'anno dalla chiusura dei tribunali per via del lockdown fra marzo e maggio, nonché dalla pausa estiva fra fine luglio e inizio settembre. Chi gestisce un credito classificato come utp, ha ricordato Serrini, ha come obiettivo «accompagnare l'azienda al ritorno in bonis, e noi l'abbiamo fatto con circa 400 aziende quest'anno». Il numero uno di Prelios ha sottolineato il paradosso che le aziende classificate in utp faticano ad accedere agli aiuti pubblici, mentre «è quando si sta male che si ha bisogno del pronto soccorso». Serrini ha rilanciato la necessità che lo strumento



delle garanzie pubbliche sui crediti non performing, la cosiddetta gacs, venga prorogato ed esteso agli utp. Anche Pagani – che faceva parte del ministero guidato da **Pier Carlo Padoan** che elaborò l'idea della gacs e trattò con Bruxelles per ottenere il via libera – ha rivendicato la bontà di uno strumento che, di fatto, ha ricreato un mercato delle cartolarizzazioni e, più in generale, ha messo in mot Amco o le transazioni sui non performing. Uno strumento, ha ricordato Serrini, che «ha aiutato il sistema bancario a deleveraggiare quasi 80 miliardi di npl, che è stato copiato dalla Grecia e penso che verrà utilizzato in altri mercati, ha funzionato molto bene».

Interpellato sulle transazioni di portafogli – che quest'anno sono state chiaramente limitate dalla pandemia: secondo i dati dell'**Osservatorio Nazionale NPE Market**, tra gennaio e settembre ci sono state 278 operazioni di cessione di crediti deteriorati, per un ammontare di 12,3 miliardi di euro in termini di *gross book value* – e sull'impatto che avrebbe avuto la partecipazione di Amco, soggetto controllato dal Tesoro, ad alcune gare, Serrini ha puntualizzato che, in quanto management company, Prelios gestisce crediti di terzi e poco importa quale natura abbiano, ma certo nelle transazioni di portafogli utp, dove servono iniezioni sostanziose di capitali, «se interviene un investitore che ha un costo del capitale inferiore, come Amco, fa impaurire gli investitori opportunistici, che sono

globali: se vedono condizioni non adatte, vanno da un'altra parte». Insomma, attenzione a non far scappare altrove gli investitori esteri dotati di capitali da destinare al sostegno delle imprese.

BENE BAD BANK, MA CHE NON SIA ELEMENTO DISTORSIVO

Una parte del dibattito è stata dedicata al tema della bad bank, ipotesi caldeggiata dalla Banca d'Italia e che in sede europea viene commentata in modo contraddittorio e disomogeneo. Consoli è tornato ad affermare che la bad bank può essere parte della risposta al dilemma: «Bisogna ridurre l'afflusso di crediti non performing, mettere in campo strumenti di intervento straordinario, non creare distorsioni attraverso regole troppo rigide, infine, dato che una certa quantità di nuovi npe verrà creata, andrà smaltita, in parte con la gestione ordinaria, in parte con le vendite ordinarie ai privati, poi con la bad bank, che non deve essere distorsiva, non deve spiazzare il mercato, deve avere regole d'ingaggio chiare, indicazioni ex ante. E il mercato si adatterà».

Ginevra ha aggiunto che la bad bank sarebbe una soluzione a valle di un problema che dovrebbe essere affrontato a monte, mettendo «le banche in grado di erogare credito all'economia», mentre il combinato disposto della nuova definizione di default e calendar provisioning rischia di avere l'effetto opposto.

Serrini ha affermato che

un'eventuale bad bank italiana dovrebbe funzionare come la Sareb spagnola, ovvero svolgere l'attività di *master servicing*, affidando lo *special servicing* ad altre strutture private. Sollecitato sul tema del mercato secondario, Serrini ha ricordato la creazione di BlinkS, «piattaforma digitale, presa come esempio dalla Bce, che ha visto tradare oltre 1 miliardo di crediti nel giro di un anno. E in materia di consolidamento dei servicer, il numero uno di Prelios ha spiegato che «tutti i business dove le economie di scala contano, c'è una spinta a creare aggregazioni, ma in Italia prevalgono i *debt purchaser*, quindi i servicer puri non sono così tanti».

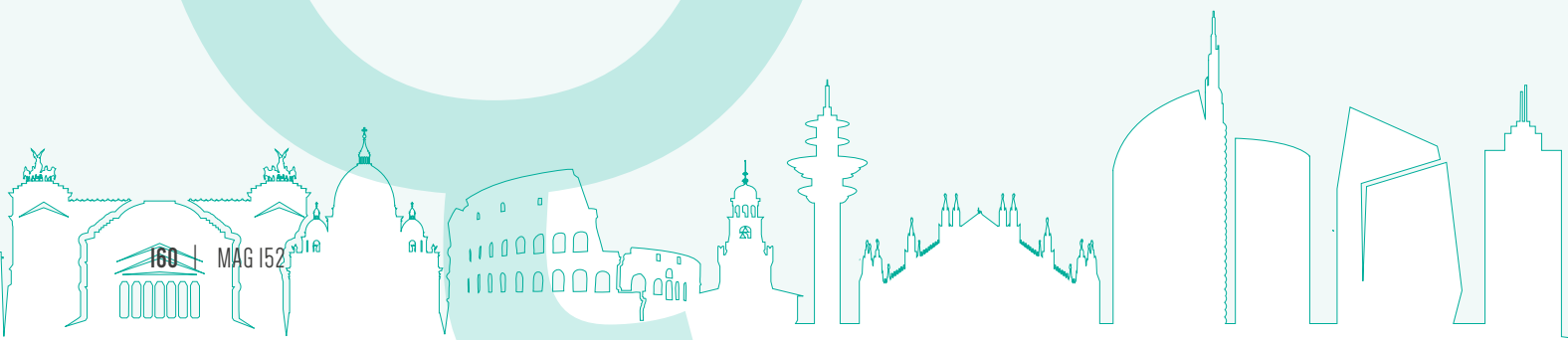
Rispondendo a una sollecitazione di Consoli, Pagani ha detto che occorre porre molta attenzione all'ipotesi di conversione dei prestiti garantiti dallo Stato in capitale, che servirebbe a capitalizzare le aziende italiane – cronicamente sottocapitalizzate –, perché «avrebbe un impatto pesante sui covenant bancari, bisogna capirne bene le implicazioni». Ginevra, infine, ha risposto a una domanda di Consoli sulla possibilità che la garanzia Sace venga estesa ai prestiti in bonis per allungare le scadenze e consentire alle banche di allungare i tempi di recupero: «Intravedo un'opportunità, ma starei attento a cosa significa dal punto di vista regolamentare allungare i tempi dei prestiti, ci potrebbero essere rilievi sulla classificazione a *foreborne* (si tratta di credito considerato performing ma con misure di tolleranza, ndr), ovvero implicazioni negative» per il sistema. 📌



FINANCECOMMUNITY WEEK, IL DIARIO

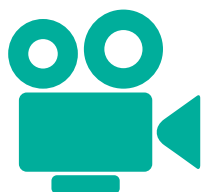
Quattro giorni di convegni e tavole rotonde, che hanno toccato tutti i temi caldi per la comunità finanziaria italiana. Sullo sfondo, le conseguenze economiche della pandemia da coronavirus Covid-19. Ecco il riassunto

Quattro giornate dense di spunti e approfondimenti, con partecipanti di alto profilo. La seconda edizione della **Financecommunity Week**, in versione stavolta totalmente digitale (per le ragioni legate all'emergenza sanitaria), è stata intensa e bellissima. Abbiamo toccato tutti i temi caldi per la comunità finanziaria, sollevando dibattiti che sono stati ripresi da altri media. Quasi impossibile riassumere il programma, tanto è stato denso di contenuti. Proviamoci.



LUNEDÌ 16 NOVEMBRE

La settimana di tavole rotonde e convegni su diverse tematiche finanziarie si è aperta con un convegno che richiama il tema della prima edizione "Finanza e Sistema Paese" ma "un anno dopo", organizzata in partnership con Vitale & Co e l'associazione M&M Minima Moralia. (Si veda l'articolo dedicato al convegno in questo MAG).



I lavori sono ripresi alle 17,30 con la seconda tavola rotonda della rassegna, intitolata "La nuova economia europea tra concorrenza e aiuti di stato", organizzata in partnership con lo studio legale Nctm.

Sono intervenuti: **Franco Bernabè**, presidente di Cellnex Telecom; **Arabella Caporello**, Independent club deal arranger e senior advisor di Alpha Private Equity, e **Alberto Toffoletto**,

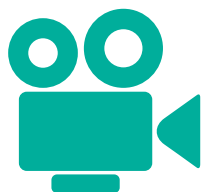
socio fondatore Nctm Studio Legale e professore ordinario di diritto commerciale all'Università Statale di Milano, moderati dal direttore **Nicola Di Molfetta**.

I partecipanti hanno ripreso il *fil rouge* della matassa che si è cominciato a dipanare nel convegno della mattinata, ovvero il ruolo accresciuto dello Stato nell'economia, soffermandosi, in particolare, sugli aspetti antitrust.



LA NUOVA ECONOMIA EUROPEA
TRA CONCORRENZA E AIUTI DI STATO

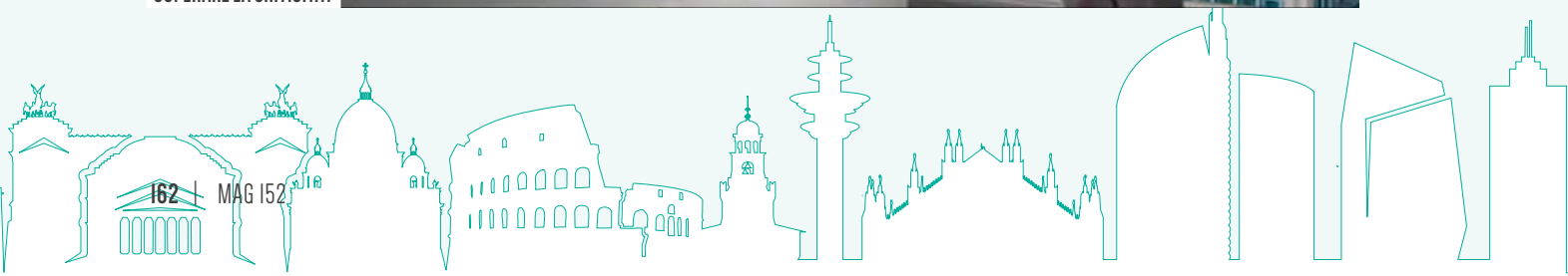
MARTEDÌ 17 NOVEMBRE



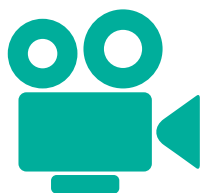
La seconda giornata ha visto due tavole rotonde, la prima dedicata al tema dei crediti non performing e quella pomeridiana ad attività e passività. (Si veda l'articolo dedicato al convegno in questo MAG). La seconda parte della mattinata è stata dedicata alla tavola rotonda **"L'innovazione e le tecnologie applicate al credito, performing e non"**, che ha visto la partecipazione di **Gabriella**

Breno, ceo di Prelios Innovation, **Antonio Lafiosca**, coo di BorsadelCredito.it, **Alessandro Portolano**, partner di Chiomenti, **Ignazio Rocco**, founder & ceo di Credimi, e **Matteo Tarroni**, co-founder & ceo di Workinvoice. Partendo dalla considerazione che l'attuale crisi è diversa da quella del 2008 perché, tra gli altri motivi, ci sono i canali digitali per far arrivare credito alle imprese, i partecipanti hanno illustrato i programmi che le rispettive società hanno messo in campo per soddisfare, in modo rapido e facile, le esigenze di liquidità.

Nel pomeriggio, si è svolta la tavola rotonda dal titolo **"Attività e passività, superare la criticità?"**, con la partecipazione di **Filippo Casagrande**, head of insurance portfolios investment strategy di Generali Investments, Asset & Wealth Management, **Carlo Cavazzoni**, chief investment officer di Vittoria Assicurazioni, **Patrizia Noè**, head of institutional Italy Credit Suisse Asset Management, e **Simona Ugenti**, responsabile asset liability management (ALM) del gruppo Axa Italia. Il cuore del dibattito è stato il superamento della dicotomia investitore passivo/investitore attivo e la difficoltà, nell'attuale scenario di tassi negativi, per gli istituzionali di ottenere rendimenti e soddisfare, contemporaneamente, i vincoli fissati dalle autorità di vigilanza in materia di gestione del rischio.



MERCOLEDÌ 18 NOVEMBRE



La mattinata si è aperta con un incontro, organizzato con Morpurgo e Associati, dal titolo “Leadership, talento e creazione di valore: crisi o opportunità?”. al quale sono intervenuti **Tommaso Arenare**, partner di Egon Zehnder; **Alessandra Losito**, managing director di Pictet Wealth Management Italia; **Francesco Mele**, chief financial officer e head of central function di illimity; **Claudio Morpurgo**, partner di Morpurgo e Associati; **Cristina Scocchia**, chief executive officer di Kiko, e **Fabrizio Zenoni**, Italy country head di Santander Corporate & Investment Banking.



New Dates!

IPEM

July 6/7/8 2021

PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE - 6th EDITION

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT

3,200 participants

50 countries

480 LPs

450 GPs

400 Advisors / Business Services

400 Speakers

EARLY BIRD OFFER!

**20% discount off your pass
until November 30, 2020**

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

leslie.peres@europ-expo.com
+33 (0)1 49 52 14 32

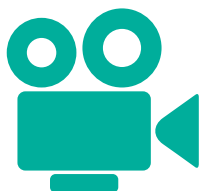
In partnership with:



FINANCECOMMUNITY

(Re)connect on: www.ipem-market.com #IPEM2021

MERCOLEDÌ 18 NOVEMBRE

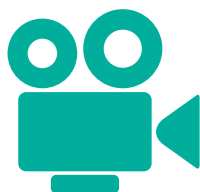


La giornata è proseguita con una tavola rotonda dedicata a un tema di grande attualità e dal titolo "Le nuove sfide e opportunità del mercato delle rinnovabili", organizzato in collaborazione con Orrick. Al panel hanno partecipato **Eugenio de Blasio**, fondatore e ceo di Green Arrow Capital; **Francesco Cacciabue**, cfo & partner di Glennmont Partners; **Valerio Capizzi**, head of energy Emea di Ing Ban; **Daniela Cataudella**, director di Sace; **Maurizio Grassi**, EVP, global head of mergers & acquisitions di Sonnedix; **Alessandro Migliorini**, head of Italy European Energy, e **Toni Volpe**, ceo di Falck Renewables.

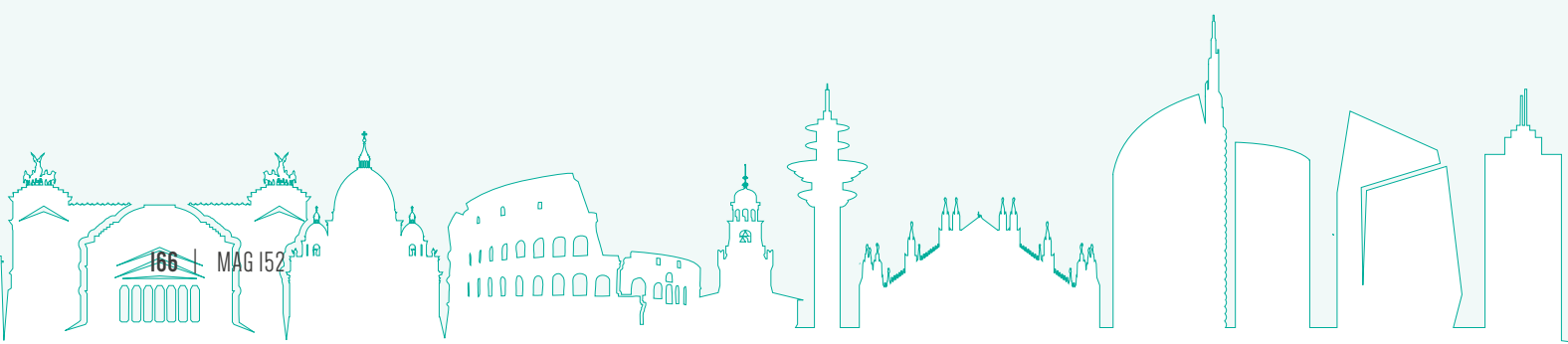


LE NUOVE SFIDE ED OPPORTUNITÀ
DEL MERCATO DELLE RINNOVABILI

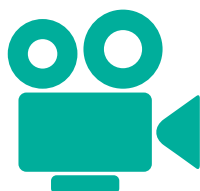
GIOVEDÌ 19 NOVEMBRE



Giornata conclusiva per la Financecommunity Week 2020. Il primo appuntamento è stato a tema m&a, con un panel, organizzato in collaborazione con Intralinks, dal titolo "M&A ed effetto Covid: chi vince e chi perde", al quale sono intervenuti **Gianpaolo Di Dio**, senior partner del Fondo Italiano d'Investimento Sgr; **Giorgio Fantacchiotti**, partner head of private equity di Linklaters Italy; **Michele Marocchino**, managing director di Lazard; **Valentina Montanari**, group cfo di FNM; **Alfonso Robustelli**, country manager Italy di SS&C Intralinks; **Renato Vigezzi**, partner di Accuracy, e **Carlo Andrea Volpe**, co-responsabile investment banking di Equita. Partendo dall'analisi di quanto è accaduto da marzo in poi, i partecipanti alla tavola rotonda, senza nascondere le difficoltà di questa fase, hanno posto l'accento sui motivi che invitano a essere ottimisti.



GIOVEDÌ 19 NOVEMBRE



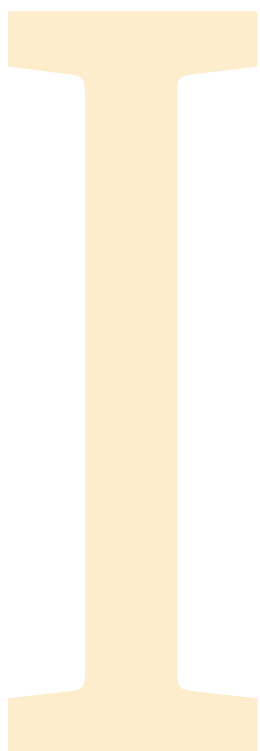
Per concludere la week, siamo andati in Asia, con una roundtable dedicata al Far East dal titolo “Asian private equity: it's time”, organizzata in collaborazione con **Fenera & Partners**. All'incontro hanno partecipato **Faris Ayoub**, fondatore e managing partner di Cassia; **Pietro Mazza Midana**, fondatore e consigliere di Fenera & Partners Sgr; **Emanuele Musso**, consigliere di Fenera & Partners Sgr; **Giacomo Stratta**, fondatore e ceo di Fenera & Partners Sgr; **Dario Tosetti**, fondatore e ceo di Tosetti Value, e **Lorena Vincenzi**, senior economist di Prometeia. Abbiamo acceso un riflettore sui mega-trend economici, demografici e tecnologici che rendono l'Asia *the place to be* per gli investitori. VIDEO

Insomma, quattro giorni intensi, davvero densi di contenuti. Che, speriamo, siano stati apprezzati dalla community finanziaria. Arrivederci al novembre 2021, sperando di esserci messi alle spalle questo maledetto virus e di poter tornare a dibattere fianco a fianco. (m.g.) 📺



I CINQUE ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE E... GLI AVVOCATI

di gabriella ferraro



In questi mesi di pandemia gli studi e i professionisti si sono trovati ad affrontare molte situazioni che richiedevano un approccio diverso dall'ordinario sia in merito alla gestione interna di uffici e persone sia in relazione alla continuità del business.

Da un contesto dove la fisicità e la relazione diretta rappresentavano la norma e dettavano, più che in altri mercati, il ritmo degli affari,

dentro e fuori le aule di un tribunale, i professionisti sono stati catapultati in un ambiente digitale e virtuale dove la capacità oratoria tradizionale e le relazioni in generale sono messe quotidianamente a dura prova perchè seguono regole molto diverse rispetto al passato.

In questo tsunami di cambiamenti, in questa moderna ricerca di equilibrio tra fisico e remoto, ci sono però alcune importanti ancore alle quali agganciarsi per non andare alla deriva: una fra tutte è la comunicazione.

La comunicazione, soprattutto nel settore legale, sta vivendo in questi mesi una rinnovata centralità ed è sotto la lente di tutti, al centro delle agende di consulenti e professionisti.

La motivazione ha radici profonde che possiamo trovare in quelli che vengono definiti assiomi della comunicazione. In psicologia della comunicazione, gli assiomi tendono ad identificare delle regole non dimostrate scientificamente ma reputate vere sotto ogni aspetto, soprattutto dal punto di vista logico, e che sono alla base di ogni costruito comunicativo. Gli assiomi della comunicazione sono cinque e sono proprietà intrinseche dei processi comunicativi con implicazioni importanti a livello relazionale e per il business. Gli assiomi vennero definiti da Paul Watzlawick e dagli altri studiosi della scuola di Palo Alto (California) negli anni settanta e sono quanto mai attuali ed affascinanti se si impara ad interpretarli ed utilizzarli in maniera corretta.

Il primo assioma cita: **è impossibile non comunicare.**

Va da sé che ogni atteggiamento, comportamento, silenzio, costituisce in uno scambio un messaggio preciso. Ogni nostra comunicazione è un gioco di incastri tra verbale, non verbale e paraverbale e la nostra capacità di misurare ed utilizzare i giusti pesi all'interno di una comunicazione ne pregiudicano l'efficacia sia a livello di singolo professionista sia a livello di brand.

Il primo assioma è infatti strettamente connesso a quella leva di marketing che chiamiamo posizionamento. Non guidare la nostra comunicazione o decidere di non comunicare lascerà agli altri la possibilità di interpretare i nostri comportamenti, i nostri agiti e di conseguenza saremo posizionati rispetto a proposte di valore e significati che non ci appartengono. Se non possiamo

non comunicare, converrete che non possiamo nemmeno non influenzare, a questo punto punto allora è importante imparare a pianificare la comunicazione per guidare il nostro posizionamento consapevolmente.

Il secondo assioma ci dice che **ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione.**

Ma perché dovrebbe interessarci? Avrete sentito parlare sicuramente, in questi ultimi mesi soprattutto, di "legaldesign" ad esempio. Ecco, il secondo assioma ci spinge a considerare la forma che diamo alla nostra comunicazione e non solo il suo contenuto. Sia nelle relazioni (dal vivo o da remoto) sia nei

documenti la nostra capacità di rendere fruibili i messaggi diventa fondamentale per una riconosciuta e universale richiesta di autenticità e coerenza da parte dei clienti e dei colleghi, soprattutto se si è alla guida di un team o di uno studio. Investire sulla definizione di una mission o sulla progettazione di un'offerta innovativa renderà qualsiasi sforzo invano, a livello di marketing strategico, se non saremo in grado di comunicare in modo chiaro attraverso gli strumenti adeguati.

Arriviamo al terzo assioma. **La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti.** Per





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



punteggiatura si intende una sequenza di punti o frecce che indicano momento per momento che parla e chi ascolta. Imparare a “punteggiare” all’interno di una relazione presuppone una profonda capacità di ascolto. Questa competenza in uno scambio di tipo privato ha profonde conseguenze ma anche dal punto di vista professionale le implicazioni sono interessanti. Le relazioni tra professionista e cliente spesso seguono copioni definiti e ruoli preassegnati. La pandemia, la distanza forzata, l’accelerazione tecnologica hanno negli ultimi mesi innescato una serie di cambi di paradigma. Le direzioni legali hanno cambiato le loro priorità e la loro attenzione si è spostata su temi nuovi, tra i quali ad esempio la sostenibilità, che comprende tra le altre cose la selezione dei consulenti legali esterni secondo criteri di trasparenza, coerenza e meritocrazia. La domanda che il terzo assioma ci impone è dunque: siamo pronti e preparati a rivoluzionare i nostri paradigmi comunicativi accantonando modelli di interazione più o meno convenzionali partendo dal presupposto che ogni nostro atto comunicativo rappresenta contemporaneamente uno stimolo, una risposta e un rinforzo di una dinamica relazionale?

Ogni comunicazione può essere digitale o analogica, questo è il quarto assioma della comunicazione quanto mai affascinante se si pensa al settore legale. Nella comunicazione umana abbiamo due possibilità del tutto diverse di far riferimento agli oggetti: o rappresentarli con una immagine (metodo analogico)

oppure dando loro un nome (metodo digitale), in altre parole se, come ricordiamo, ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione, il primo sarà trasmesso essenzialmente con un modulo digitale e il secondo attraverso un modulo analogico. Utilizzare i due livelli di comunicazione potenzia il messaggio e stimola le sensazioni. Ai nostri fini è importante sapere che una comunicazione efficace si verifica quando la comunicazione digitale e quella analogica coincidono quando cioè le componenti della comunicazioni serviranno a rafforzare quello che stiamo dicendo in un contesto dove la decodifica è semplice ma soprattutto condivisa. Si pensi alle trattative sindacali, alle lunghe contrattazioni di diritto societario, alle dispute in tribunale. Il passaggio dal fisico al virtuale impone anche in questo caso di interrompere dei copioni che nel nuovo contesto sono del tutto disfunzionali nella relazione tra colleghi e con i clienti. Il quinto ed ultimo assioma recita che **tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari**, a seconda che siano basati sull’uguaglianza o sulla differenza. Nelle relazioni simmetriche entrambi i soggetti tendono a rispecchiare il comportamento dell’altro (ad es. nel caso della diade socio-socio, o associate-associate); nelle relazioni complementari il comportamento di uno dei comunicanti completa quello dell’altro (ad es. socio-associate). Nella relazione complementare

uno dei due comunicanti assume la posizione one-up e l’altro quella one-down; i diversi comportamenti dei partecipanti si richiamano e si rinforzano a vicenda, dando vita ad una relazione di interdipendenza in cui i rispettivi ruoli one-up e one-down sono stati accettati da entrambi (ad es. Mentor-praticante). E’ importante sottolineare che le relazioni simmetriche e quelle complementari non hanno significato di “buona” e “cattiva”, né le posizioni one-up e one-down vanno accostate a qualifiche di tipo “forte” e “debole”; esse rappresentano solo le tipologie di relazioni racchiuse all’interno di una forma comunicativa, assolvono a determinate funzioni; la flessibilità nel loro utilizzo può consentire di realizzare scambi simmetrici anche nelle relazioni comunicative culturalmente più complementari. Quello che ci preme sottolineare è che nel processo comunicativo la consapevolezza del tipo di relazione, anche e soprattutto con il cliente o con “l’avversario”, ci permettere di avere un punto di vista privilegiato che può tramutarsi in vantaggio competitivo. Disturbando ancora una volta Paul Watzlawick, **una comunicazione può fallire**, con tutte le conseguenze sul business che possiamo immaginare, soprattutto quando le persone, o gli Studi intesi come organizzazioni di persone, non riescono a empatizzare e ascoltare l’altro, lasciando il proprio punto di vista a vantaggio del processo comunicativo. 📌



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **9** posizioni aperte, segnalate da **6** studi legali e **1** azienda: Andersen; Carnelutti Studio Legale Associato; Gentili & Partners; Gruppo API; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono **più di 11** tra:
praticanti, giovani avvocati, associate,
comunicazione/segreteria, commercialisti
abilitati.

Le practice di competenza comprendono: transfer pricing, real estate, commerciale, m&a, societario, tributario, contabilità, mercati finanziari, proprietà intellettuale, segreteria.

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

ANDERSEN

Sede. Milano e Mestre (Venezia)

Posizione aperta 1. Professionisti da inserire nel team Transfer Pricing.

Area di attività. Transfer Pricing

Numero di professionisti richiesti. Più di 1

Breve descrizione. La ricerca è indirizzata a persone che abbiano già maturato un'esperienza nella materia specifica o in tematiche economico-aziendali (ad esempio: controllo di gestione, analisi economiche). Andersen offre al candidato l'opportunità di lavorare in un contesto internazionale e multidisciplinare facendo partecipare il candidato all'attività della practice europea. Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Esperienza di almeno 3 - 4 anni in materia di TP
- Laurea specialistica in Economia o altra laurea attinente alla specializzazione richiesta
- Ottima conoscenza del pacchetto Office, in particolare MS Excel
- Fluente conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata)
- Ottime capacità relazionali e comunicative
- Attitudine al teamwork e al problem solving

La capacità di utilizzare i database specifici per il TP, quali i tool editi da Bureau van Dijk o Bloomberg, costituiranno titolo preferenziale

Riferimenti. info@it.Andersen.com

Sede. Milano e Mestre (Venezia)

Posizione aperta 1. aticante dottore commercialista o un dottore commercialista junior con conoscenza fluente della lingua inglese (scritta e parlata)

Area di attività. Commercialista

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Sono richieste competenze nei seguenti ambiti:

- predisposizione della dichiarazione dei redditi di società di persone, società di capitali e persone fisiche
- adempimenti periodici (Lipe, esterometro, modelli Intastat etc.)
- predisposizione di bilanci d'esercizio di società di persone e di società di capitali

Riferimenti. info@it.Andersen.com

CARNELUTTI

STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Trainee/praticante con un anno di esperienza

Area di attività. Real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il Team di Real Estate di Cernelutti Law Firm cerca un/una praticante, con almeno un anno di esperienza nel settore corporate o nel settore immobiliare. La conoscenza della lingua inglese e la laurea con il massimo dei voti sono requisito essenziale

Riferimenti. careers@carnelutti.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Trainee/praticante con un anno di esperienza

Area di attività. Diritto commerciale, societario e m&a

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il Team di Corporate di Cernelutti Law Firm cerca un/una praticante, con almeno un anno di esperienza nel diritto commerciale e societario. La conoscenza della lingua inglese e la laurea con il massimo dei voti sono requisiti essenziali

Riferimenti. careers@carnelutti.com

GENTILI & PARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta. Avvocato

Area di attività. Diritto dei mercati finanziari

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. L'Associazione Professionale Gentili & Partners, boutique di diritto dei mercati finanziari, sta selezionando un avvocato con 6-8 anni di esperienza nel settore del diritto dei mercati finanziari maturata presso Studi professionali strutturati, banche, SGR o altri intermediari finanziari. Richiesta ottima conoscenza della lingua inglese e possibilmente anche del francese. Necessaria disponibilità immediata

Riferimento. massimopaolo@gentili.com

GRUPPO API

Sede. Roma

Posizione aperta. Funzione legale di Gruppo

Area di attività. Specialista legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. candidato/a ideale, (31/34 anni) ha conoscenze specialistiche nel settore del contenzioso civile (redazione di ricorsi, comparse e citazioni, partecipazione a udienze in Tribunale e Corti di Appello), e dei contratti c.d. "di impresa" (affitto azienda, appalto, locazione, comodato, somministrazione, commissione, franchising, agenzia ecc). Ha una buona capacità d'uso del p.c., conoscenza dell'inglese (spec. Giuridico), ottime capacità relazionali, di cooperazione, di problem solving, e orientamento agli obiettivi

Riferimento. Inviare CV alla mail hrcontact@gruppoapi.com specificando nell'oggetto il RIF BCA1 ed esplicitando il proprio consenso al trattamento dei dati ([GDPR 2016/679 – informativa Privacy](#))

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato

Area di attività. Societario, tributario, contabilità, M&A

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali

Riferimento. info@rdra.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associates

Area di attività. Proprietà intellettuale, lingua tedesca

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Lo Studio Legale Sutti seleziona candidati con specifica formazione ed esperienza nel campo del diritto e del contenzioso amministrativo, e in generale del diritto pubblico dell'economia, per un inserimento nelle risorse umane del proprio ufficio milanese

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Roma

Posizione aperta. Segreteria

Area di attività. Office

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Per la nostra sede di Roma siamo alla ricerca di una segretaria. La risorsa si occuperà di smistamento posta e chiamate, gestione del centralino, dell'accoglienza dei clienti, della gestione sale riunioni/posta/corrieri, della fatturazione mensile, dell'archiviazione documenti e dell'assistenza amministrativa. Imprescindibile ottima padronanza dei principali strumenti informatici e ottima conoscenza della lingua inglese

Riferimento. Inviare la propria candidatura a infoitaly@wfw.com con oggetto "Rif. Segreteria – Roma"



BUSINESS

M&A NEL FOOD, I TREND

STARTUP

ALFONSINO PORTA IL FOOD DELIVERY
NEI PICCOLI CENTRI

CALICI E PANDETTE

DANTE RIVETTI BARBARESCO, COMMOZIONE
PROFONDA

LE TAVOLE DELLA LEGGE

LO CHEF BOER CONSEGNA A CASA
LA TRADIZIONE ITALIANA

M&A NEL FOOD, I TREND

Brera Financial Advisory, con 13 operazioni nell'agroalimentare, racconta quali saranno le leve del mercato nei prossimi mesi: dalla filiera al packaging sostenibile. Stop per la ristorazione che riprenderà con dark kitchen e delivery

di francesca corradi

ANDREA PAGLIARA



Nonostante il periodo di emergenza sanitaria e le previsioni di una diminuzione fisiologica del numero di operazioni, il settore del food & beverage si è difeso dando prova di una discreta dinamicità.

La popolazione, si sa, influenza il mercato e quindi il mondo del biologico, degli alimenti vegetali, a filiera controllata e dell'ingredientistica naturale sono protagonisti indiscussi nell'M&A degli ultimi mesi.

Andrea Pagliara, con un passato in Palladio Corporate Finance e un presente come socio di Brera Financial Advisory, racconta alcune operazioni M&A che ha condotto – da Colussi a Biscuits Bouvard fino a Gastronomica Roscio – anticipando cosa succederà nei prossimi mesi.

Agisce al fianco di imprenditori, imprese e investitori con strategie *tailor made*, ci racconta la sua storia?

Sì, ho iniziato nel 2004 da Palladio Corporate Finance all'interno del gruppo Palladio, una *merchant bank* vicentina dedicata al private equity e all'advisory. Ero responsabile della practice food & beverage occupandomi anche dei rapporti con investitori stranieri. Dopo 12 anni, a dicembre 2016, ho creato Brera Financial Advisory, insieme ai miei tre soci **Niccolò Querci**, **Francesco Perrini** e **Alexandre Perrucci**. Ho sempre fatto M&A in società generaliste ma ho maturato esperienza nell'agroalimentare.

Di cosa si occupa Brera Financial Advisory?

È una società di consulenza indipendente con esperienza nei settori del corporate finance e dell'investment banking. Il capitale della società è interamente posseduto dai soci fondatori.

Questo è il quarto anno di attività...

Abbiamo fatto 28 operazioni in totale, 13 nella filiera agroalimentare allargata: food, ingredienti, macchinari e servizi.

Chi sono i vostri clienti?

Siamo attivi in operazioni di natura straordinaria quali fusioni e acquisizioni, nel reperimento di nuovi finanziamenti e riorganizzazione della struttura finanziaria, valutazioni d'azienda e *fairness opinion*. I nostri clienti sono principalmente imprenditori e fondi di private equity nazionali ed internazionali.

Concretamente cosa fate?

Operiamo sia sell side che buy side: si parte dal contatto con gli azionisti e i manager delle società, si definisce un valore, si ingaggiano le controparti



NICCOLÒ QUERCI



FRANCESCO PERRINI



ALEXANDRE PERRUCCI

e si coordina il processo inclusi i consulenti della due diligence per gli approfondimenti sulla società, si affiancano i legali negli accordi di compravendita e i manager nel business plan e nei piani di investimento.

Ci faccia un esempio...

In alcuni casi ci contattano per la nostra esperienza pregressa in operazioni analoghe. Colussi ci ha chiamato quando ha deciso di investire nel cioccolato, avendo operato, in passato, nella vendita al fondo Alto Partners de La Svizzera, specializzata nella produzione di cioccolatini, barrette e uova di cioccolato. Nel giugno 2019 abbiamo supportato l'azienda di biscotti nell'acquisizione dell'80% delle quote dell'azienda dolciaria piemontese: conoscendo già la realtà che si andava ad acquisire è stato più facile.

Con Biscuits Bouvard?

L'azienda aveva bisogno di crescere in Italia con una strategia basata su tre fattori: tecnologia produttiva nel segmento wafer, mercato e posizionamento di prodotto. In Lago Group, abbiamo individuato insieme tutte queste caratteristiche tanto che, dopo una trattativa con la famiglia durata un anno e mezzo, nel novembre 2019 si è conclusa l'operazione - con una partnership molto stretta - ma garantendo piena continuità al business e al nome del fondatore. Sempre l'anno scorso abbiamo agito a fianco del produttore di prodotti da forno francese nell'acquisizione del 75% del capitale sociale di Gusparo.

Qual è l'ultima operazione importante nel food che avete concluso?

Sicuramente quella di IDeA Taste of Italy 2, fondo che ha recentemente chiuso la propria raccolta a 330 milioni di euro diventando così il principale operatore europeo specializzato nel settore agroalimentare, ha acquisito una partecipazione di maggioranza in Gastronomica Roscio. Conoscevamo la famiglia Roscio e abbiamo partecipato



all'asta uscendone vincenti per prezzo e competenze. All'inizio doveva essere un'acquisizione del 100% poi la famiglia ha creduto nel valore dell'operazione decidendo di investire al 20%.

Poi c'è anche Italcanditi...

Di cui siamo stati advisor. Nel suo percorso di consolidamento ed espansione, in seguito all'ingresso nel capitale di Investindustrial, Italcanditi ha comprato il 100% di Comprital Group, azienda italiana specializzata nella



FOODCOMMUNITY AWARDS

4[^] Edizione

SAVE THE DATE
30.11.2020
WEB EDITION

I VINCITORI SU 
DALLE ORE 12.00

PARTNER
FOCUS
ITALIAN LAW FIRM

#FoodcommunityAwards 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

produzione di ingredienti e semilavorati per la gelateria e pasticceria artigianale. Per Italcanditi, di fatto, è la quarta operazione, dopo quella di un ramo di azienda per i preparati a base frutta per lo yogurt, di Prodotti Rubicone e di Ortofrutticola del Mugello. Con molto probabilità l'azienda bergamasca metterà presto a segno nuove operazioni.

A queste si aggiunge un'operazione che riguarda, invece, la certificazione dei vini...

Dnv GL - Det Norske Veritas - Germanischer Lloyd - ha acquisito pochi giorni fa una partecipazione del 2% di Valoritalia detenuta da Federdoc. Si tratta di una società italiana specializzata nella certificazione di vini: tra Doc, Docg e Igt certifica 230 denominazioni di origine, pari a oltre il 60% della produzione nazionale di vini di qualità.

Abbiamo operato a fianco di Dnv GL - attivo nella consulenza e classificazione per i settori energetico, marittimo, oil&gas - che ha messo a segno un'operazione strategica per raggiungere l'internazionalizzazione del sistema delle denominazioni d'origine vitivinicole e dei controlli della certificazione. Ci aspettiamo che nel prossimo futuro possa incrementare la partecipazione in Valoritalia con il nostro supporto.

Quali sono i trend dell'm&a nell'agroalimentare e affini?

Le maggiori operazioni avvengono per allargare la gamma, l'offerta. Il food retail, su cui in tanti scommettevano, ha subito una battuta d'arresto in seguito al Covid-19. Riprenderà comunque gradualmente riguardando soprattutto il delivery e le dark kitchen (vedi [MAG 141](#)). Un altro trend è quello dei prodotti confezionati: dai freschi ai surgelati, dai monoporzioni alla quarta gamma fino ai plant based (burger, polpette, formaggi vegetali). In salita anche l'interesse per gli snack salutistici e



tutte le diciture "senza" (privo di lattosio, glutine, zuccheri), ma anche barrette a base di frutta e confetture. Ci saranno operazioni che riguarderanno la filiera, come grano o nocchie 100% italiane, e il confezionamento a basso impatto ambientale.

I salumi sono stato protagonisti in numerose operazioni nel 2019...

Ricordiamo, ad esempio, Rigamonti che ha acquistato Brianza Salumi. L'operazione ha permesso al salumificio specializzato nella produzione di bresaola, attualmente controllato dal gigante brasiliano delle carni JBS, di ampliare la propria gamma prodotti con salumi bio e dalla filiera corta e certificata. A proposito di questo, sono sempre più richieste aziende che hanno bilancio di sostenibilità, Environmental, Social and Corporate Governance (ESG).

Questo vale solo per l'Europa o per tutto il mondo?

Brera Financial Advisory è partner di Clearwater International grazie al quale riusciamo ad avere una visione allargata del mercato e dei principali trend. Il mondo del biologico, plant based, filiera corta e senza zuccheri, ingredientistica naturale sono trend in consolidamento, in paesi sviluppati. 🇮🇹



ALFONSINO PORTA IL FOOD DELIVERY NEI PICCOLI CENTRI

L'azienda made in Campania consegna il cibo a casa. Entro il 2022 vuole conquistare trecento città e assumere 3mila rider

di francesca corradi

Esattamente quattro anni fa, a Caserta, nasce Alfonsino.

L'idea è di tre giovani: **Carmine Iodice, Domenico Pascarella e Armando Cipriani.**

La startup, il cui il nome ricorda un amico, consegna a domicilio pranzo e cena. Fin qui nulla di nuovo visto che in Italia le prime piattaforme di food delivery sono approdate nel 2015. Il servizio dell'azienda campana, differentemente dalle multinazionali, ha come obiettivo quello di essere presente nei piccoli centri, dai 50mila ai 250mila abitanti.

«Alfonsino nasce per offrire un approccio più “umano” e più vicino alle esigenze delle comunità locali e agli abitanti delle piccole città, spesso non coperte da alcun servizio di delivery in quanto le grandi multinazionali del settore



IL BOARD DIRETTIVO DI ALFONSINO

hanno poco interesse a essere così capillari” - commenta Pascarella, co-founder di Alfonsino -. Vuole essere un food delivery sostenibile sia nelle modalità di coinvolgimento dei rider, regolarmente assunti dall'azienda, sia nel coinvolgimento dei ristoratori all'interno della piattaforma».

OLTRE 460MILA EURO RACCOLTI TRAMITE CROWDFUNDING

Nel 2018, grazie alla prima campagna di equity crowdfunding, chiusa in tempi record e raccogliendo 150mila euro, la startup casertana ha accelerato la crescita, incrementando il proprio team, composto oggi da 30 risorse, e il numero di ristoranti partner, arrivando a quota 950. Quest'anno ha dato il via al secondo round, sulla piattaforma 200Crowd, superando l'obiettivo di 350mila euro prefissato e raggiungendo oltre 460mila euro, con un overfunding del 140%.

Alfonsino conta 250mila clienti attivi. Il piano di sviluppo è ambizioso: raccogliere 1.500 ristoranti e

arrivare a coprire 300 città circa in sette regioni. Un traguardo che servirà a raggiungere più di 400 comuni serviti entro il 2022, decuplicando così il volume d'affari dell'azienda che, al termine del 2020, genererà un fatturato complessivo di oltre tre milioni di euro (+150% rispetto all'anno precedente).

«In questo momento particolare il digital food delivery rappresenta un valido strumento per rispondere alle esigenze dei clienti dei piccoli centri, meno propensi a uscire di casa per andare al ristorante. Questa, inoltre, è una soluzione per i ristoratori che possono così continuare la loro attività, senza violare le regole imposte dai nuovi provvedimenti volti a contenere la diffusione dei contagi da Coronavirus», aggiunge Pascarella.

L'ordine si può fare tramite la chat di Facebook, senza credenziali, grazie al chatbot nativo sviluppato in-house dalla startup oppure scaricando l'app di Alfonsino, da cui è possibile tracciare, in tempo reale, il percorso del rider.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DSG

DIPARTIMENTO
DI SCIENZE GIURIDICHE

DAGRI

DIPARTIMENTO DI SCIENZE E TECNOLOGIE
AGRICOLE, ALIMENTARI, AMBIENTALI E FORESTALI

Con il patrocinio di



FONDAZIONE per la
FORMAZIONE FORENSE
DELL'ORDINE degli
AVVOCATI di FIRENZE
SCUOLA FORENSE

Corso di perfezionamento in **DIRITTO VITIVINICOLO**

2 ottobre | 11 dicembre 2020

Il Corso di perfezionamento in Diritto vitivinicolo, il solo ed unico a livello nazionale ideato e organizzato a livello universitario, è giunto alla sua sesta edizione, e ha lo scopo di fornire una preparazione specialistica sotto il profilo teorico, metodologico, applicativo, attraverso una trattazione sistematica della disciplina del settore vitivinicolo. La sesta edizione del Corso, dopo il successo delle prime cinque, viene completamente rinnovata e ciò per rispondere principalmente alle esigenze dettate dalle novità normative in corso di definizione in sede Ue e interna e tratterà, tra i vari argomenti, la disciplina della qualità, del sistema sanzionatorio e del mercato internazionale. Il corso si caratterizza per la sua alta competenza e professionalità di tutti i suoi relatori in modo da poter rispondere ai quesiti tecnici e pratici sollecitati dai partecipanti. Le lezioni saranno tenute dai massimi esperti della materia, attraverso incontri e seminari, caratterizzati da un approccio fortemente pratico; alle lezioni si aggiungeranno incontri e dibattiti con i funzionari del settore. Il corso si articola in 5 moduli ad ognuno dei quali è possibile iscriversi singolarmente. Il corso è patrocinato dalla Regione Toscana e dall'Ordine degli Avvocati di Firenze ed è valido ai fini della formazione professionale continua degli Avvocati.

Direttori del Corso

Prof. Andrea Simoncini
Prof. Nicola Lucifero

Coordinatore

Avv. Costanza Masciotta

Segreteria organizzativa

Avv. Mario Mauro

Luogo di svolgimento

Il corso si terrà in modalità telematica

Orario delle lezioni

venerdì ore 14 -18

Termine di iscrizione

25 settembre 2020

Modalità di iscrizione:

Procedura e modulo di domanda sono disponibili al link

www.unifi.it/p11457.html#vitivinicolo

Per ulteriori informazioni

segreteria.corsiperfezionamento@dsg.unifi.it

Quota di iscrizione

€ 750 più marca da bollo

€ 350 più marca da bollo – per i laureati di età inferiore a 28 anni

€ 300 più marca da bollo – per singolo modulo

PROGRAMMA



1. MODULO

Parte generale

venerdì 2 ottobre

- Presentazione del corso
- Il mercato dei prodotti alimentari tra diritto interno, diritto dell'Unione europea e trattati internazionali: le basi giuridiche
- Il vino e i soggetti della filiera vitivinicola
- Il Testo Unico sul vino.

venerdì 9 ottobre

- L'OCM del vino: regole della produzione e disciplina della qualità

venerdì 16 ottobre

- I consorzi di tutela.
- Il potenziale viticolo: autorizzazione di impianto e reimpianto
- La sicurezza alimentare, sistemi di controllo, tracciabilità e pacchetto igiene



2. MODULO

La disciplina dell'informazione nel settore del vino e i contratti

venerdì 23 ottobre

- Le regole dell'informazione al consumatore di alimenti, gli health claims e la pubblicità

venerdì 30 ottobre

- La disciplina dei contratti di distribuzione del vino e le regole dei contratti internazionali e vendita online



3. MODULO

La tutela dei diritti: responsabilità, sanzioni e procedimenti

venerdì 6 novembre

- Il regime dei controlli e la repressione delle frodi nel settore del vino: iniziative, tutele e procedure

venerdì 13 novembre

- Concorrenza sleale sul mercato alimentare. Pratiche commerciali scorrette e tutela del consumatore. Le azioni individuali e collettive a tutela del consumatore di alimenti

venerdì 20 novembre

- La responsabilità dell'operatore alimentare e la disciplina penale del settore alimentare



4. MODULO

L'impresa vitivinicola: profili di diritto amministrativo, tributario, il marketing e la compliance aziendale

venerdì 27 novembre

- Profili fiscali applicati all'impresa vitivinicola

venerdì 4 dicembre

- Produzioni alimentari e sostenibilità. La responsabilità amministrativa per le aziende vitivinicole ex d. lgs 231/2001. L'impresa vitivinicola e l'ambiente. La gestione dei rifiuti alimentari. Regole e procedure.

venerdì 11 dicembre

- Incontro e dibattito: il mercato del vino e l'emergenza Covid-19.





PER LA STARTUP MADE IN SUD 3MILA ASSUNZIONI DI RIDER ENTRO IL 2022

La particolarità di Alfonsino sta anche nelle modalità di ingaggio dei fattorini, assunti direttamente dall'azienda.

La startup, entro la fine del 2022, vuole aggiungere all'organico 3mila nuovi collaboratori, per un totale di 3.700 rider su tutto il territorio nazionale. Questi consegnano il cibo a domicilio in scooter o auto, per raggiungere anche le abitazioni più distanti, mantenendo però il raggio di copertura del servizio che è di 4,5 chilometri dal centro città.

«Tutti i nostri rider hanno regolare contratto e contributi pagati. Tre persone del nostro team sono impegnate full time nell'attività di selezione e formazione dei rider, ma sono sicuro che questa sia la strada giusta per creare un servizio diverso, sostenibile e che possa creare un impatto sociale ed economico importante nei piccoli centri», spiega Pascarella.

In un'ottica di sviluppo del servizio, la ricerca di rider sul territorio è sempre attiva. Con Alfonsino il fattorino può scegliere data e orario di lavoro selezionando il turno direttamente in app. I rider ricevono pagamenti settimanali, driver kit gratuito e guadagnano un fisso per ogni turno preso.

Alfonsino è stato scelto anche da chef del calibro di **Rosanna Marziale**, del ristorante Le Colonne, stella Michelin dal 2013, e di San Bartolomeo casa in campagna.

«Con il delivery è possibile portare nelle case degli italiani pietanze gourmet da ultimare tra le quattro mura domestiche - racconta Marziale -. La soluzione è proporre piatti adatti a essere trasportati, riscaldati e da ultimare in casa e consumati qualche ora dopo la loro preparazione». 🍽️



ROSANNA MARZIALE

©.gravazzoni

Dante Rivetti Barbaresco, COMMOZIONE PROFONDA

di uomo senza loden*

Il discorso ancora non mi riguarda: ma quando sento o leggo che l'ultima fase della vita (la vecchiaia: si può ancora chiamare così o non è politically correct?) non ha nulla da invidiare alla giovinezza o, vedremo tra poco perché, alla maturità, tendo a irrigidirmi (il termine sarebbe altro e volgare: ma lascio spazio alla vostra immaginazione).

In assenza di una profonda convinzione religiosa, e poi ancora, l'avvicinarsi della morte e alla morte non può non generare preoccupazioni e paure. E anche una legittima, profonda incazzatura. Quindi, frasi del genere "vivi come se dovessi morire domani, impara come se dovessi vivere per sempre", che siano di Seneca o di Gandhi, di Verdone o di un maestro zen, dell'insegnante di feng shui o di Osho, mi infastidiscono profondamente:

esse sono superficiali, banali e vuote se ascoltate o pronunziate da giovani o nel pieno fulgore della maturità, irriverenti e di cattivo gusto se udite o imposte da chi o a chi, per l'inevitabile destino legato alla biologia e non alla sfiga, potrebbe essere giunto davvero al suo ultimo giorno. E infine, gravissimo e inumano, offendono profondamente chi soffre in ogni giorno, ogni istante della propria vita.

E allora? E allora lode sia alla giovinezza, naturalmente, e alla prima maturità sopra ogni altra, a quel momento della vita in cui forza fisica e spirituale, saggezza e follia, esperienza, entusiasmo, voglia di cambiare, vocazione all'apprendimento, curiosità, desiderio di proiettarsi verso il futuro, capacità di continuare a provare emozioni forti (che derivino da un amore come dalla velocità in auto, in moto o sugli

sci) senza esserne intimiditi, idoneità al rischio, sensibilità, identità radicata ma non sclerotizzata, appetiti (anche sessuali), propensione (misurata) ad azioni irrazionali per il solo piacere di compierle, si trovano insieme, tutti più o meno al culmine, seppur bilanciati dalla loro stessa coesistenza.

Vivo - è a tutti chiaro - la mia sfolgorante maturità: questa sì che è vita! E ho intenzione di proseguire così per molti e molti e molti anni. Ah, se aveste la fortuna di incontrarmi! Dimenticavo: non potete. Scrivo sotto pseudonimo e non ci tengo a rivelare la mia identità.

Sulle emozioni mi voglio soffermare e punto il mio faro su una in particolare: la commozione.

Qualunque essere umano degno di questo nome è travolto, in modi e misure differenti e sempre senza preavviso, dalla commozione. Mi riferisco a quel piccolo (o grande) groppo in gola, quel senso di

liquefazione dell'anima, quel turbamento gentile che si presenta inatteso di fronte non solo e non tanto a situazioni tragiche, bensì piuttosto ai buoni sentimenti (anche cinematografici o letterari), e ai piccoli comportamenti, alla innocente spontaneità. Un turbamento gentile che scuote una montagna e che giustifica in quel preciso istante il senso di un'intera vita. La carezza di una madre, la cascata di parole che un bimbo riversa sul nonno, un gesto di fair play sportivo, un momento di attenzione tra coniugi, un attimo di attenzione verso un disabile, il piccolo lampo di luce che si coglie nello sguardo che ti rivolge un figlio o una figlia. Anche la scena di un film: e non è detto che debba esser tragica, dato che non sempre la mamma di Bambi muore (... però, che scena commovente!). E ancora: il passaggio di un brano musicale, anche solo un accordo o persino una singola nota (penso alla prima suono dell'oboe nell'adagio tratto dal concerto in re minore per oboe, archi e continuo di Alessandro Marcello), la strofa di una poesia ("ed è subito era", per restare quasi in tema), la luce in un quadro, la piega della veste di una statua, un riflesso sulla neve, la caduta del petalo di un fiore. Oppure il pensiero verso chi soffre, lo sguardo di chi soffre, anche se non ha la forza di sollevare le palpebre per fatica o per timore dell'altrui giudizio. Ognuno di noi ha la propria lista.

Oggi permetto a me stesso di provare commozione: non me ne vergogno, non lo nego e se capita lo dimostro anche. Non mi sciolgo in lacrime, non una lacrima (beh, insomma) scende sull'ancor soda e colorita gota: ma sono evidenti,

per chi vuole o è in grado di vedere, piccoli segnali, labili tracce di una commozione la quale si insinua per prendere, repentina, incontrollabile, tirannica, il sopravvento.

Nella mia lista di eventi commoventi annovero le sensazioni generate da un vino. Non dal cibo, per quanto di qualità, elaborato o ben cucinato: ma solo dal vino. Non chiedetemi perché: non lo so e, se devo dirla tutta, neppure mi interessa. È di certo una commozione graziosa e superficiale, consapevole della sua origine leggiadra, lontanissima dalla commozione che si prova anche solo sfiorando la sofferenza. Con le emozioni non si scherza: hanno una loro gerarchia interna, la cui assenza di percezione, tragica circostanza individuale che può infettare il generale, provoca aberrazioni.

Torniamo leggeri. Non qualunque vino, è ben ovvio, mi commuove: altrimenti parleremmo di alcolismo. Solo alcuni. In verità pochi. Pochissimi. D'altronde, con la



maturità si impara che le emozioni, anche quelle piacevoli, sono beni preziosi, da non sprecarsi.

Dante Rivetti Barbaresco d.o.c.g. Bricco Riserva 2001 mi ha commosso. Profondamente. Nel calice il colore esprime una vigorosa maturità, piena e dal lungo e radioso futuro, anticipatoria di ulteriori mirabolanti evoluzioni (come dire: quel che Uomo senza Loden sarebbe se fosse vino): rosso rubino intenso e brillante con appena un'unghia aranciata. Al naso, la commozione si insinua: ciliegia matura priva di tratti aciduli, prugna, tè nero, cuoio, alloro, appena una nota balsamica. E ancora anice distribuita come la polvere di stelle di Trilli, pepe bianco, un tenue e distante vapore di catrame (come se il nostro avesse incontrato un Barolo di vecchio casato al quale ha stretto, con rispetto, la mano), peperone verde. Quel che commuove è la sinfonia, l'equilibrio, la poesia, la delicatezza inaspettata. È un naso che parla all'anima, non al corpo. Al palato, il cuore, attraverso la combinazione di elementi apparentemente noti, si squaglia: elegante, lunghissimo, dai tannini gentili e delicati ma non privi di carattere, caldo e mediamente sapido. Niente da fare: le parole non possono descrivere quel turbamento che si tramuta in fitta al cuore, quel pizzico di polvere di fata in cui magicamente convivono commozione, ammirazione verso chi ci insegna senza insegnarci, fiducia, sorpresa, sgomento per il tanto sentire. È come udire la prima nota di un oboe interno. L'abbinamento consigliato? Quello con la vostra anima. 🍷

** 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*

LO CHEF BOER CONSEGNA A CASA LA TRADIZIONE ITALIANA

di francesca corradi

I ristoranti, ancora una volta, sono aperti solo per l'asporto e la consegna a domicilio, in quasi tutte le regioni. Tornano così Le tavole della legge delivery che consigliano dove ordinare per fare un buon pranzo o una buona cena anche a casa, senza mettersi ai fornelli (o quasi).

Lo chef **Eugenio Boer**, patron del ristorante milanese [bu:r] di via Mercalli, è uno dei protagonisti della resilienza della ristorazione. Anche se il locale è chiuso al pubblico la cucina rimane aperta. Insieme alla compagna e maître di sala **Carlotta Perilli** si è, infatti, inventato il servizio "[bu:r] a casa".

Il "fine dining" in questo momento lascia spazio a una gastronomia di alta qualità a domicilio. Le ricette e i gusti della nuova carta sono quelli della cucina tradizionale italiana - quelli della mamma o della nonna per intendersi - con un tocco dello chef e a prezzi accessibili.

E se alcuni antipasti, dal vitello tonnato al baccalà mantecato, arrivano già pronti da gustare, i mondegghili necessitano solo di un rapido passaggio al forno. Ottimi i primi piatti che, invece, richiedono qualche minuto in più nella preparazione. Le tagliatelle di pasta fresca sono ruvide e trattengono ogni sugo in accompagnamento: dal ragù classico alla trifolata di tartufo nero, funghi e salsiccia. Il vero comfort food di queste giornate autunnali sono però i tortellini classici in brodo di cappone. I secondi spaziano: dallo stracotto di guancia di manzo al vino rosso fino al filetto in crosta. Tra i dolci buona la panna cotta con salsa di lampone.

Gli "extra", pietanze servite anche al ristorante, sono imperdibili: la [bu:r] focaccia, la mini-torta salata di rose e i deliziosi macaron di piccione fanno la differenza.

La ricetta anti-crisi dello chef italo-olandese riscuote successo ed emerge in una piazza affollata come quella milanese. Il segreto è la cura del servizio - dall'ordine alla consegna personalizzata - di cui si occupa Perilli. Le pietanze, con prodotti nostrani spesso di piccole realtà, vengono consegnate in confezioni ecosostenibili e graziose nella loro semplicità.

Indicazioni: gli ordini possono essere effettuati su Instagram @buracasa, whatsapp o telefonando al numero 3385035911. 📞

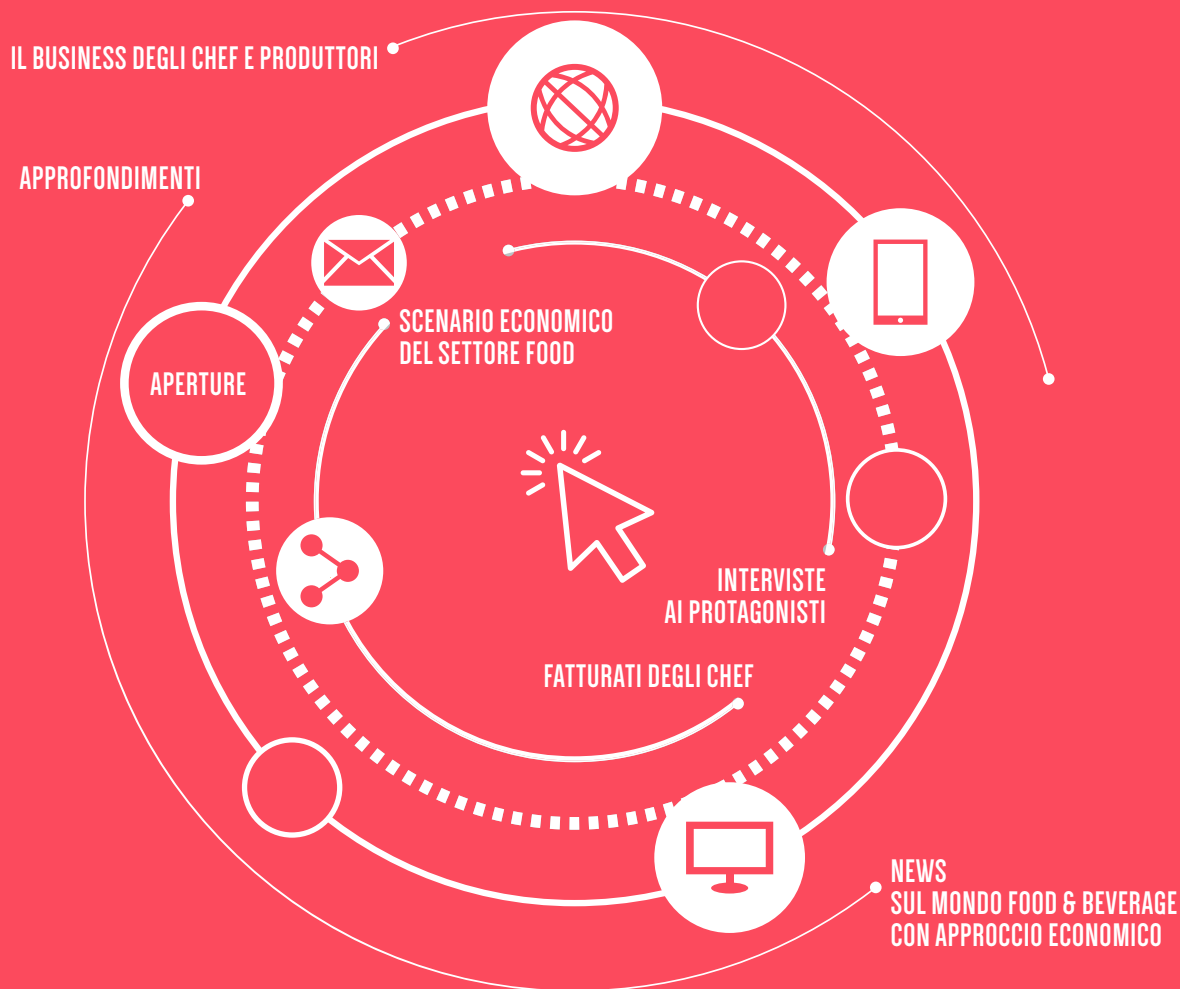
[BU:R]. VIA MERCALLI, 22, 20122 MILANO - www.restaurantboer.com





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

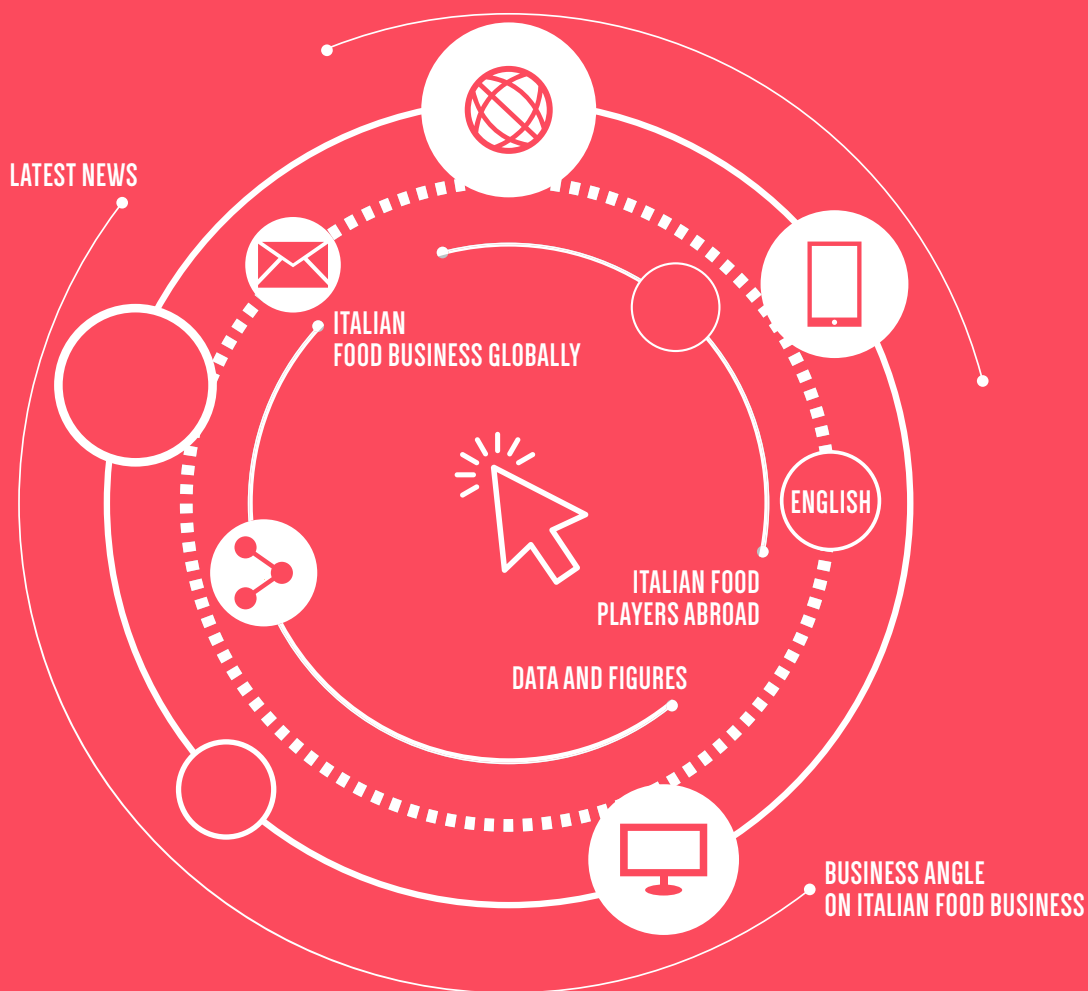


www.foodcommunity.it



FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com